



CENTRO DE PESQUISA E FORMAÇÃO

GESTÃO CULTURAL BASEADA EM EVIDÊNCIAS POR ONDE COMEÇAR

DANIELE CANEDO
BETH PONTE



CENTRO DE PESQUISA
E FORMAÇÃO

SESC SÃO PAULO

2025

**GESTÃO CULTURAL
BASEADA EM EVIDÊNCIAS**
POR ONDE COMEÇAR

**DANIELE CANEDO
BETH PONTE**

SUMÁRIO

3	Sumário	47	Capítulo 3
4	A relevância dos dados na gestão cultural		Evidências para a gestão de organizações e projetos culturais
6	Prefácio	48	O que organizações e projetos culturais podem fazer com dados e onde encontrá-los?
8	Introdução	52	Sistemas e softwares: a casa dos dados
<hr/>		56	Como escolher os melhores indicadores estratégicos
10	Capítulo 1	59	Evidências e dados como parte de um processo
	A cultura precisa mesmo de dados e evidências?	61	Desafios e riscos na adoção de uma cultura de dados
14	Ressaltando as evidências: dados para garantir direitos culturais	<hr/>	
18	Por uma gestão cultural baseada em evidências: desafios e caminhos	63	Capítulo 4
24	Quem controla os dados está controlando a cultura?		Evidências para as políticas culturais
<hr/>		66	Para começar: temos dados disponíveis para as políticas culturais?
28	Capítulo 2	76	Evidências no ciclo das políticas culturais
	Conceitos fundamentais para dar sentido aos dados	<hr/>	
29	Inteligência de dados: compreendendo as diferentes escalas e finalidades dos dados	88	Apêndice
33	Conceitos fundamentais: dados, indicadores e índices		Ferramentas úteis para a gestão baseada em evidências
36	É possível ser eficiente e eficaz sem ser efetivo?	89	Visualização de dados
40	Tipos de indicadores: o que e como mensuramos	89	Ferramentas específicas
42	Conceitos estatísticos aplicados à gestão cultural	<hr/>	
43	Diferentes abordagens para um conjunto de dados	96	Sobre as autoras

A RELEVÂNCIA DOS DADOS NA GESTÃO CULTURAL

Nos setores cultural, artístico e criativo, a análise embasada da realidade se faz primordial para subsidiar ações que se queiram efetivas. Decidir que projeto levar adiante não é tarefa simples, do mesmo modo que estabelecer as condições em que se dará a sua concretização (e possível continuidade) exige cálculo estratégico. Mostra-se necessário o conhecimento factual e o diálogo entre as partes envolvidas, conjugados à apreciação baseada tanto em critérios claros quanto em dados consistentes. Um clamor historicamente presente nesses setores aponta para a imperiosa criação e aplicação de sistemas de informação e de indicadores para o planejamento e avaliação das ações – a fim de transpor a fronteira do voluntarismo. Trata-se de algo à primeira vista óbvio, mas cuja incorporação no trabalho cotidiano ainda está longe de se consolidar plenamente.

Assim, na medida em que se amplia o número de instituições, organismos e iniciativas (capitaneadas, por exemplo, por movimentos sociais, lideranças comunitárias, mestres e mestras de cultura popular), também é reiterada a demanda por dados, com tudo o que eles evidenciam, para respaldar as escolhas e as tomadas de decisão. A institucionalização de empreendimentos da sociedade civil, beneficiados por políticas públicas redistributivas e descentralizadoras, roga igualmente pela oferta de qualificação profissional para seus agentes. Felizmente, isso vem gerando um perceptível movimento de aperfeiçoamento do campo,

O Sesc é parte integrante desse processo, uma vez que se constitui, ele próprio, como organização gestora da cultura. Para além disso, permanece atento aos desenvolvimentos experimentados nos setores cultural, artístico e criativo, inclusive estimulando-os e apoiando tecnicamente muitos de seus esforços.

observável, de um lado, no acréscimo de programas formativos e de pesquisas teóricas e, de outro, no incremento das tecnologias de quantificação na administração cultural.

O Sesc é parte integrante desse processo, uma vez que se constitui, ele próprio, como organização gestora da cultura. Para além disso, permanece atento aos desenvolvimentos experimentados nos setores cultural, artístico e criativo, inclusive estimulando-os e apoiando tecnicamente muitos de seus esforços. Esse foi um dos motivos do advento, em 2012, do Centro de Pesquisa e Formação (CPF Sesc), unidade especializada e que realiza ações formativas, de pesquisa e difusão de conhecimentos em atenção às demandas das áreas mencionadas. A presente publicação é exemplar desse perfil operativo. Elaborada por Daniele Canedo e Beth Ponte, ela incentiva o planejamento e a avaliação calcados em mensurações objetivas, enquanto informações essenciais para a definição de prioridades.

Luiz Deoclecio Massaro Galina

Diretor do Sesc São Paulo

PREFÁCIO

Estamos em um momento em que antigas demandas sobre a necessidade da produção de dados sobre a área cultural começam a ter respostas. Este livro é prova disso. A novidade se vincula à ampliação da visibilidade do setor cultural e à maior variedade de instituições.

Eu mesma me engajei nessa batalha, tentando alinhar a articulação entre instituições e, de alguma maneira, vocalizar os desafios que se colocavam há muito tempo. Algumas resistências vinham do próprio campo artístico e cultural, por parte daqueles que preferiam advogar a ideia de que arte e cultura não são “redutíveis” a números e que isso significaria conspurcar a pureza do trabalho artístico desrespeitando uma pretensa superioridade da produção simbólica.

Novos tempos e novos ares trazem não apenas resultados do investimento feito a partir da gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura. Em 2004, foi assinado um Termo de Colaboração Técnica com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ao mesmo tempo que se reforçou o relacionamento com o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (Ipea). Publicações foram feitas como resultado direto ou indireto desses gestos.

Anos depois, mas também fruto de esforços vindos do Ministério da Cultura, mediante o engajamento da então criada Secretaria de Economia Criativa, houve o investimento na criação de observatórios da economia criativa em seis universidades de forma a começar a desenvolver, trabalhar e sistematizar dados de maneira descentralizada. Um desses observatórios foi criado na Universidade Federal da Bahia, que tem sido o mais ativo deles.

O Observatório de Economia Criativa da Bahia se engajou na pesquisa, desde seus primeiros anos, acompanhando as evoluções dramáticas produzidas pela pandemia da Covid-19. Mais recentemente, respondendo a uma demanda da Fundação Nacional de Artes (Funarte), abraçou o desafio de preparar o terreno para se implementar uma política nacional de fomento às artes no país, apoiando-se no exame da demanda de 2023 aos editais da instituição, na pesquisa sobre estrutura institucional da gestão das artes nos estados e capitais, bem como na análise da implementação dos editais da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB).

Em um estilo informal e descomplicado,
as autoras nos levam a trilhar caminhos que
auxiliam a tornar a gestão cultural cada vez
mais profissionalizada, utilizando recursos
que apesar de estarem disponíveis, não eram
aplicados ao universo da cultura e da arte.

Pareceu-me importante fazer estas considerações, já que Daniele Canedo e Beth Ponte são quadros fundamentais do Observatório de Economia Criativa (OBEC). Temos, diante de nós, um trabalho primoroso de introdução às ferramentas que permitirão um melhor entendimento dos desafios contidos nos conceitos que presidem a lida e o manejo de dados, permitindo que o gestor, mesmo que não seja ou se torne um especialista, saiba o que esperar de comandas institucionais e como trabalhá-las e aplicá-las frente aos obstáculos que a gestão propõe. Em um estilo informal e descomplicado, as autoras nos levam a trilhar caminhos que auxiliam a tornar a gestão cultural cada vez mais profissionalizada, utilizando recursos que, apesar de estarem disponíveis, não eram aplicados ao universo da cultura e da arte.

Ficamos felizes que Daniele e Beth tenham respondido positivamente ao chamado do Centro de Pesquisa e Formação, cujo cardápio de cursos tem como uma das prioridades o de Gestão Cultural.

Boa leitura!

Isaura Botelho

Doutora em Ação Cultural pela Escola de Comunicações e Artes da USP
e Consultora do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc em São Paulo.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os setores artístico, cultural e criativo têm conquistado maior reconhecimento pela sua importância econômica, social e simbólica. Esse avanço foi acompanhado pelo amadurecimento das políticas culturais em diferentes níveis de governo e pela transformação trazida pela digitalização e pela dataficação, que mudaram profundamente as formas de produzir, distribuir e consumir cultura.

Nesse novo cenário, cresce a demanda para que artistas, gestores/as, coletivos, espaços e instituições culturais aprimorem seus processos de gestão. Mais do que nunca, é necessário tomar decisões apoiadas em informações qualificadas, capazes de orientar tanto a alocação eficiente de recursos quanto a defesa dos direitos culturais. Apesar disso, ainda são poucas as organizações e os profissionais que utilizam dados de forma sistemática, crítica e estratégica.

Relatar resultados e produzir evidências, portanto, não é apenas uma exigência burocrática. No setor cultural, em que bens e serviços carregam valores simbólicos, essas evidências cumprem um papel fundamental para demonstrar relevância, ampliar legitimidade e justificar investimentos. É nesse espírito que nasce este livro: uma contribuição prática para o fortalecimento da gestão cultural baseada em evidências. Nosso objetivo é oferecer conceitos, ferramentas e exemplos que possam orientar gestores/as, agentes e instituições do campo da cultura a usar os seus dados de forma estratégica e aplicável.

O livro está organizado em quatro capítulos. O **capítulo 1** mostra por que o setor cultural precisa de evidências e discute o impacto da dataficação no cam-

Nosso objetivo é oferecer conceitos, ferramentas e exemplos que possam orientar gestores/as, agentes e instituições do campo da cultura a usar os seus dados de forma estratégica e aplicável.

po da cultura. O **capítulo 2** apresenta conceitos fundamentais, como dados, indicadores e índices, além de noções básicas de estatística que ajudam a transformar registros em inteligência de gestão. Já os **capítulos 3 e 4** olham para a prática: o primeiro, a partir da perspectiva das organizações e projetos culturais; o segundo, do ponto de vista das políticas públicas. Ao final, o leitor encontrará ainda um **apêndice com ferramentas e soluções digitais** que podem apoiar essa jornada rumo às evidências.

Esperamos que este livro seja útil para gestores/as, agentes, artistas, produtores/as, pesquisadores/as e para todas as pessoas que desejam se aproximar do campo cultural e reconhecer o seu valor. Como profissionais que atuam na gestão cultural a partir de diferentes perspectivas, seja nas políticas públicas, em instituições culturais, no ensino e na pesquisa, sentimos grande satisfação em compartilhar esse conhecimento com nossos/as colegas. Escrevemos a obra pensando no tipo de publicação que gostaríamos de ter lido quando estávamos no início de nossas jornadas como jovens gestoras culturais e eternas aprendizes: prática e acessível. E por isso agradecemos imensamente ao Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo pela confiança e pelo apoio a esta iniciativa.

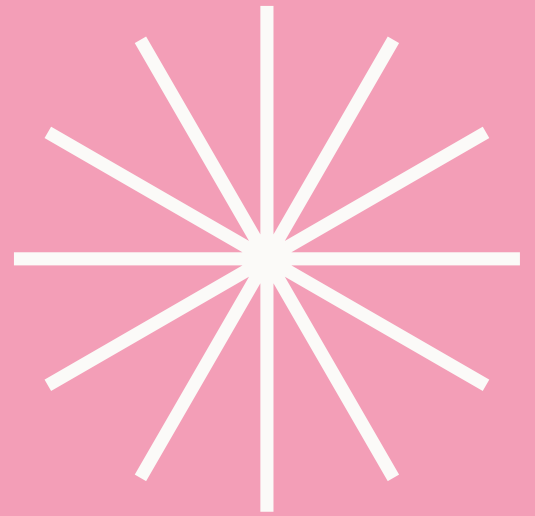
Boa leitura!

Daniele Canedo e Beth Ponte

A cultura precisa mesmo de dados e evidências?

CAPÍTULO

1



É com grande alegria que iniciamos este diálogo com você, que atua nos setores das artes, da cultura ou da economia criativa. Antes de qualquer coisa, queremos te parabenizar pelo seu trabalho. Sua contribuição faz diferença no cotidiano das pessoas e gera impacto na sociedade, seja você artista, produtor/a, gestor/a, pesquisador/a, educador/a, trabalhador/a de um museu, coordenador/a de um ponto de cultura, enfim, agente cultural em qualquer função.

Vivemos um tempo de profundas transformações, no qual a cultura ocupa um papel central. Ela não é apenas entretenimento. A cultura promove desenvolvimento simbólico, fortalece a cidadania e movimenta a economia. Na dimensão simbólica, ela alimenta a imaginação, amplia nossa capacidade de sentir e interpretar o mundo, valoriza memórias e promove a diversidade. Na perspectiva cidadã, fortalece a democracia, amplifica a voz de diferentes grupos sociais e promove o acesso a direitos culturais. Na dimensão econômica, movimenta cadeias produtivas, gera empregos e renda, dinamiza territórios e fomenta a inovação. Como afirmou Gilberto Gil, em 2003,


É preciso acabar com essa história de achar que a cultura é uma coisa extraordinária. Cultura é ordinária! Cultura é igual a feijão com arroz, é necessidade básica, tem que estar na mesa, tem que estar na cesta básica de todo mundo. ("Cultura é...", 2024)

A relevância da cultura ficou evidente durante a pandemia da Covid-19, sobretudo em suas fases mais severas nos anos de 2020 e 2021. Quando o mundo precisou se isolar, diante de ameaças à saúde pública, as artes e a cultura ajudaram a aplacar o desespero e a solidão. O setor cultural se reinventou, criando alternativas digitais e fortalecendo o vínculo entre artistas e públicos. Livros, filmes, músicas, transmissões ao vivo de peças teatrais, cursos online e visitas virtuais a museus ajudaram bilhões de pessoas a enfrentar aquele período. As atividades artísticas contribuíram para aliviar o estresse e regular emoções, destacando o valor das artes como ferramentas de enfrentamento em situações de crise (Mak; Fluharty; Fancourt, 2021).

"A cultura não é apenas entretenimento. Ela promove desenvolvimento simbólico, fortalece a cidadania e movimenta a economia."

Esse momento de crise mundial evidenciou que as três dimensões da cultura, a simbólica, a cidadã e a econômica, são interconectadas e interdependentes. São como os três lados de uma pirâmide de base triangular. Um dos lados pode estar em maior destaque, a depender da posição da pirâmide, mas os três são necessários para que ela se mantenha de pé (Canedo, 2024). Essa integração aparece no estudo “Capital da cultura e do patrimônio: mensurando economicamente o impacto da cultura e do patrimônio na saúde e no bem-estar” (Frontier Economics, 2024, tradução nossa), que destaca que os investimentos em cultura retornam em benefícios para a sociedade.

Participar de atividades culturais contribui para a saúde mental, reduzindo sintomas de ansiedade e depressão, fortalecendo a resiliência emocional e aumentando a qualidade de vida



O estudo foi desenvolvido pela Frontier Economics por solicitação do Departamento para a Cultura, Mídia e Esportes (DCMS), órgão público do governo do Reino Unido. Ele apresenta os impactos da cultura e do patrimônio na saúde, no bem-estar e na economia do país. Os resultados confirmam o que já sabemos na prática: participar de atividades culturais contribui para a saúde mental, reduzindo sintomas de ansiedade e depressão, fortalecendo a resiliência emocional e aumentando a qualidade de vida. Também há benefícios para a saúde física, como menor risco de mortalidade precoce e melhores condições cardiovasculares.

O estudo também evidencia que frequentar museus, galerias, centros culturais e eventos artísticos promove a construção e a afirmação da identidade coletiva, fortalecendo vínculos de pertencimento e memória compartilhada. Ao possibilitar a conexão entre gerações e a valorização de práticas culturais diversas, o contato com a arte amplia a participação cidadã e reforça a coesão social, especialmente entre grupos vulnerabilizados.

Na dimensão econômica, segundo os resultados, a cultura contribui para a redução de afastamentos do trabalho por problemas de saúde mental, diminui custos no sistema público e gera ganhos de produtividade. Além disso, os setores culturais e criativos contribuem diretamente para a economia. A pesquisa

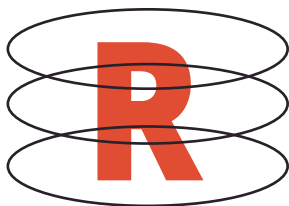
calculou que cada pessoa engajada em atividades culturais pode gerar uma economia anual equivalente a cerca de R\$ 7 mil (£ 992), gerando impactos econômicos significativos para toda a população do Reino Unido.

Embora não trate do Brasil, o estudo é inspirador porque apresenta evidências que comprovam a amplitude dos impactos das ações artísticas, culturais e criativas. Ele demonstra que investir nesses setores é promover o desenvolvimento integral da sociedade. A pesquisa revela que o seu trabalho, como agente cultural, faz diferença: faz bem às pessoas, faz bem à vida em sociedade, faz bem à economia e ao país.

Você provavelmente já sabia de tudo isso. É possível que uma das principais motivações para você levantar da cama todos os dias e iniciar a jornada seja a certeza de que sua atuação como trabalhador/a da cultura gera uma contribuição para o bem comum. **Mas já parou para pensar quantas vezes você teve dificuldade em convencer alguém desses benefícios?**

É comum que agentes culturais enfrentem obstáculos quando precisam comunicar os resultados de suas ações. Esse é um problema que afeta profissionais autônomos e quem trabalha na gestão pública da cultura, na iniciativa privada ou em organizações da sociedade civil. Ao escrever um projeto para mobilizar recursos, quem nunca passou por aquela situação de perceber que faltavam dados concretos para demonstrar de forma objetiva e quantificável os benefícios gerados pela ação cultural? Como consequência, em muitos casos, ideias promissoras podem ser rejeitadas, não porque não possuam valor cultural, mas porque ainda dependem de evidências palpáveis de seus impactos.

A carência de dados e indicadores culturais capazes de orientar decisões socialmente justas sobre os investimentos em cultura figura entre os principais consensos do campo cultural no Brasil. Em uma pesquisa realizada pelo Observatório da Economia Criativa da Bahia (OBEC) com as secretarias de cultura dos 26 estados e do Distrito Federal sobre o fomento às artes, 66,7% dos entes apontaram a ausência de indicadores eficazes de avaliação como o maior desafio da gestão pública cultural (Canedo; Fantinel, 2025). Esse contexto suscita a seguinte questão: **se a cultura é capaz de gerar tantos benefícios para a sociedade, por que ainda é tão difícil demonstrar isso de maneira convincente?**



RESSALTANDO AS EVIDÊNCIAS: DADOS PARA GARANTIR DIREITOS CULTURAIS

O que diferencia os setores artísticos, culturais e criativos de outros campos da economia é o **valor simbólico**. Produtos e serviços culturais não são apenas mercadorias. Eles carregam memória, identidade, imaginação e expressão coletiva. Essa riqueza de sentidos faz com que o reconhecimento dos impactos da cultura demande mais do que indicadores convencionais, exigindo abordagens avaliativas que capturem subjetividades, diversidades e transformações sociais menos visíveis. Não basta medir o número de ingressos ou o retorno financeiro. As instituições museais, por exemplo, têm objetivos múltiplos: não apenas recebem visitantes, mas também conservam acervos, produzem pesquisas, promovem educação e difundem conhecimento. São resultados complexos, nem sempre captados por métricas tradicionais.

Além disso, o setor enfrenta o paradoxo clássico da economia: **os recursos são escassos diante de necessidades infinitas**. Como cultura raramente é prioridade, gestores/as lidam com grandes expectativas sociais, mas com orçamentos limitados. A pesquisa *Painel do Fomento à Cultura*, do OBEC, evidencia esse desafio: em 2023, mais da metade das capitais brasileiras destinaram menos de 0,5% de seus orçamentos à cultura (Coelho Neto; Costa, 2025). Esses números mostram, de forma concreta, que o investimento em cultura permanece residual em grande parte do país, marcado por desigualdades regionais e por fortes oscilações entre diferentes gestões. Nesse cenário, produzir evidências sobre os impactos da cultura deixa de ser apenas uma necessidade técnica e se torna **condição para disputar espaço na agenda pública**.

Como cultura raramente é prioridade, gestores/as lidam com grandes expectativas sociais, mas com orçamentos limitados.

Muitas vezes, no campo cultural, os impactos de uma ação cultural são evidentes. Podem ser percebidos nas memórias coletivas, na opinião dos públicos, nos sorrisos de felicidade na saída de um espetáculo, nos resultados alcançados. É muito comum que estratégias de avaliação sejam executadas de forma natural. Por exemplo, imagine a seguinte situação: ao final de uma ação cultural, a coordenação faz uma roda e pergunta a opinião dos participantes, que tecem comentários elogiosos e estimulantes sobre os benefícios alcançados. Porém, ninguém os registra. É só uma “avaliação de boca”. Já aconteceu com você? Embora haja benefícios para quem produz e participa da ação diretamente, se essa avaliação não for registrada de alguma forma, seja em notas, vídeos ou formulários, não poderá ser usada como evidência na mobilização de recursos para uma próxima edição.

Sem documentação, não é possível comunicar esses resultados a diferentes públicos, incluindo comunidade, parceiros, equipe, avaliadores, patrocinadores ou o poder público. Neste livro, te convidamos a **ressaltar as evidências**. Ao contrário do que acontece na famosa música de Chitãozinho e Xororó, na qual a pessoa apaixonada tenta negar as aparências e disfarçar as evidências, no campo cultural precisamos reconhecer que elas existem em múltiplos formatos e que podem ser organizadas para comunicar o valor da cultura de forma convincente.

O conceito de evidência tem ganhado espaço na gestão, na academia e nas políticas públicas. Sua origem remonta às ciências médicas, nos anos 1980, com a medicina baseada em evidências, que defendia o uso de pesquisas científicas para melhorar diagnósticos e decisões clínicas. Com o tempo, esse movimento foi sendo incorporado por outras áreas, inspirando a busca por evidências qualificadas no setor público e em campos como a administração, a educação e, mais recentemente, a cultura.

A ideia é simples e defende que as decisões devem se apoiar na melhor evidência disponível, produzida de forma sistemática, rigorosa e reproduzível

Dessa inspiração surgiram os movimentos em defesa das políticas públicas baseadas em evidências, difundidos em países anglo-saxões. A ideia é simples e defende que as decisões devem se apoiar na melhor evidência disponível, produzida de forma sistemática, rigorosa e reproduzível. No entanto, ao adaptar essas

abordagens internacionais para o contexto brasileiro, encontra-se um cenário desafiador, em que as desigualdades estruturais e as especificidades culturais confrontam os modelos importados de “boa evidência” nas políticas públicas.

Vale, nesse sentido, lembrar que as políticas públicas são um conjunto de iniciativas orientadas para solucionar **problemas públicos**, ou seja, aqueles que afetam a sociedade e são considerados relevantes por um conjunto de agentes em determinado território ou campo social. A formulação e a implementação das políticas **dependem de escolhas feitas pelos poderes públicos**, que definem prioridades, alocam recursos e estruturam ações para enfrentar esses problemas.

No Brasil, vivemos em um contexto de precariedade, no qual a maior parte da população não tem acesso a necessidades básicas para garantir qualidade de vida. Os problemas públicos são sempre maiores do que os recursos disponíveis para solucioná-los. Onde investir primeiro? Como consequência, as decisões sobre a alocação dos recursos são atravessadas por disputas simbólicas, políticas, econômicas e históricas. A demanda por recursos públicos em cada gestão é tão intensa que a produção de informações sobre os resultados dos investimentos em cultura precisa ser vista como ferramenta importante para assegurar o acesso aos direitos culturais. Portanto, o processo de decisão sobre a alocação de recursos “para o quê”, “como” e “para quem” precisa de informações capazes de retratar a realidade.

A trajetória dos indicadores culturais ilustra como a produção e análise de dados se tornaram ferramentas estratégicas para embasar essas decisões. Como explica Françoise Benhamou (2007), desde a década de 1950, com a criação do Ministério da Cultura da França, para negociar recursos, se estabeleceu a necessidade de demonstrar o “retorno” dos investimentos na cultura, não só em termos econômicos, mas de avanços sociais e simbólicos. A mensuração dos impactos culturais inaugurou um processo de sistematização de estatísticas e indicadores culturais que, posteriormente, se expandiu para outros países e organismos internacionais.

O uso de evidências é especialmente importante para **não perpetuar a invisibilidade de agentes, práticas e territórios** que historicamente ficaram à margem das políticas culturais. Em contextos marcados por informalidade, desigualdade e baixa capacidade institucional, a ausência de informações confiáveis pode levar a **distorções na alocação de recursos**, privilegiando setores e grupos já consolidados em detrimento de outros menos visíveis, mas igualmente relevantes

para a diversidade cultural, o que compromete a eficiência, efetividade e eficácia das políticas implementadas.

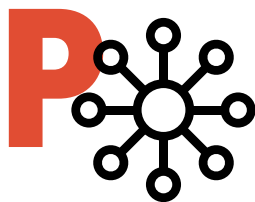
Eficiência significa fazer o melhor uso dos recursos disponíveis; eficácia e efetividade se referem, respectivamente, ao alcance dos objetivos pretendidos e dos impactos reais na vida das pessoas

Você provavelmente sabe bem do que estamos falando. Todos nós que trabalhamos com cultura já sentimos, pelo menos uma vez, aquela sensação de injustiça quando analisamos as listas de selecionados nos editais e não identificamos nossos projetos. Ou aquela tristeza ao perceber que os públicos das ações culturais continuam sendo as classes sociais privilegiadas, enquanto a maior parte da população nunca entrou em um espaço cultural.

O acesso pleno aos direitos culturais pressupõe mais do que o mero reconhecimento formal desses direitos na Constituição Federal de 1988 e na legislação infraconstitucional. Como destaca Humberto Cunha Filho (2018), exige-se que, na prática, toda a diversidade de sujeitos, expressões e modos de vida culturais seja reconhecida, valorizada e contemplada nas políticas públicas.

Para isso, a produção e o uso estratégico de evidências são essenciais, pois orientam o desenho e a avaliação das políticas, dão espaço a realidades e demandas invisibilizadas, e fortalecem a luta contra desigualdades históricas que o senso comum ou o olhar institucional podem ignorar. Cabe a cada agente cultural contribuir para a construção de uma agenda baseada em dados e narrativas próprias, fortalecendo a presença da cultura como direito de todos. Os desafios são muitos, nós sabemos. Faremos deles no próximo tópico.

O uso de evidências é especialmente importante para não perpetuar a invisibilidade de agentes, práticas e territórios que historicamente ficaram à margem das políticas culturais



POR UMA GESTÃO CULTURAL BASEADA EM EVIDÊNCIAS: DESAFIOS E CAMINHOS


Os desafios da gestão cultural baseada em evidências no Brasil não são pequenos. Um dos maiores obstáculos no campo cultural brasileiro está na produção de **dados primários**, que são informações colhidas diretamente por meio de pesquisas originais, como entrevistas, observações ou questionários aplicados especificamente ao setor. A ausência de condições institucionais e técnicas, aliada à carência de protocolos padronizados para coleta, organização e análise desses dados, prejudica a geração rotineira de informação confiável sobre a vida cultural nacional. Para viabilizar a geração de dados primários, é importante planejar a coleta desde o início de cada projeto, com instrumentos simples, protocolos de consentimento e rotinas de registro.

A **estruturação de sistemas de informação e indicadores culturais** costuma ser um investimento elevado, complexo e de resultados de longo prazo. Em contextos marcados por restrições orçamentárias e urgências imediatas, esse tipo de iniciativa frequentemente perde espaço, pois é considerada dispendiosa e menos prioritária por gestores/as do setor público, do setor privado e da sociedade civil. Dessa forma, a produção de dados e indicadores culturais, apesar de amplamente reconhecida como essencial, acaba sendo adiada para uma "próxima oportunidade". Uma possível solução passa por desenvolver sistemas integrados com ações já existentes e investir em rotinas mínimas regulares, mesmo que de menor escala.

Outro desafio é a escassez de informações quantitativas confiáveis em bancos de dados padronizados e disponíveis para serem usados. Os chamados **dados secundários** são aqueles já existentes, que foram coletados por outras instituições, para outros fins, mas que podem ser reaproveitados em análises da economia cultural e criativa. Esse tipo de dado é fundamental porque permite a avaliação de tendências e impactos a partir de métricas quantitativas, sem a necessidade de levantamentos específicos, que "começam do zero", o que gera economia de tempo

e recursos. Obviamente, a utilização dessas bases exige curadoria. É preciso verificar cobertura, periodicidade, metodologia de coleta, definições e limitações antes de usá-las.

Destaca-se o desafio de transformar experiências, relatos e percepções qualitativas em evidências reconhecidas. Afinal, quem disse que evidências são formadas apenas por números?



Em alguns setores da economia cultural e criativa, há iniciativas consolidadas que oferecem esse tipo de base para o setor cultural. No campo do audiovisual, podemos citar, como exemplos, o Observatório Europeu do Audiovisual (OEA), instituição vinculada ao Conselho da Europa desde 1992, e o Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OCA), criado em 2008 e mantido pela Agência Nacional do Cinema (Ancine). Tais observatórios compilam e divulgam regularmente estatísticas sobre cinema, televisão, vídeo sob demanda e economia audiovisual, reunindo informações em bases comparáveis. O desafio agora é levar essa experiência para outros segmentos culturais, nos quais a produção de dados secundários ainda seja escassa, inspirando a criação de plataformas amplas, intersetoriais e abertas. Essas iniciativas podem servir de referência para a criação de observatórios em outros setores.

Por fim, destaca-se o desafio de transformar **experiências, relatos e percepções qualitativas** em evidências reconhecidas. Afinal, quem disse que evidências são formadas apenas por números? Todos os dias, as ações de artistas, grupos e coletivos culturais poderiam gerar dados que, se organizados e analisados, contariam uma história mais ampla sobre seus impactos. As fontes de dados incluem relatos de participantes em oficinas, depoimentos de públicos em eventos, registros fotográficos e audiovisuais de atividades, matérias jornalísticas, comentários em redes sociais, feedbacks espontâneos, cadernos de campo, atas de reuniões, mapas de redes de colaboração, reportagens na imprensa local, entre outros. Até mesmo os cartazes dos espetáculos já realizados podem ser sistematizados como evidências.

Certamente, é preciso organizar adequadamente esses registros qualitativos, o que demanda critérios de coleta, análise e interpretação. Porém, vale a pena! A sistematização metodológica desse tipo de material permite ir além do indicador de alcance das ações, geralmente produzido pela contagem de participantes. Por exemplo, em um curso de artes, a comunicação dos resultados pode ser feita através do número de participantes, mas também de fotos das ações, de matérias publicadas na imprensa local e de depoimentos. A comparação dos vídeos sobre expectativas dos participantes antes e a avaliação da experiência no final pode evidenciar o que mudou com a prática cultural, as percepções pessoais, os sentidos atribuídos, a apropriação social de conteúdos e as transformações subjetivas geradas ao longo do processo.

No campo cultural, o debate sobre dados e indicadores costuma reforçar uma suposta oposição entre informação quantitativa e qualitativa. Historicamente, muitos economistas rejeitaram os estudos sobre economia da cultura por não conseguirem enquadrá-la nos modelos tradicionais de utilidade e valor da disciplina (Benhamou, 2007). Os agentes culturais, por sua vez, frequentemente recebem com desconfiança as tentativas de mensuração das experiências culturais, temendo a perda de sentidos e complexidades inerentes ao simbólico. No entanto, defender essa dicotomia não contribui para o amadurecimento do setor. Ao contrário, como lembra Howard Becker (2022), **é inútil opor ou hierarquizar números e narrativas, pois ambos são necessários para compreender a riqueza e o impacto das práticas culturais.**

A mesma posição é defendida por Maurício Pinheiro (2022). Segundo o autor, tradicionalmente existem dois modelos de uso das evidências. O primeiro é o **modelo racionalista**, que prioriza métricas quantitativas e balanços objetivos, a partir da ideia de que a ciência é neutra em termos políticos e ideológicos. Esse padrão pode ser identificado em algumas estratégias de mensuração do setor cultural que privilegiam os modelos estatísticos e econométricos, em detrimento de análises que abordam os contextos, complexidades e singularidades do setor.

É inútil opor ou hierarquizar números e narrativas, pois ambos são necessários para compreender a riqueza e o impacto das práticas culturais


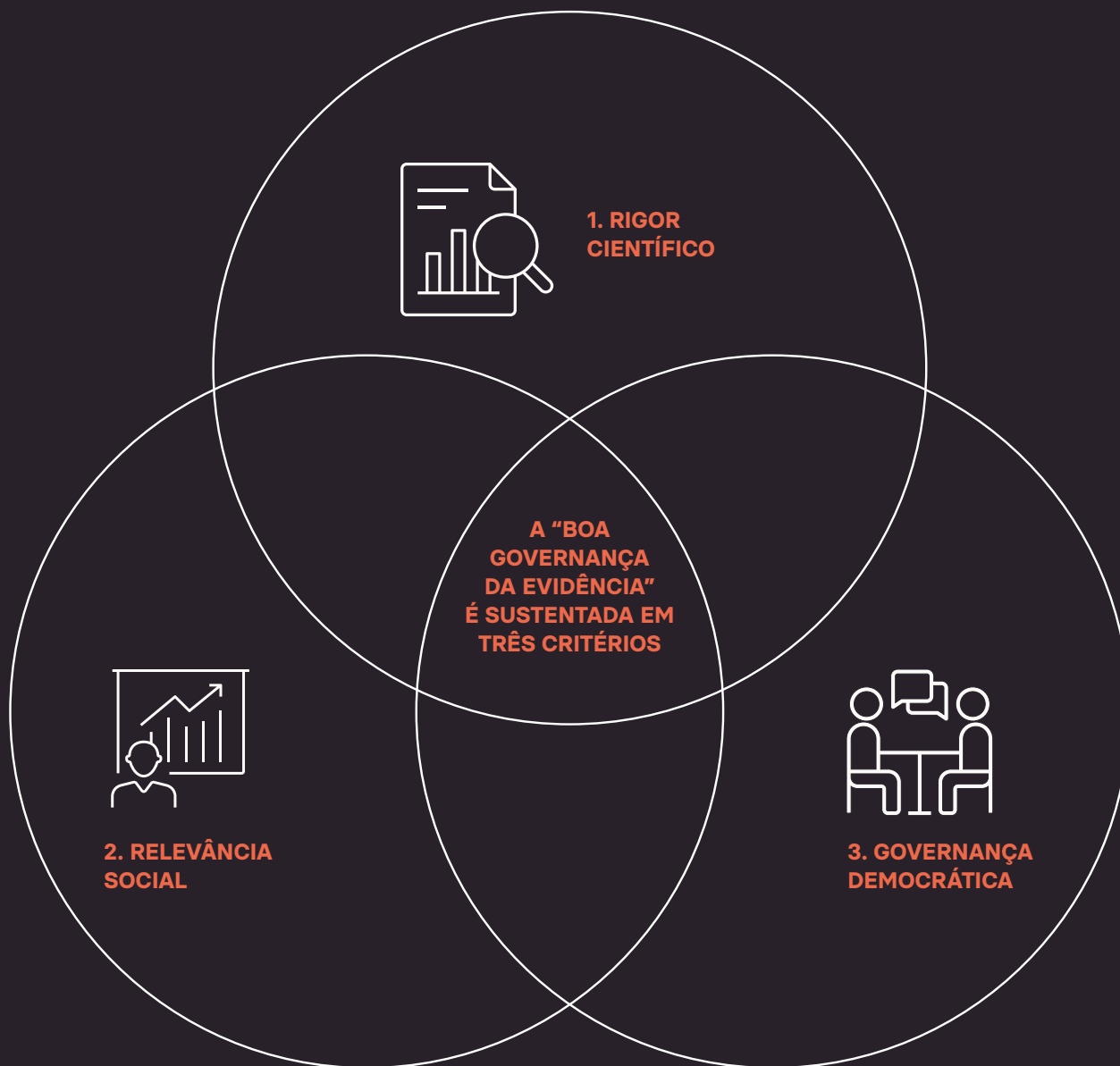


FIGURA 1

Boa governança da evidência



O segundo modelo apresentado pelo autor é o **construcionista radical**, que valoriza os processos participativos, o debate democrático e a pluralidade de saberes. O autor pondera que esse modelo ajuda a revelar os limites e as falhas nas abordagens pretensamente objetivas, mas pode inviabilizar a geração de evidências, já que depende exclusivamente da construção de consensos. Diante disso, Pinheiro (2022) propõe **um modelo moderado**, capaz de equilibrar diferentes perspectivas e de situar as evidências em seus contextos políticos, institucionais e de produção do conhecimento sobre a ação cultural.

A produção de dados e informações culturais deve ser guiada por uma definição coletiva sobre a utilidade das evidências.

Com base nesses autores, defendemos a premissa de que **dados quantitativos e qualitativos devem ser complementares** e usados de acordo com a necessidade de comunicação dos resultados. Superar essa falsa oposição é essencial para produzir evidências mais robustas, capazes de refletir tanto a amplitude dos impactos econômicos quanto a profundidade das experiências culturais.

Defendemos também que a produção de dados e informações culturais deve ser guiada por uma definição coletiva sobre a **utilidade das evidências**. Justin Parkhurst (2017) sugere que não basta usar mais evidências, como se isso automaticamente tornasse as ações culturais mais eficientes, eficazes ou efetivas. O que importa, de fato, é como essas evidências serão usadas para orientar o processo decisório.

Também concordamos com o autor quando ele defende que a escolha de quais evidências considerar, com quais objetivos e como interpretá-las é sempre uma **decisão política**. Parkhurst (2017) propõe a adoção do conceito de “boa governança da evidência”, sustentado em três critérios: 1) rigor científico; 2) relevância social; e 3) governança democrática. E o que isso significa para os setores artísticos, culturais e criativos?

Em primeiro lugar, o **rigor científico** ainda é uma barreira de difícil transposição. Esse caminho exige sistemas de informação integrados, equipes técnicas qualificadas e processos estruturados de coleta, validação, circulação e uso dos dados. No entanto, ainda faltam registros sistematizados, pois os dados disponíveis estão fragmentados e as práticas culturais, especialmente as informais, são

difíceis de mensurar. Além disso, a distância entre instituições de pesquisa e a gestão pública, somada à descontinuidade de muitas iniciativas a cada troca de governo, impede o acúmulo de informações sólidas e comparáveis.

Por isso, nossa proposta é avançar gradualmente, priorizando ações contínuas, mesmo que simples. Em vez de apostar apenas em metodologias sofisticadas e sistemas complexos e caros, podemos promover a cultura de geração de dados na economia cultural e criativa brasileira por meio de estratégias iniciais, incrementais, porém consistentes, orientadas por métodos bem estabelecidos e realizadas em parceria com universidades e a sociedade civil.

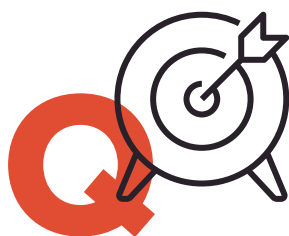
O segundo critério da boa governança da evidência é a **relevância social**. Os indicadores só fazem sentido quando refletem a diversidade de sujeitos, territórios e expressões (Parkhurst, 2017). Os dados podem acabar reforçando desigualdades, em vez de reduzi-las, se não contemplarem práticas historicamente invisibilizadas, como as realizadas pelas comunidades periféricas, indígenas, negras, populares ou LGBTQIAPN+.

Nesse sentido, para que as evidências tenham legitimidade social, sugerimos que sejam desenvolvidas a partir de processos participativos envolvendo artistas, públicos, comunidades e gestores/as. Além disso, é essencial garantir que os resultados sejam disponibilizados em linguagem acessível, como em relatórios e cartilhas, e discutidos com as comunidades em espaços de devolutiva.

Já o terceiro critério, a **governança democrática**, aponta para a necessidade de colaboração efetiva entre atores sociais, incluindo agentes culturais, órgãos públicos e sociedade civil. Dados só se transformam em direitos quando existe diálogo, controle social e mecanismos de responsabilização compartilhada. Como lembra Parkhurst (2017), bons sistemas de informação precisam ser também transparentes, auditáveis, sustentáveis ao longo do tempo e colocados a serviço da sociedade.

Os dados podem acabar reforçando desigualdades, em vez de reduzi-las, se não contemplarem práticas historicamente invisibilizadas, como as realizadas pelas comunidades periféricas, indígenas, negras, populares ou LGBTQIAPN+.

Portanto, os setores artísticos, culturais e criativos enfrentam o desafio de produzir, sistematizar e comunicar evidências capazes de traduzir para diferentes públicos, em linguagem acessível e convincente, os resultados que alcançam. Para avançar nesse caminho, é necessário fortalecer redes de cooperação entre governos e sociedade civil, investir em formação continuada e garantir transparência nos processos. Nos próximos capítulos, apresentaremos propostas aplicáveis, inspiradas em experiências práticas, que podem ajudar você a comunicar melhor a contribuição que sua atuação gera para a sociedade. Mas, antes de avançarmos, trazemos um alerta sobre o capitalismo de plataforma, um fenômeno que redefine profundamente a forma como produzimos e usamos dados.



QUEM CONTROLA OS DADOS ESTÁ CONTROLANDO A CULTURA?


Vivemos em um cenário no qual as tecnologias digitais moldam práticas sociais e econômicas. O surgimento constante de novas redes sociais, aplicativos e ferramentas de inteligência artificial (IA) tem alterado a forma como a cultura é produzida, consumida e, principalmente, valorizada. Esse fenômeno abre oportunidades para artistas e agentes culturais alcançarem públicos globais. Porém, também impõe desafios inéditos, como a competição pela atenção, a necessidade de adaptação a formatos digitais e a redefinição dos próprios conceitos de relevância e reconhecimento cultural (Canedo, 2022).

Nesse novo contexto, **o dado tornou-se a matéria-prima essencial**. Estamos produzindo informações o tempo inteiro: cada clique, curtida, pesquisa, compra online ou tempo gasto olhando uma imagem é registrado, compondo um conjunto de informações a respeito de cada indivíduo, chamado de **rastro digital**. Esses dados, muitas vezes gerados sem a plena consciência dos usuários, se transformaram na principal moeda de troca das grandes plataformas tecnológicas.

É esse o núcleo do que Nick Srnicek (2016) chama de capitalismo de plataforma.

Trata-se de um modelo econômico no qual empresas como Google, Amazon, Apple, Meta e Microsoft baseiam seu poder na coleta massiva, no processamento e na venda de dados pessoais. Diferentemente do capitalismo industrial, que tinha como base a produção de bens materiais, **o capitalismo de plataforma organiza seus negócios bilionários em torno da extração e comercialização de informações, convertendo nossas interações cotidianas em mercadorias** (Srnicek, 2016). Colocando em risco nossa privacidade, autonomia e diversidade cultural, os dados que geramos, normalmente como trabalho não remunerado, tornam-se insumos para modelos de negócio que priorizam a maximização do engajamento e do lucro.

O reconhecimento dos conteúdos culturais, que antes era determinado por críticos especializados ou instituições culturais, agora é fortemente moldado por métricas de engajamento



A forma de valorizar e reconhecer o que é importante dentro do universo cultural está sendo diretamente influenciada por essas transformações. Redes sociais aparentemente inofensivas, como Facebook, Instagram e TikTok, entre outras, não apenas intermediam o acesso à informação, mas também definem o que será visto, impulsionado por curtidas e algoritmos. O reconhecimento dos conteúdos culturais, que antes era determinado por críticos especializados ou instituições culturais, agora é fortemente moldado por métricas de engajamento que privilegiam conteúdos populares, como *trends*, memes e *reels* sobre a vida cotidiana de influenciadores/as. Esses conteúdos, que nem sempre se alinham ao interesse público, são difundidos em detrimento de outros com relevância cultural e que poderiam gerar benefícios para a sociedade.

Quer fazer um teste? Abra agora a sua rede social preferida. Observe que, por trás de cada conteúdo que aparece no seu *feed*, existe uma escolha feita por algoritmos, os programas que analisam seus padrões de comportamento e preferências para decidir o que será apresentado para você. Esse mecanismo, descrito por José Van Dijck, Thomas Poell e Martijin Waal (2018), não só influencia o que você consome, mas também molda o seu entendimento do que é relevante no mundo.


Com isso, criam-se as chamadas “bolhas de filtro”, ambientes digitais em que cada pessoa passa a receber informações e manifestações culturais cada vez mais semelhantes a suas preferências pessoais, enquanto conteúdos diversos ou alternativos têm alcance limitado. Assim, poucas vozes ou tendências acabam ganhando grande visibilidade e relevância social.

Esse ambiente digital pode acirrar desigualdades e precarizar a atuação dos/as trabalhadores/as da cultura. A monetização de dados e a concentração de poder nas mãos de poucos gigantes tecnológicos restringem o acesso a oportunidades, financiamentos e projeção pública de artistas e criadores locais. A plataformização da cultura transforma expressões simbólicas e criativas em mercadorias padronizadas, orientadas pelos gostos mais facilmente mensuráveis pelos algoritmos.

Este alerta foi feito pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), quando publicou, em 2024, o relatório *Panorama da Economia Criativa* (tradução nossa), que analisa dados sobre a circulação internacional de bens e serviços culturais. Os números da UNCTAD destacam que as exportações de bens e serviços criativos mais do que dobraram nas últimas décadas, alcançando, em 2022, o montante recorde de US\$ 713 bilhões em exportações globais de bens criativos e US\$ 1,4 trilhão em exportações de serviços criativos.

Os resultados da pesquisa também evidenciam o quanto o consumo de músicas, filmes e livros migrou para o ambiente digital. Por exemplo, em 2023, os serviços de streaming de música passaram a representar mais de dois terços (67,3%) das receitas do mercado mundial de música. Quem controla essas plataformas de música? O relatório informa que três empresas dominaram 59% do mercado global de assinaturas de streaming de música. Além disso, as cinco maiores editoras dos Estados Unidos dominam cerca de 80% do mercado global de livros, enquanto seis estúdios de cinema do mesmo país detêm quase 90% das vendas de ingressos de cinema nos últimos anos no mundo.

A plataformização da cultura transforma expressões simbólicas e criativas em mercadorias padronizadas, orientadas pelos gostos mais facilmente mensuráveis pelos algoritmos



Os resultados alertam para os graves riscos que a concentração de poder pode gerar para a competitividade do setor cultural. Nesse contexto, como agentes culturais, precisamos nos questionar cotidianamente: estamos apenas consumindo a cultura indicada pelos algoritmos ou também contribuindo para a difusão de narrativas que valorizam nossa diversidade cultural?

A produção de dados e evidências sobre nossos próprios conteúdos culturais é fundamental para garantir que a cultura local e independente continue tendo voz, espaço e reconhecimento em meio a uma avalanche de informações mediadas por interesses econômicos globais. Temos o desafio de construir uma presença efetiva na geração e no uso dos dados. Precisamos ocupar esse espaço com responsabilidade, criticidade e protagonismo cultural.

Os poderes públicos também precisam assumir suas responsabilidades. Com a expansão desse capitalismo de plataforma, os entes federativos brasileiros têm o desafio de buscar governança e soberania sobre suas próprias culturas e fluxos de dados. É fundamental fortalecer políticas públicas que incentivem a produção de dados culturais abertos, a pesquisa qualificada e a articulação de estratégias coletivas de proteção da diversidade e dos direitos digitais.

Em um mundo onde dados e narrativas orientam (ou decidem) o que é relevante, não podemos abrir mão de construir nossas próprias leituras sobre a cultura, sob pena de deixar que outros definam por nós o que importa, quem importa e por que importa.

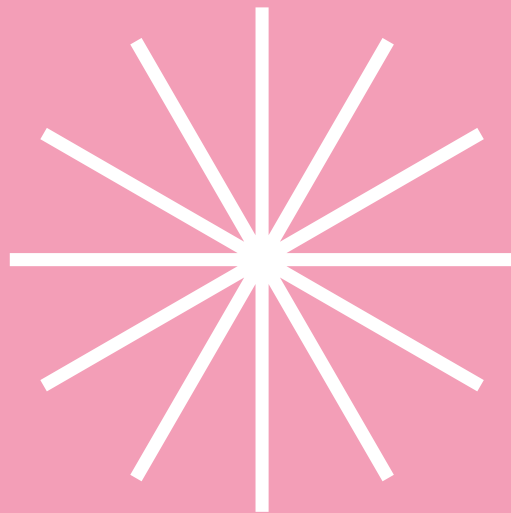
Estamos apenas consumindo a cultura indicada pelos algoritmos ou também contribuindo para a difusão de narrativas que valorizam nossa diversidade cultural?

Nos próximos capítulos, vamos compartilhar conceitos, ferramentas, estratégias e exemplos práticos sobre como transformar ações do cotidiano em evidências que geram reconhecimento e fortalecem direitos. Esse conteúdo foi feito pensando em você, trabalhador/a da cultura, independentemente de você atuar como profissional autônomo/a, na gestão pública, na iniciativa privada ou em organizações da sociedade civil. A partir de agora, o convite é para que cada agente cultural assuma seu papel na construção dessas narrativas, aprendendo a registrar e comunicar de maneira simples, porém eficaz, as transformações que a cultura proporciona.



2

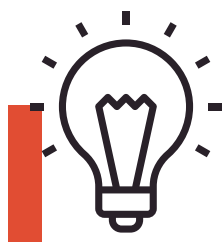
Conceitos fundamentais para dar sentido aos dados



Como vimos no capítulo anterior, **os dados deixam de ser apenas subprodutos das atividades cotidianas e passam a ocupar um novo lugar: o de recursos estratégicos, capazes de gerar valor e vantagem competitiva para organizações, setores e países.** Em outras palavras, os dados se tornam **ativos**.

Mas o que significa tratar os dados como ativos? Um ativo é qualquer recurso que possui valor atual e potencial de gerar benefícios futuros — como um equipamento, uma marca, um imóvel ou uma base de conhecimento. Os ativos são bens que precisam ser geridos, protegidos e potencializados, pois constituem parte essencial do patrimônio e da sustentabilidade de uma instituição.

Quando aplicamos esse conceito ao campo cultural, abrimos a possibilidade de reconhecer que **os dados produzidos por projetos, instituições e programas culturais, independentemente do seu porte, podem também ser considerados como bens valiosos.** Esses dados incluem desde informações sobre públicos, acervos e processos até registros financeiros e de impacto social. Quando tratados com intencionalidade e utilizados de forma estratégica, deixam de ser registros dispersos e se transformam em bens únicos, capazes de apoiar a sustentabilidade institucional, fortalecer políticas públicas e ampliar a capacidade de inovação do setor cultural. Ou seja, a existência de muitos dados não é um problema, desde que saibamos quais importam e como dar sentido a eles.



INTELIGÊNCIA DE DADOS: COMPREENDENDO AS DIFERENTES ESCALAS E FINALIDADES DOS DADOS

O processo de coletar, organizar, analisar e interpretar dados com o objetivo de gerar conhecimento e influenciar ações é chamado de **inteligência de dados**. Mas, para que os dados se convertam em inteligência, é necessário que eles passem por um processo estruturado.

Esse processo é como uma cadeia de transformação: dados, quando interpretados, tornam-se informação; a informação, quando apropriada e compreendida,

FIGURA 2
CADEIA DE TRANSFORMAÇÃO
DE DADOS EM INTELIGÊNCIA



FONTE: BOUGHZALA, 2021. TRADUÇÃO NOSSA.

gera conhecimento; e o conhecimento, quando aplicado estrategicamente, dá origem à inteligência, isto é, a capacidade de antecipar problemas, adaptar-se ao contexto e tomar decisões.

O primeiro passo dessa cadeia de transformação são os dados. Eles são normalmente agrupados em conjuntos, que podem ser grandes ou pequenos. Ambos os tamanhos têm aplicações relevantes para o campo cultural e compreender as diferenças entre eles é importante.

Grandes conjuntos de dados (também conhecidos pelo termo em inglês *big data*) referem-se a volumes massivos de dados, frequentemente gerados em tempo real, com alta velocidade e por uma variedade de fontes. Por seu volume, eles demandam sistemas digitais com grande capacidade de armazenamento e processamento para sua coleta e análise. Redes sociais, sistemas de bilheteria

eletrônica, plataformas de streaming e sensores digitais são exemplos típicos de fontes de dados em massa. Um centro cultural que registra, em sua base de dados, todas as interações do público em suas redes sociais, as vendas de ingressos online, a navegação em seu site e o uso de seus espaços físicos por meio de sensores de presença, está produzindo grandes conjuntos de dados.

Por outro lado, existem também **pequenos conjuntos de dados (referidos pelo termo *small data*, em inglês)**. Eles são menores e mais manejáveis, geralmente coletados por métodos diretos e com objetivos mais delimitados. Dados financeiros, pesquisas de público aplicadas após uma apresentação, entrevistas com visitantes ou relatórios mensais sobre as atividades realizadas são exemplos de pequenos conjuntos de dados. Embora tenham menor volume, esses dados costumam oferecer maior profundidade interpretativa, justamente por sua proximidade com o contexto da ação.

Redes sociais, sistemas de bilheteria eletrônica, plataformas de streaming e sensores digitais são exemplos típicos de fontes de dados em massa.



Ambas as abordagens têm suas vantagens e limitações. Grandes conjuntos são especialmente úteis para identificar padrões de comportamento em larga escala, acompanhar tendências e antecipar demandas. No entanto, requerem infraestrutura tecnológica e capacidade analítica mais robustas. Já os pequenos conjuntos permitem análises qualitativas e contextuais mais precisas, sendo mais acessíveis para a maioria das organizações culturais, especialmente aquelas com recursos e equipes limitados.

Um pequeno conjunto de dados certos pode ser mais útil do que um volume indigesto de informações. Conjuntos grandes de dados não são necessariamente mais robustos ou úteis do que conjuntos pequenos [...]. O objetivo deve ser utilizar dados apropriados à tarefa e de boa qualidade. (Davies, 2023, p. 13).

O mais importante, portanto, é trabalhar com dados que sejam **relevantes, apropriados ao objetivo e confiáveis**. Mais do que o volume, o que realmente importa é a **qualidade dos dados**. Essa reflexão é particularmente pertinente para o

setor cultural, que nem sempre conta com infraestrutura e habilidades necessárias para coletar e analisar grandes conjuntos de dados. A **validade** das análises, isto é, o grau de precisão e confiabilidade das conclusões tiradas dos dados depende diretamente dessa qualidade. Quando as decisões são baseadas em dados inconsistentes ou mal estruturados, é improvável que os resultados sejam realmente úteis e relevantes.

Critérios essenciais para avaliar a qualidade dos dados

Ao julgar a qualidade dos dados utilizados na gestão e avaliação de projetos culturais, considere os seguintes critérios:

Acurácia: dados imprecisos podem decorrer de falhas de coleta ou até de tentativas de inflar números. Manipular informações compromete a credibilidade.

Atualidade: informações recentes orientam melhor as decisões. Dados antigos servem para comparações históricas, mas não para compreender o presente.

Amostragem adequada: amostras maiores não significam resultados melhores. Uma pesquisa com menos respostas, mas de um público mais diverso, pode gerar resultados mais coerentes.

Consistência: manter os mesmos critérios de coleta e registro é fundamental para comparações ao longo do tempo.

Comparabilidade: utilizar unidades e períodos padronizados facilita análises internas e externas, além de permitir a comparação com outras instituições.

FONTE: DATA DRIVEN MUSEUMS
(DAVIES, 2023, P. 15)



CONCEITOS FUNDAMENTAIS: DADOS, INDICADORES E ÍNDICES

Para avançar na inteligência de dados, também é essencial compreender a diferença entre três conceitos frequentemente utilizados de forma intercambiável: dados, indicadores e índices. Cada um deles cumpre um papel específico na estruturação da informação e na produção de evidências relevantes para a gestão.

Dado é a unidade mais elementar de informação. Trata-se de um registro bruto, muitas vezes isolado de contexto, que pode resultar de uma contagem, observação, descrição ou registro simples. Esses registros, embora valiosos, ainda não trazem interpretações por si sós.

Um dado pode ser **quantitativo**, quando assume uma forma numérica e mensurável, como o número total de visitantes de uma exposição ou a quantidade de ingressos vendidos em determinado período. Pode também ser **qualitativo**, quando se apresenta em formato textual ou descritivo, como os comentários espontâneos do público em um livro de visitas ou o registro da percepção de um participante sobre uma oficina.

FIGURA 3
DADOS, INDICADORES
E ÍNDICES



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

Dados são importantes porque comunicam e transmitem **variáveis**. No campo da estatística e da pesquisa, variáveis são características ou atributos que podem assumir diferentes valores entre indivíduos, objetos ou situações. Uma variável pode ser **numérica** (como a idade ou a renda dos visitantes de um teatro), **categórica** (como gênero, escolaridade ou região de origem) ou até mesmo **descritiva** (como impressões relatadas sobre uma apresentação artística). É a partir da definição e da sistematização das variáveis que os dados brutos começam a ganhar estrutura e utilidade para análises mais complexas, permitindo comparações, correlações e a construção de indicadores.

É importante destacar que nem todo dado numérico é necessariamente quantitativo: o número do documento de identidade (RG), por exemplo, é um dado numérico, mas que não tem caráter mensurável, ou seja, trata-se de um identificador, não de uma variável.

Indicadores, por sua vez, são construções analíticas que permitem mensurar, de forma mais precisa, determinados aspectos de um fenômeno. Eles são, geralmente, **obtidos por meio da correlação entre dois ou mais dados**, sendo concebidos para avaliar o desempenho de um objeto específico, como um programa, uma instituição ou uma política pública. **Por exemplo:**

- A proporção de visitantes estudantes em relação ao público total de um museu (%);
- O custo médio por visitante em uma atividade cultural (R\$/pessoa);
- A taxa de comparecimento a oficinas ou cursos oferecidos por um centro cultural.

No campo cultural, é comum confundir “indicador” com “dado” ou “informação simples”. Mas a diferença está justamente na correlação e no acompanhamento. Os indicadores funcionam como **sinalizadores**, mostrando como os dados relacionados a certas variáveis (ex. frequência, custos etc.) se comportam ao longo do tempo e em diferentes situações. Por isso, não basta medi-los uma única vez: é preciso acompanhá-los de forma contínua e com método, para que revelem tendências e ajudem a entender se os objetivos estão sendo alcançados.

Já os **índices** combinam diversos indicadores com o objetivo de mensurar fenômenos multifacetados, ajudando a traduzir dimensões complexas em números comparáveis. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), por exemplo, é composto por indicadores de educação, renda e saúde. Já o Produto Interno Bruto (PIB) agrega diferentes dimensões da atividade econômica.

Um dado, um indicador ou mesmo um índice, ainda que coletado uma única vez, pode gerar uma evidência valiosa e orientar uma decisão estratégica

No contexto de uma organização ou projeto cultural, um **índice de satisfação do público**, por exemplo, pode resultar da combinação de notas atribuídas pelos visitantes a diferentes aspectos: programação, atendimento, conforto dos espaços, acessibilidade, localização, serviços de apoio (estacionamento, lanchonete, banheiros) e sinalização. A média ponderada dessas avaliações poderá compor um índice geral que permita acompanhar a percepção dos públicos ao longo do tempo.

Um dado, um indicador ou mesmo um índice, ainda que coletado uma única vez, pode gerar uma evidência valiosa e orientar uma decisão estratégica. No entanto, para que se torne um instrumento de gestão efetivo, é necessário que sua coleta seja sistemática. Só assim será possível estabelecer comparações temporais, identificar tendências e construir análises mais robustas.

Três exemplos de índices da cultura e economia criativa

Nos Estados Unidos, o **Arts Vibrancy Index (AVI)**, criado em 2012 pela SMU DataArts, mede a vitalidade cultural de 40 cidades com base em 13 indicadores ajustados por custo de vida e população. Os indicadores se organizam em três dimensões: oferta artística (número de artistas e organizações), demanda (receitas, remuneração e despesas) e apoio público (subsídios governamentais).

No Brasil, o **Índice de Economia Criativa da Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM** (2022) acompanha a evolução do setor criativo a partir de dados de emprego, renda, PIB e número de empreendimentos, evidenciando sua relevância para o desenvolvimento nacional.

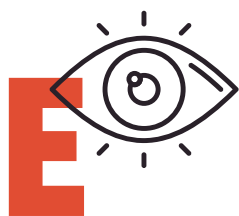
Já o **Índice de Preços da Cultura (IPCult)**, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), inspirado no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), mede a variação de preços de bens e serviços culturais, contribuindo para avaliar a acessibilidade e orientar políticas de financiamento e precificação.



Vejamos um exemplo: um festival anual, sediado em uma cidade de perfil turístico, deseja atrair também o público residente local, como parte de seus objetivos estratégicos. Uma forma de avaliar o cumprimento desse objetivo é realizar uma pesquisa de perfil de público, identificando sua origem. Se a pesquisa for aplicada logo na primeira edição, poderá oferecer uma evidência sobre a proporção de moradores locais entre os participantes.

No entanto, apenas com a repetição sistemática dessa pesquisa será possível identificar padrões e compreender se esse percentual se mantém, cresce ou diminui. A partir dessa série histórica, o festival poderá estabelecer metas mais realistas e, se necessário, adotar estratégias para ampliar o alcance local, como a criação de benefícios para moradores da cidade, conteúdos específicos voltados ao território ou ações de comunicação mais direcionadas.

Portanto, compreender e utilizar adequadamente os dados, indicadores e índices é um passo essencial para transformar informações dispersas em inteligência aplicável à gestão cultural. Eles são fundamentais para o acompanhamento da gestão e para a construção de evidências sobre a importância e os resultados de ações culturais por meio de monitoramentos e avaliações. E para planejar um processo avaliativo, escolher bons indicadores e interpretar corretamente os resultados, é preciso conhecer as diferenças entre quatro conceitos importantes, sobre os quais falaremos na próxima seção.



É POSSÍVEL SER EFICIENTE E EFICAZ SEM SER EFETIVO?

Os termos **eficiência**, **eficácia**, **efetividade** e **impacto** são frequentemente utilizados como sinônimos no cotidiano, mas têm significados bastante distintos quando aplicados na avaliação de projetos e políticas.

Para compreender essas diferenças, vamos explicar cada um dos conceitos com base em uma ação cultural fictícia. Imagine que uma organização cultural foi cria-


da com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de jovens de determinada localidade. Uma de suas ações principais é um programa de cursos em diversas áreas da economia criativa (ex. design, games, moda, audiovisual etc.) para jovens entre 18 e 25 anos que já concluíram o ensino médio, com o objetivo de ampliar suas oportunidades de ocupação, emprego e geração de renda.

O conceito de **eficiência refere-se à boa utilização dos recursos (financeiros, humanos ou materiais) na execução das atividades previstas**. O projeto é eficiente quando consegue ofertar seus produtos/serviços com o menor uso possível de recursos, ou seja, quando há uma relação positiva entre esforço e entrega. Se o programa previa a realização de dez cursos e todos foram executados com orçamento igual ou até inferior ao planejado, podemos dizer que ele foi eficiente. Um indicador típico de eficiência seria o custo per capita por aluno participante, ou ainda a relação entre atividades planejadas e realizadas.

Já a **eficácia diz respeito à capacidade do projeto de alcançar os resultados que foram previstos em sua concepção**. A pergunta central aqui é: o que foi prometido foi, de fato, entregue? Considerando que o objetivo central não é realizar os cursos em si, mas sim formar jovens em áreas criativas, o programa terá sido eficaz se os participantes concluírem o curso e adquirirem as habilidades técnicas esperadas de acordo com nível de complexidade estabelecido. Indicadores de eficácia podem incluir, por exemplo, o percentual de alunos concluintes, o nível de aprovação nas avaliações finais ou a qualidade técnica dos trabalhos produzidos, avaliados por especialistas da área.

A **efetividade**, por sua vez, vai além da conclusão das atividades e da entrega dos resultados imediatos. Trata-se de verificar se as mudanças geradas pelo projeto se incorporaram de forma concreta à vida dos participantes. Ela está relacionada ao **benefício real percebido pelo público-alvo**, em médio e longo prazo.

Compreender a diferença entre esses conceitos ajuda a perceber que é possível um projeto ser eficaz sem ser efetivo



No caso do nosso projeto fictício, que tem um cunho profissionalizante, a pergunta que mede a efetividade seria: os jovens participantes conseguiram oportuni-

dades de trabalho ou geração de renda no campo da economia criativa após o curso? Se parte significativa dos alunos passou a atuar de maneira autônoma ou foi contratada por estúdios e produtoras, é possível dizer que o projeto foi efetivo. Um indicador de efetividade pode ser, por exemplo, o percentual de inserção no mercado de trabalho em até seis meses ou um ano após a formação.

Compreender a diferença entre esses conceitos ajuda a perceber que é possível um projeto ser eficaz (ou seja, ensinar o que se propôs) sem ser efetivo (não gerar ocupação ou renda real para os participantes). Da mesma forma, é possível ser eficiente (fazer bem-feito e com poucos recursos), sem ser eficaz ou efetivo. Ou seja, é possível produzir e entregar muitos produtos, sem gerar os resultados que justificam a existência do projeto ou programa. Esse tipo de desalinhamento deve ser evitado, especialmente em projetos culturais que, em muitos casos, operam com recursos públicos e possuem forte compromisso com sua missão social.

Por fim, o **impacto diz respeito às transformações mais amplas e sistêmicas geradas ou influenciadas pelo projeto no longo prazo, inclusive fora do escopo direto de suas atividades**. O impacto está relacionado ao poder de influência e irradiação das ações culturais sobre as dimensões econômica, social, institucional ou territorial da realidade.

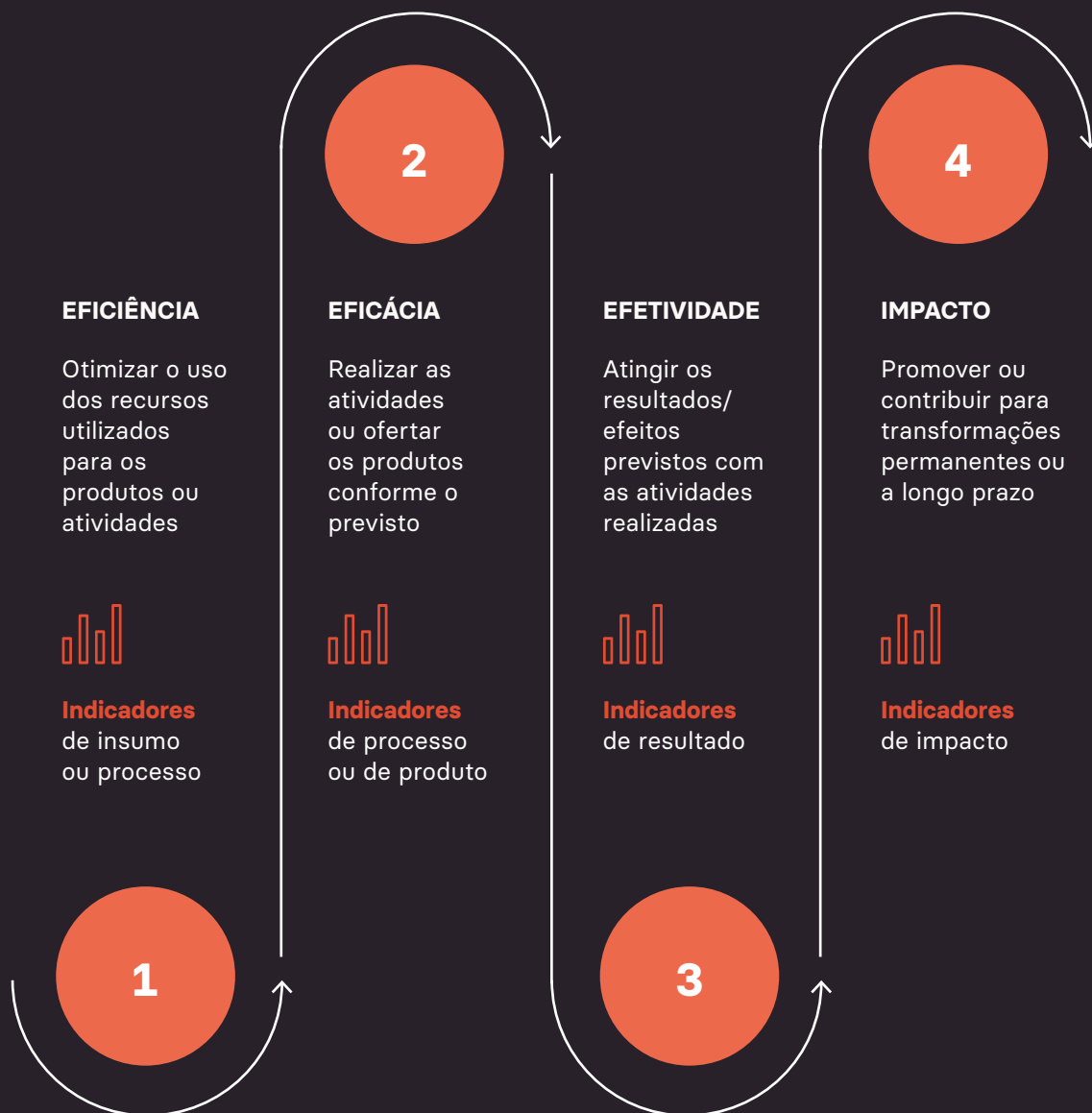
No nosso programa fictício, a avaliação de impacto pode buscar responder se houve **aumento sustentável da renda individual ou familiar dos participantes**, ou se o projeto **contribuiu para a criação de políticas públicas de incentivo à formação em economia criativa no município**. A mensuração do impacto normalmente requer um horizonte de tempo mais longo e metodologias específicas, como comparações entre grupos de experimento (jovens participantes dos cursos) e grupos de controle (jovens com perfil semelhante, mas que não participaram do curso).

INDICADORES DE IMPACTO PODEM INCLUIR:

- **Mudanças de percepção ou comportamento** no público-alvo ou no entorno;
- **Taxas de empregabilidade ou crescimento da renda média dos participantes**, acompanhadas ao longo de alguns anos;
- **Desdobramentos institucionais** provocados pelo projeto, como o surgimento de novas políticas, parcerias ou modelos replicáveis.

FIGURA 4

Eficiência, eficácia, efetividade, impacto e indicadores mais adequados



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

A avaliação de impacto é mais complexa e, por isso, muitas vezes negligenciada. No entanto, quando realizada com rigor, ela permite compreender o valor ampliado das iniciativas culturais e evidenciar sua relevância para além dos números imediatos.

A diferença entre eficiência, eficácia, efetividade e impacto não significa que um conceito, por si só, seja melhor ou mais importante que os outros. A escolha do que priorizar depende sempre do **contexto** e das **necessidades da organização, do projeto ou da política cultural**. Se uma instituição atravessa um momento de restrição orçamentária, por exemplo, pode ser mais relevante adotar indicadores de **eficiência**, que permitem compreender se os recursos estão sendo bem utilizados em relação aos resultados obtidos. Já quando o objetivo é avaliar se as ações alcançaram as metas estabelecidas, os indicadores de **eficácia** oferecem respostas mais adequadas. Por fim, quando a preocupação é verificar se essas mudanças se incorporaram de forma duradoura à realidade dos públicos atendidos, entram em cena os indicadores de **efetividade e impacto**, que permitem analisar transformações mais profundas e sustentáveis ao longo do tempo.



TIPOS DE INDICADORES: O QUE E COMO MENSURAMOS

Como vimos, os indicadores são ferramentas fundamentais para o acompanhamento e o monitoramento de projetos, programas e organizações culturais. Seja para medir eficiência, eficácia, efetividade ou impacto, precisaremos compreendê-los melhor em suas diferentes tipologias e finalidades.

INDICADORES QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Assim como os dados, os indicadores também podem ser quantitativos ou qualitativos:

- **Indicadores quantitativos** expressam fenômenos em números. Permitem a contagem, comparação e análise estatística de frequências, proporções, valores absolutos ou relativos.

EXEMPLOS: número de visitantes em uma exposição, percentual de público recorrente, receita de bilheteria.

- **Indicadores qualitativos** descrevem aspectos mais subjetivos, como percepções, opiniões, atitudes ou experiências. São fundamentais para compreender dimensões que os números isoladamente não capturam. Importante destacar que indicadores qualitativos também podem ser traduzidos em métricas numéricas, como ocorre, por exemplo, em pesquisas de opinião com escalas de resposta (de 1 a 5, por exemplo).

EXEMPLOS: grau de satisfação do público com a mediação cultural, percepção de pertencimento ao território promovido por um projeto etc.

INDICADORES POR TIPO DE ANÁLISE

Além da natureza dos dados, os indicadores podem ser classificados de acordo com o tipo de análise. Existem indicadores de insumo, de processo, de resultados e de impacto (Jannuzzi, 2005).

- **Indicadores de insumo:** correspondem às medidas associadas à disponibilidade de recursos humanos, financeiros ou de equipamentos alocados para um processo ou programa.

EXEMPLOS: orçamento destinado, número de profissionais envolvidos, equipamentos ou materiais adquiridos.

- **Indicadores de processo:** são indicadores intermediários, que traduzem, em medidas quantitativas, o esforço operacional de alocação de recursos e acompanham o andamento das ações.

EXEMPLOS: número de publicações distribuídas, horas de formação oferecidas, quantidade de parcerias firmadas.

- **Indicadores de resultado:** são aqueles mais propriamente vinculados aos objetivos finais dos projetos, que permitem avaliar a efetividade do cumprimento das metas especificadas. Avaliam os efeitos diretos do projeto sobre o público-alvo.

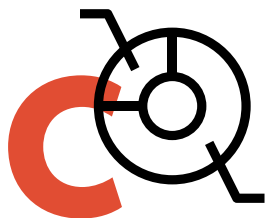
EXEMPLOS: aumento na participação de jovens em atividades artísticas, taxa de empregabilidade, percepção de aumento na autoestima.

- **Indicadores de impacto:** referem-se a transformações mais amplas, de longo prazo e frequentemente indiretas. São os efeitos mais estruturais de um projeto ou programa sobre o território, o sistema cultural ou as políticas públicas.

EXEMPLOS: redução de desigualdades no acesso à cultura, fortalecimento de redes culturais locais, influência sobre diretrizes de políticas culturais.

Existe um padrão que infelizmente ainda se repete com frequência no setor cultural: **a priorização da mensuração de indicadores de insumo ou processo, em detrimento dos indicadores de resultado ou impacto.** Isso acontece por uma razão bastante prática. Os primeiros (como número de oficinas realizadas, quantidade de participantes ou materiais distribuídos) são mais fáceis de acompanhar. Esses dados geralmente podem ser obtidos por meio de registros simples, observação direta ou relatórios de execução. São quantificáveis, objetivos e acessíveis.

Já os indicadores de resultado e de impacto, por sua vez, exigem um esforço adicional. Para saber se uma atividade gerou os efeitos esperados (como a criação de oportunidades profissionais, a mudança de percepção sobre determinado tema ou o fortalecimento de vínculos com o território) é necessário ouvir o público-alvo da ação. Isso implica realizar uma pesquisa ou processo de escuta estruturada: aplicar questionários, realizar entrevistas, coletar depoimentos. A evidência sobre os resultados não está no número de ações realizadas, mas na experiência e nos efeitos percebidos pelos participantes. Esse tipo de mensuração é mais desafiador, mas não pode ser ignorada. Caso contrário, há um risco real de estarmos investindo recursos, mobilizando equipes e realizando atividades sem alcançar os efeitos desejados no público-alvo de um projeto ou política.



CONCEITOS ESTATÍSTICOS APLICADOS À GESTÃO CULTURAL

A análise é parte da inteligência de dados e uma etapa indispensável para a construção de diagnósticos, avaliações e processos decisórios em projetos e organizações culturais. Profissionais da cultura não precisam ter formação específica na área de estatística, mas é fundamental que compreendam alguns conceitos básicos para, por exemplo, planejar pesquisas com públicos, interpretar resultados e dialogar com especialistas.

A seguir, apresentamos um glossário básico, acompanhado de exemplos ilustrativos no contexto da gestão cultural. Nosso objetivo principal é ajudar você, como

agente da cultura, a ter um pouco mais de familiaridade com os dados e o campo da estatística.

Todo processo de pesquisa está sujeito à ocorrência de vieses, isto é, distorções sistemáticas que podem afetar os resultados e comprometer a representatividade dos dados coletados. Identificar previamente os possíveis vieses é uma etapa fundamental do planejamento de qualquer estudo, pois permite adotar estratégias para reduzi-los ou, ao menos, reconhecê-los na análise dos resultados. O importante, portanto, não é a busca por uma pesquisa “perfeita”, mas sim a construção de um plano consciente, em que os limites metodológicos sejam identificados, minimizados sempre que possível e considerados na interpretação dos dados.



DIFERENTES ABORDAGENS PARA UM CONJUNTO DE DADOS

Após definir o que se deseja medir e realizar a coleta, o passo seguinte é conduzir uma **análise exploratória dos dados**. Trata-se de um processo inicial de investigação que busca organizar, resumir e visualizar informações para identificar padrões, tendências, inconsistências ou lacunas. Essa etapa não pretende confirmar hipóteses, mas levantar indícios e perguntas relevantes que orientarão análises posteriores mais aprofundadas.

Mas, antes mesmo de iniciar qualquer análise, é essencial “limpar os dados”, ou seja, garantir a qualidade da base, corrigir erros, tratar dados ausentes ou duplicados e padronizar formatos. Só assim é possível garantir a acurácia das informações e a confiabilidade dos resultados. A partir daí, diferentes abordagens podem ser aplicadas, ajudando a evitar interpretações precipitadas ou enviesadas.

Por fim, a **visualização dos dados** deve ser entendida não apenas como etapa final de comunicação, mas também como parte integrante da própria análise. Grá-

ficos, mapas ou diagramas revelam padrões que muitas vezes passam despercebidos em tabelas brutas, permitindo identificar correlações e tendências com mais clareza. Incorporar a visualização ao processo analítico amplia tanto a capacidade de interpretação quanto a eficácia na comunicação dos resultados.

QUADRO 1
DIFERENTES ABORDAGENS PARA UM CONJUNTO DE DADOS

ABORDAGEM	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Explorar padrões internos	Ordenar dados, calcular médias ou percentuais para entender tendências em um único conjunto.	Analisar a média de gastos de um projeto ou a taxa de resposta em questionários de público.
Analisar relações	Criar indicadores a partir de proporções ou razões entre variáveis.	Calcular o custo médio por visitante ao dividir o orçamento total pelo público atendido.
Comparar conjuntos de dados	Identificar contrastes, tendências e lacunas entre diferentes bases.	Comparar o perfil sociodemográfico dos visitantes de um centro cultural com a população da região.
Cruzar dados quantitativos e qualitativos	Combinar números com narrativas e relatos para enriquecer a análise.	Relacionar frequência e progressão de alunos de uma escola de música com histórias de ex-alunos que seguiram carreira artística.
Construir índices	Agregar diferentes fontes em estimativas sintéticas, explicitando pressupostos.	Medir o impacto econômico de um festival combinando dados financeiros, de público e de fornecedores.
Visualizar dados	Usar gráficos, mapas ou diagramas para revelar padrões e comunicar resultados.	Mostrar a evolução do público ao longo dos anos em gráfico de linhas.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA.



Glossário de conceitos estatísticos essenciais

Amostra

Subconjunto da população, selecionado de forma representativa para possibilitar inferências sobre o todo.

EXEMPLO: Um grupo de 300 visitantes entrevistados ao longo de três meses para representar o público geral de um museu.

ATENÇÃO: Amostras maiores não são sinônimo de dados melhores. Por exemplo, uma pesquisa com 100 respostas coletadas em um único fim de semana, todas de membros de um mesmo grupo local, pode gerar resultados menos confiáveis do que uma pesquisa com 50 respostas provenientes de um público mais diverso ao longo de várias semanas.

Correlação

Relação estatística entre duas variáveis, que pode indicar associação (positiva ou negativa), mas não implica necessariamente causalidade.

EXEMPLO: Pode-se observar que quanto maior o nível de escolaridade dos visitantes, maior a frequência a eventos de artes visuais — uma correlação que não necessariamente implica causa.

Desvio padrão

Mede a dispersão dos dados em relação à média. Um desvio padrão elevado indica maior variabilidade.

Exemplo: Dois cursos culturais têm média de 20 participantes. Se em um deles a maioria teve entre 18 e 22 alunos, e no outro variou de 5 a 40, o segundo apresenta maior desvio padrão, ou seja, mais variação entre os dados.

Grau de confiança

Probabilidade de que o resultado observado na amostra reflita corretamente a população, dentro da margem de erro.

EXEMPLO: Um grau de confiança de 95% significa que, em 95 de cada 100 pesquisas semelhantes, os resultados estariam dentro da margem de erro estimada.

Média (ou média aritmética)

Valor obtido pela soma dos dados dividida pelo número total de observações. É uma medida de tendência central.

Exemplo: Se um curso recebeu 150, 180 e 210 participantes em três edições, a média é $(150 + 180 + 210) \div 3 = 180$ participantes por edição.

Mediana

Valor que ocupa a posição central de um conjunto de dados ordenado. É útil quando há valores extremos que distorcem a média.

Exemplo: Se cinco eventos culturais tiveram públicos de 20, 30, 35, 100 e 500 pessoas, a mediana é 35, representando melhor o padrão central do que a média.

Moda

Valor que mais se repete em um conjunto de dados.

Exemplo: Em uma pesquisa de satisfação com notas de 1 a 5, se a nota mais atribuída for 4, essa será a moda da distribuição.

Margem de erro

Intervalo dentro do qual os resultados reais da população podem variar, com base nos dados da amostra.

EXEMPLO: Se 72% dos respondentes se declararam satisfeitos, com margem de erro de $\pm 3\%$, o valor real pode estar entre 69% e 75%.

População

Conjunto total de indivíduos ou elementos sobre os quais se deseja obter informações.

EXEMPLO: Todos os visitantes de uma instituição cultural ao longo de um ano.

Regressão

Método estatístico utilizado para estimar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes.

EXEMPLO: Pode-se aplicar uma regressão para estimar o público de visitação de um museu, por exemplo, com base nos dados dos anos anteriores.

Viés

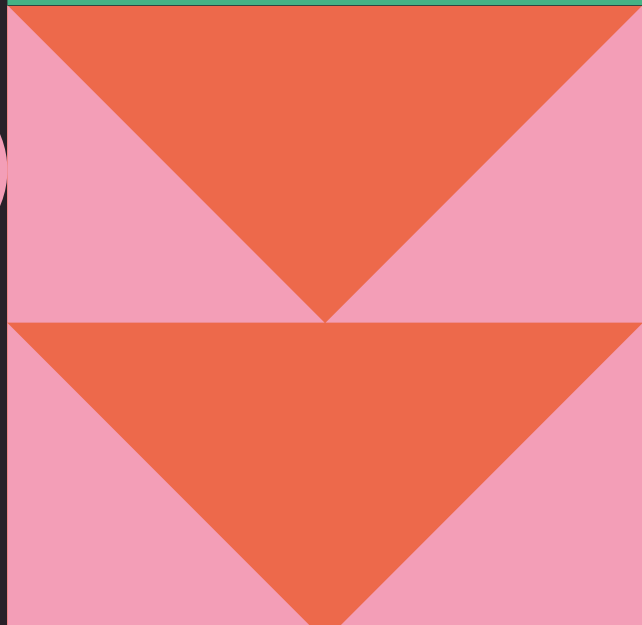
Erro sistemático introduzido por falhas na amostragem ou na forma de coleta dos dados, comprometendo a representatividade dos resultados.

EXEMPLO: Um viés comum ocorre em pesquisas aplicadas exclusivamente por meio digital. Embora sejam práticas, acessíveis e de baixo custo, elas podem excluir uma parcela significativa da população que não tem acesso à internet ou familiaridade com ferramentas digitais, como ocorre com públicos de faixas etárias mais avançadas ou em territórios com menor infraestrutura tecnológica.

CAPÍTULO

3

Evidências para a gestão de organizações e projetos culturais

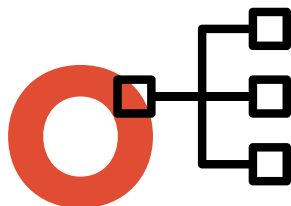


Neste capítulo, olharemos para a gestão baseada em evidências do ponto de vista de organizações e projetos culturais. Evidências podem ajudar a responder perguntas centrais de iniciativas de qualquer porte, natureza ou segmento, tais como: estamos cumprindo a nossa missão? Os recursos estão sendo aplicados de forma eficiente? O público que queremos alcançar está de fato participando das nossas atividades? Quais impactos concretos estamos gerando? As respostas a essas perguntas não surgem automaticamente: elas exigem reflexão, coleta sistemática, organização e análise de dados.

Não existe um único caminho ou modelo pronto: a construção a boa utilização das evidências são parte de um processo contínuo de amadurecimento.



Cada organização ou projeto pode construir sua própria estratégia de gestão baseada em evidências, de acordo com suas especificidades, objetivos, recursos disponíveis e grau de letramento em dados.



O QUE ORGANIZAÇÕES E PROJETOS CULTURAIS PODEM FAZER COM DADOS E ONDE ENCONTRÁ-LOS?

Antes de buscarmos os dados que já temos e pensarmos em produzir ou coletar novos, temos que refletir sobre o que queremos fazer com essas informações. Entender a finalidade do dado que será coletado ou produzido é uma etapa fundamental e tem influência inclusive nas ferramentas escolhidas para este trabalho, na velocidade ou urgência da produção das evidências e nos formatos e meios de difusão.

De uma forma geral, existem **seis usos recorrentes de dados em organizações culturais** (Davies, 2023): comparação de práticas ou setores (*benchmarking*); planejamento; previsão; monitoramento; avaliação e aprendizado; e defesa de causas (*advocacy*). Vamos entender um pouco mais sobre esses seis propósitos, com exemplos do setor cultural:

- 1. Comparação de práticas ou setores (*benchmarking*):** É a prática de comparar o próprio desempenho com o de outras organizações ou projetos, identificando padrões, referências e oportunidades de melhoria. Por exemplo, um grupo de teatro pode analisar o número médio de apresentações anuais de companhias semelhantes; um centro cultural pode comparar a taxa de participação nas oficinas que realiza em relação a outros espaços; ou um festival pode avaliar a diversidade de sua programação em relação a eventos similares.
- 2. Planejamento:** Dados, sejam eles primários (produzidos pela própria organização) ou secundários (coletados de outras fontes), podem ser insumos muito úteis para o planejamento estratégico e operacional. Uma biblioteca, por exemplo, pode cruzar dados de acervo e frequência para priorizar investimentos em determinados gêneros; ou um projeto comunitário pode utilizar registros de participação para identificar atividades com maior potencial de engajamento ou dados sobre evasão escolar na sua área de atuação para criar projetos em parceria com as escolas.
- 3. Previsão:** Os dados são utilizados como um apoio para estimar cenários futuros. Trabalhar com dados ajuda a evitar o “viés de otimismo”, que leva a superestimar resultados e subestimar riscos. Como exemplo, as campanhas anteriores em redes sociais podem ajudar um festival a projetar seu alcance na próxima edição; dados sobre ocupação média de ingressos permitem que um centro cultural dimensione sua capacidade para eventos futuros; ou o histórico de participação em cursos pode indicar a demanda por novas turmas.
- 4. Monitoramento:** Estabelecer dados de referência (marco zero) e acompanhar indicadores-chave permite identificar avanços e detectar problemas com antecedência. Uma companhia de dança pode monitorar a evolução do público ao longo de uma temporada; um museu pode acompanhar a taxa de renovação de visitantes; ou um programa de formação pode verificar o progresso dos alunos em cada módulo, ajustando conteúdos quando necessário.

- 5. Avaliação e aprendizado:** Dados de avaliação são frequentemente solicitados por financiadores, mas seu valor vai além da prestação de contas. O maior valor de uma avaliação é o aprendizado que ela pode promover em um projeto ou organização, como uma oportunidade de avaliar objetivamente o trabalho realizado e orientar melhorias. Um festival, por exemplo, pode analisar as avaliações do público nas redes sociais para aprimorar a edição seguinte; um programa educativo pode cruzar dados de participação com depoimentos para identificar pontos fortes e fragilidades; ou um projeto de economia criativa pode avaliar se suas ações de capacitação estão, de fato, gerando oportunidades para os participantes.
- 6. Defesa de causas ou setores (*advocacy*):** Evidências fortalecem a argumentação em defesa de uma causa, setor ou instituição. Uma rede de bibliotecas pode apresentar dados sobre leitura e inclusão digital para sensibilizar gestores/as públicos/as, por exemplo, ou coletivos profissionais podem coletar evidências sobre a situação de trabalhadores para lutar por benefícios para a classe.

Evidências para a defesa dos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras das áreas técnicas da cultura



Em 2024, a Articulação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras de Eventos (Ante), com apoio do Ipea e do Ministério da Cultura, lançou o estudo **Mapa da Graxa – Mapeamento das Ocupações Técnicas da Cultura**. A pesquisa identificou mais de **140 ocupações não reconhecidas**, revelou que **um terço dos profissionais já sofreu acidentes de trabalho** e que a maioria não possui direitos como férias, 13º salário ou proteção previdenciária (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2024).

Essas evidências embasam a proposta de criação de um arcabouço regulatório específico para a área cultural, incluindo a atualização da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), normas de segurança próprias e políticas de proteção social para trabalhadores sazonais e intermitentes.

O ponto de partida mais indicado para uma jornada de gestão cultural baseada em evidências é, sem dúvida, explorar os dados de que a organização ou projeto já disponha

Ou seja, antes de iniciar uma nova coleta de dados, é necessário que a organização ou projeto tenha certeza do motivo pelo qual precisa deles. Qual a prioridade nesse momento? Precisamos de dados que nos ajudem a planejar edições futuras de um projeto? Monitorar ações em andamento? Avaliar a efetividade dos investimentos? Produzir evidências para o diálogo com órgãos públicos ou na defesa de uma causa? Para cada finalidade, haverá tipos de dados e indicadores mais adequados.

Feito isso, o ponto de partida mais indicado para uma jornada de gestão cultural baseada em evidências é, sem dúvida, explorar os dados de que a organização ou projeto já disponha. Nas organizações culturais, esses dados podem estar em diferentes fontes, como:

- **Relatórios de prestação** de contas e relatórios anuais para parceiros, patrocinadores e órgãos públicos;
- **Métricas de alcance** e engajamento das redes sociais;
- **Registros qualitativos**, como depoimentos de participantes ou avaliações de oficinas e apresentações;
- **Pesquisas de satisfação** aplicadas em formato digital ou presencial;
- **Observações diretas** das equipes e anotações de campo sobre a execução das atividades;
- **Dados administrativos**, como informações de bilheteria, número de inscrições, uso de espaços e serviços;
- **Arquivos e documentos** de projetos anteriores, que podem conter séries históricas valiosas.

Antes de investir na coleta de novos dados, realize uma pesquisa interna para identificar informações já disponíveis. Mesmo sem um planejamento estruturado para isso, instituições e projetos culturais produzem uma grande quantidade de informações sobre suas atividades, públicos e contextos de atuação. Identificar e organizar esses registros é o primeiro passo para transformar dados dispersos em evidências estratégicas:

Organizações do terceiro setor frequentemente coletam grande quantidade de dados de monitoramento - o número de pessoas que utilizam um serviço, onde vivem, o que acharam do serviço recebido e assim por diante. Mas esses dados, por si só, não informam sobre o que realmente funciona, qual é o impacto ou quais são as percepções sobre custo-benefício. A chave é transformar esses dados de monitoramento em evidências (Taylor-Collins, 2018, p. 6, tradução nossa).

Ao mapear quais dados já existem ou podem ser produzidos pela organização ou projeto, é importante refletir sobre o potencial de aplicação de cada um. Para que finalidade cada tipo de dado pode ser mais útil? Pode ser para um dos seis usos recorrentes que listamos anteriormente ou talvez para finalidades mais operacionais, como a produção de um relatório, planejamento de ações de marketing, etc.

O Quadro 2 ilustra, com exemplos do setor museal, diferentes categorias e exemplos de dados e seus respectivos potenciais de aplicação. Mesmo que você não atue ou não conheça bem o setor de museus, muitos desses dados e aplicações são comuns a diversos tipos de organizações e projetos culturais e podem inspirar você a pensar nos dados que já possui e no potencial de exploração que talvez não esteja sendo utilizado.



SISTEMAS E SOFTWARES: A CASA DOS DADOS

No contexto da gestão baseada em evidências, é muito importante prestar **atenção aos sistemas e softwares adotados por uma instituição ou projeto cultural**. Eles são, na prática, a “casa dos dados” da organização: os repositórios em que são armazenadas e estruturadas informações sobre público, bilheteria, acervo, projetos e finanças.

A escolha de uma tecnologia deve ser pautada por uma visão de longo prazo sobre o ciclo de vida do dado, garantindo que a alimentação seja intuitiva e que a extração, integração e visualização sejam flexíveis, facilitando a gestão baseada em

QUADRO 2

Diferentes categorias de dados com exemplos de como podem ser utilizados em museus





evidências. Por isso, a etapa de seleção de soluções digitais é muito importante e deve ir além da análise de custos ou funcionalidades imediatas.

Muitas vezes os dados não são utilizados em todo o seu potencial porque não se avaliam as funcionalidades e possibilidades de integração entre as diferentes ferramentas utilizadas. Por exemplo, um centro cultural que consegue integrar seu sistema de venda de ingressos ao seu sistema de relacionamento com o público (CRM, da sigla em inglês para *customer relationship management*) pode automatizar a comunicação com o público e analisar o histórico de frequência de cada visitante de forma unificada. Da mesma forma, um museu pode fazer muito mais com um software de gestão de acervo que não apenas catalogue os itens, mas que permita a extração de dados para análises e a integração com sua plataforma online.

Muitas vezes os dados não são utilizados em todo o seu potencial porque não se avaliam as funcionalidades e possibilidades de integração entre as diferentes ferramentas utilizadas.

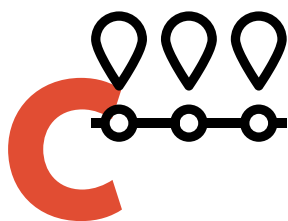


Mesmo no uso pontual de ferramentas gratuitas, é importante questionar como os dados poderão ser utilizados no futuro: os formatos de extração são acessíveis (como planilhas .csv ou .xlsx) ou ficam “presos” em relatórios pouco flexíveis? A plataforma oferece interfaces de programação de aplicativos (APIs) que permitem a integração com outros sistemas, como um sistema financeiro, de CRM ou com uma ferramenta de e-mail marketing?

Na etapa de seleção de soluções digitais, é recomendável que a instituição realize consultas com outras organizações culturais e até mesmo com setores diferentes, como o corporativo ou o educacional, para conhecer soluções já testadas e avaliar suas vantagens e limitações. Essa troca de experiências pode evitar investimentos em sistemas pouco adequados e indicar práticas consolidadas de integração, visualização e segurança de dados.

Também é muito útil adotar uma lista de **critérios objetivos de avaliação**, que vão além do custo. Entre os principais pontos a observar estão: a **escalabilidade** da ferramenta (se ela acompanhará o crescimento da organização ou do projeto), o nível de **integração** com outros sistemas (para evitar silos de informação), a **segurança** e a **proteção de dados**, a qualidade do **suporte técnico** oferecido e a **facilidade** de

uso. No entanto, mesmo a melhor tecnologia pode se tornar ineficaz se as pessoas responsáveis por operá-la não tiverem preparo adequado. Por isso, é fundamental prever **capacitação contínua para os usuários que lidarão tanto com a alimentação dos sistemas quanto com a interpretação dos dados extraídos**. Treinar as equipes garante qualidade e consistência das informações registradas e amplia a autonomia da organização no uso dos dados como ativos estratégicos, evitando a dependência excessiva de fornecedores ou consultores externos.



COMO ESCOLHER OS MELHORES INDICADORES ESTRATÉGICOS

Definir indicadores estratégicos é uma das tarefas mais importantes em uma gestão baseada em evidências. Mas nessa hora chega a dúvida: **que tipos de indicadores devo escolher para acompanhar meu projeto ou organização cultural?** A resposta varia conforme o contexto, os objetivos estratégicos e a maturidade de cada organização ou projeto.

Mas uma coisa é certa: nenhum projeto ou organização consegue acompanhar todos os aspectos de sua atuação, assim como não é possível trabalhar com todos os dados disponíveis e nem sempre será necessário coletar novos dados. É necessário selecionar um conjunto coerente e equilibrado de medidas que realmente façam sentido.

Esse conjunto é chamado de **cesta de indicadores estratégicos**. Trata-se de um grupo de métricas escolhidas para acompanhar, de forma integrada, o desempenho e os objetivos de uma organização ou iniciativa. Listamos a seguir três critérios que podem ajudar no processo de priorização de indicadores:

- 1. Obrigatoriedade:** Alguns indicadores não são opcionais, mas obrigatórios. São aqueles exigidos por financiadores, editais ou órgãos de controle. Por exemplo, um projeto apoiado pela Lei Rouanet deve reportar indicadores como número de apresentações realizadas e público alcançado. Mesmo que a organização queira acompanhar outros aspectos, esses indicadores compul-

sórios precisam ser incorporados à cesta, pois garantem conformidade legal e a continuidade do financiamento.

- 2. Viabilidade:** Outro critério é a viabilidade da coleta. Não adianta definir um indicador se a organização não tiver condições de gerar dados confiáveis para medi-lo. Nesse sentido, é importante começar pelos dados já disponíveis ou cuja coleta seja factível. Um museu que já controla a bilheteria pode facilmente calcular indicadores como “ingresso médio por visitante” ou “percentual de público local em relação ao total”. Por outro lado, mensurar impacto socioeconômico sem recursos para realizar pesquisas pode não ser viável em curto prazo.
- 3. Utilidade:** Por fim, é preciso considerar a utilidade. Quais indicadores realmente trazem informações relevantes para os objetivos da organização ou projeto? Um centro cultural, por exemplo, pode decidir incluir na sua cesta o indicador “taxa de retorno do público” (percentual de visitantes que voltam em mais de uma atividade no ano), pois isso ajuda a avaliar a fidelização. Já

Como museus de ciência da Inglaterra utilizaram evidências para melhorar o engajamento dos públicos com suas coleções digitais

O Science Museum Group, fundado em 1851, buscou em sua estratégia digital (2018-2021) ampliar o engajamento do público com sua coleção online. Em 2020, realizou pesquisas com métodos quantitativos e qualitativos, que revelaram três achados centrais: a maioria dos visitantes era “orientada por consulta”, entrando no site para responder perguntas específicas; muitos acessos vinham diretamente de itens do acervo via buscadores; e apenas 59% consideravam o conteúdo do site, sobre as coleções online, interessante (Fildes, 2019).

Com base nessas evidências, os museus reformularam sua narrativa online, adotando subtítulos claros, informações relevantes já no início dos textos, otimização para mecanismos de busca (SEO) e uso de múltiplos formatos (texto, imagens, vídeos, dados e 3D).

Após as mudanças, uma nova pesquisa mostrou avanços significativos: 82% dos usuários passaram a considerar o conteúdo confiável e 75% interessante e agradável, contra 70% e 59% nos resultados iniciais.

para um festival de música, pode ser mais útil acompanhar o “gasto médio do visitante na cidade” como evidência de impacto econômico, o que pode servir para dialogar com o poder público e patrocinadores.

Além disso, uma cesta pode contemplar indicadores de diferentes tipos: de insumo, processo, resultado ou impacto. Depende do que for mais relevante para a organização. Mas, conforme sinalizamos no capítulo anterior, deve-se manter atenção especial aos **indicadores de resultado**, que são os que melhor evidenciam se o propósito de um projeto cultural está sendo cumprido.

A definição de uma cesta de indicadores estratégicos é um exercício de síntese e de objetividade em relação ao que realmente importa para uma organização ou projeto cultural. Não se trata de acumular números e relatórios, mas de selecionar um conjunto equilibrado de medidas que sejam ao mesmo tempo obrigatórias, viáveis e úteis. Quando bem escolhidos, os indicadores deixam de

Evidências econômicas e exemplos de gestão baseada em dados na cultura

Festival de Inverno de Campos do Jordão
(SP) gerou

R\$ 131
MILHÕES

na economia

1.800

EMPREGOS, com retorno de R\$ 16,70 para cada real investido (FGV, 2018)

O uso de evidências sobre impacto econômico e de sistemas de monitoramento tem se consolidado como ferramenta estratégica para demonstrar a relevância de projetos culturais e fortalecer sua gestão. No Brasil, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) se tornou referência em metodologias para mensurar esses efeitos. Em 2018, pesquisas apontaram que o Festival de Inverno de Campos do Jordão (SP) gerou R\$ 131 milhões na economia e 1.800 empregos, com retorno de R\$ 16,70 para cada real investido (FGV, 2018). No mesmo ano, a Festa Literária Internacional de Paraty – Flip (RJ) movimentou R\$ 47 milhões, criou 1.349 empregos e arrecadou R\$ 4,7 milhões em impostos.

Além dos festivais, instituições culturais brasileiras têm avançado no uso de dados para gestão. Em 2024, uma pesquisa da FGV e do Departamento Nacional do SESI mostrou que cada R\$ 1,00 investido no SESI Lab (FGV, 2024), espaço cultural inaugurado em Brasília (DF) em 2022, gerou R\$ 3,10 na economia nacional, movimentando R\$ 117,3 milhões e criando 1.436 postos de trabalho. O SESI Lab também se destaca pela gestão baseada em evidências e utiliza painéis de dados para monitorar visitantes, atividades educativas e captação de recursos.

ser apenas registros estáticos e se tornam instrumentos dinâmicos de gestão, capazes de revelar tendências, orientar decisões e fortalecer o diálogo com públicos, parceiros e financiadores.



EVIDÊNCIAS E DADOS COMO PARTE DE UM PROCESSO

Assim como tudo na vida, a prática da gestão baseada em evidências também é um processo de aprendizado. É o resultado de um **processo contínuo** que exige competências, rotinas de análise e, sobretudo, uma cultura interna que valorize os dados. Tudo isso pode ser desenvolvido em uma organização ou equipe, que pode ter diferentes estágios de maturidade de dados ao longo do tempo.

Para ilustrar isso, a publicação *Counting what counts: what big data can do for the cultural sector* (Contando o que importa: o que o *big data* pode fazer pelo setor cultural, em tradução livre) (Lilley; Moore, 2012) propõe uma **tipologia de maturidade de dados para organizações culturais em três etapas**, o que ajuda a compreender em que estágio a entidade se encontra no uso estratégico das informações que produz.

Embora o foco da publicação seja a forma como o setor cultural utiliza grandes conjuntos de dados (*big data*), esses três níveis de maturidade podem ajudar a compreender de forma abrangente o processo de desenvolvimento da cultura de dados em diferentes tipos de organizações e projetos culturais. Vejamos a seguir os três níveis:

NÍVEL DATA 1.0 **DADOS OPERACIONAIS BÁSICOS:**

Neste estágio, os dados se referem principalmente às operações centrais da organização, como vendas de ingressos, número de visitantes, inscrições em cursos ou dados cadastrais de associados. O uso costuma ser mais pontual,

voltado a marketing ou vendas, sem integração a decisões estratégicas.

EXEMPLO Uma companhia de dança que utiliza apenas relatórios de bilheteria para escolher quais espetáculos repetir, sem cruzar essa informação com dados sobre o perfil do público, a origem geográfica dos espectadores, a disposição a pagar por ingressos ou avaliações qualitativas.

NÍVEL DATA 2.0 INCLUSÃO DE DADOS DIGITAIS:

Aqui, passam a ser incorporados dados de ambientes digitais, como tráfego no site, engajamento em redes sociais, número de downloads de um catálogo digital ou interações em plataformas de streaming. Ainda assim, a integração com os dados operacionais do estágio anterior é limitada. Muitas organizações se veem sobrecarregadas pelo volume de informações e pela dificuldade de avaliar sua relevância ou qualidade. É comum que os dados digitais sejam analisados de forma isolada, como se fossem um “universo à parte”.

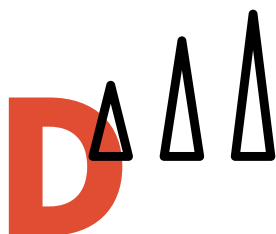
EXEMPLO Um festival de cinema que acompanha métricas de redes sociais (curtidas, comentários, compartilhamentos), mas não as conecta a informações de bilheteria, participação em debates ou compras de pacotes de filmes online, perdendo a oportunidade de mapear o real impacto das campanhas digitais.

NÍVEL DATA 3.0 INTEGRAÇÃO E ABORDAGEM CENTRADA NO PÚBLICO:

No estágio mais avançado, todos os dados físicos e digitais são integrados para formar uma visão única, centrada no público ou participante. As métricas de impacto ganham importância, complementando ou substituindo indicadores puramente quantitativos. O uso de dados se torna rotina na gestão e na governança, apoiando decisões estratégicas e avaliações de missão e propósito.

EXEMPLO Um museu que reúne dados de bilheteria, pesquisas de satisfação, engajamento em redes sociais, indicadores de impacto social (como participação de públicos em situação de vulnerabilidade) e retorno econômico para a economia local. Essas informações são usadas para definir a programação, negociar patrocínios, planejar ações educativas e comunicar o valor social e econômico do museu para a comunidade e os financiadores.

Vale destacar que a transição entre os níveis não é automática nem linear. Uma mesma organização pode apresentar elementos de diferentes estágios simultaneamente. O primeiro passo para avançar para o **Data 3.0** não é investir apenas em tecnologias ou sistemas, mas adotar um **pensamento centrado no usuário ou participante**. Isso significa deslocar o olhar do ponto de vista da organização para o ponto de vista do público, compreendendo motivações, comportamentos e expectativas e usando dados para personalizar experiências e jornadas para o público ou identificar demandas não atendidas, sem perder de vista o valor simbólico e artístico das ações.



DESAFIOS E RISCOS NA ADOÇÃO DE UMA CULTURA DE DADOS

Mesmo quando uma organização ou projeto cultural já está convencido sobre a importância de produzir, coletar e analisar dados e indicadores para desenvolver uma gestão baseada em evidências, é provável que esbarre em uma série de desafios. Muitos desses obstáculos não são específicos de uma única instituição, mas comuns a todo o setor cultural. Reconhecer esses problemas é um passo importante para começar a enfrentá-los.

Por isso, iniciar um trabalho consistente com dados requer, antes de tudo, reconhecer o custo e as consequências da sua ausência. Um dos principais desafios é reconhecer que, muitas vezes, as organizações e projetos não dispõem de evidências concretas sobre a efetividade das suas ações. É preciso admitir essas fragilidades e enfrentar perguntas difíceis: será que estamos *mesmo* cumprindo nossa missão? Conhecemos *realmente* nossos públicos? *Que evidências temos* de que nossas estratégias de comunicação são eficazes?

Outro desafio é a definição de prioridades. Sem clareza, acumula-se informação sem uso estratégico. Indicadores qualitativos, como bem-estar ou transformações sociais, exigem metodologias específicas, mas raramente são priorizados. Soma-se a isso a inconsistência dos dados existentes, com métodos e unidades variáveis que comprometem comparações ao longo do tempo.

Sem clareza, acumula-se informação sem uso estratégico. Indicadores qualitativos, como bem-estar ou transformações sociais, exigem metodologias específicas, mas raramente são priorizados

Há também riscos associados. Trabalhar com dados demanda tempo e competências específicas, mas poucas organizações culturais contam com profissionais dedicados ou com formação nessa área. De acordo com David Reece (2024), essa falta de competências pode gerar “pontos cegos” na leitura dos dados, levando a interpretações equivocadas ou a uma dependência excessiva de determinados indicadores, enquanto outros são negligenciados.

Além disso, o aumento no volume de dados traz o risco de a organização **“se afogar em dados”** acumulando dados e indicadores que, embora amplamente reportados, raramente são compreendidos em profundidade ou aplicados na tomada de decisão. Outro risco é a **“paralisia por análise”**: dados abundantes, mas pouco aplicados na decisão. Bopp, Harmon e Volda (2017) mostram que exigências de financiadores podem ainda levar à **“derivação de dados”**, distorcendo prioridades e afastando organizações de sua missão.

Por fim, o excesso de orientação por dados também pode ser prejudicial. Como aponta Reece (2024), se iniciativas culturais sempre tivessem sido avaliadas apenas por retorno econômico, muitas não teriam existido. **O equilíbrio está em ser informado ou inspirado (e não cegamente guiado) pelos dados, combinando-os com sensibilidade, experiência e visão estratégica.** Afinal, dados podem iluminar caminhos, mas cabe às pessoas decidirem a direção.

Evidências para as políticas culturais

CAPÍTULO

4

Como vimos até aqui, o campo cultural enfrenta o desafio de produzir, sistematizar e comunicar evidências capazes de traduzir os resultados que alcança, em linguagem acessível e convincente, para diferentes públicos. Esse desafio precisa ser encarado de frente, pois dados, informações e indicadores são elementos fundamentais para a efetivação de direitos no campo da cultura. Neste capítulo, vamos focar na importância das evidências para as políticas culturais. Com este intuito, partimos da concepção das políticas públicas como **conjuntos de ações e omissões do Estado**, resultantes de decisões tomadas por diferentes atores e instituições, em resposta a problemas socialmente relevantes (Rua, 2009).

“Política pública é o que os governos escolhem fazer ou não fazer”

Thomas Dye (2017, p. 1)

A definição ressalta que não apenas as medidas implementadas, mas também as que são deixadas de lado, produzem efeitos concretos na vida social e cultural. Como sintetizou Thomas Dye (2017, p. 1), “política pública é o que os governos escolhem fazer ou não fazer”. Essa perspectiva já estava presente em um dos primeiros documentos internacionais sobre política cultural, publicado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) em 1969, que a definiu como sendo:

A soma total dos usos conscientes e deliberados, da ação ou da falta de ação em uma sociedade, visando atender certas necessidades culturais por meio da utilização otimizada de todos os recursos físicos e humanos disponíveis em determinado momento (Unesco, 1969, p. 10, tradução nossa, grifo nosso).

Diante disso, te convidamos a refletir sobre como o processo decisório para definição das prioridades das políticas culturais é conduzido no âmbito do seu município ou estado. **As ações resultam de escolhas orientadas por dados e evidências, ou são definidas por impressões pessoais, pressões sociais e negociações políticas?**

Em sociedades marcadas por informalidades e desigualdades estruturais, como a brasileira, a precariedade das informações gera invisibilidade estatística de práticas, agentes e territórios, frequentemente excluídos das decisões. Muitas

vezes, as expressões culturais que mais precisam de apoio são deixadas de lado nas decisões tomadas por gestores/as públicos/as, consciente ou inconscientemente. A lacuna de informações compromete não apenas a eficiência e eficácia da gestão, mas também a efetivação dos direitos culturais, perpetuando assimetrias históricas, como vimos no capítulo 1.

Informações consistentes podem orientar escolhas e promover a democratização das políticas públicas desde a identificação do problema, passando pela formulação, implementação, até a avaliação e tomada de decisão

Todavia, se você atua na gestão pública da cultura no Brasil, pode estar pensando no **tamanho do desafio que será preciso enfrentar para engajar gestores/as, equipes técnicas e agentes culturais em uma nova cultura de gestão baseada em evidências**. As experiências recentes da Lei Aldir Blanc (Lei nº 14.017/2020) e da Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195/2022) são exemplos da carência de informações e indicadores culturais. Tratava-se de um modelo inédito de repasse emergencial de recursos federais a estados e municípios, em meio à pandemia e a um cenário de crise política e institucional, agravado pela extinção do Ministério da Cultura.

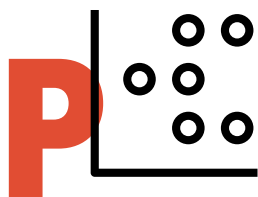
Naquelas circunstâncias, a falta de cadastros atualizados, de indicadores padronizados, de infraestrutura tecnológica e de profissionais qualificados limitou a identificação de quem mais precisava de apoio e a avaliação dos impactos das medidas. A existência de dados e informações mais consistentes poderia ter conferido maior segurança às decisões. Essas experiências tornaram mais perceptível a importância das evidências para sustentar cada etapa do ciclo das políticas públicas. Informações consistentes podem orientar escolhas e promover a democratização das políticas públicas desde a identificação do problema, passando pela formulação, implementação, até a avaliação e tomada de decisão, como ressaltam Michael Kraft e Scott Furlong (2019).

Ainda que o campo das políticas culturais seja historicamente marcado por ausências, autoritarismos e instabilidades (Rubim, 2007), nos últimos anos, observamos um processo de amadurecimento institucional. A aprovação da Polí-

tica Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura e do Marco Regulatório do Fomento à Cultura consolidam avanços no campo do fomento e dos indicadores culturais. De modo complementar, o Marco Regulatório do Sistema Nacional de Cultura criou as condições para o fortalecimento do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), instituído pela Lei do Plano Nacional de Cultura e previsto no art. 216-A da Constituição Federal como componente estruturante do Sistema Nacional de Cultura (SNC). Em 2025, o Ministério da Cultura iniciou a implementação do SNIIC como estrutura destinada a organizar e disponibilizar dados sobre o setor cultural para subsidiar políticas públicas mais efetivas e democráticas (MINC, 2025).

Essas iniciativas têm promovido a discussão sobre a necessidade da implementação de sistemas permanentes para a produção e a difusão de informações culturais. Diante desse cenário, emerge a pergunta: **quais estratégias podem viabilizar políticas culturais baseadas em evidências, mesmo em contextos de restrição orçamentária, limitações tecnológicas e escassez de profissionais?**

Este capítulo busca oferecer subsídios para que gestores/as e agentes culturais identifiquem caminhos possíveis de construção ou aprimoramento de ecossistemas de informação alinhados às realidades territoriais e à diversidade cultural brasileira. As sugestões apresentadas são simples e viáveis, pensadas como primeiros passos. Mesmo que a gestão cultural seja executada em condições adversas, é possível avançar gradualmente por meio de estratégias incrementais, que podem ser desenvolvidas em parceria com universidades e organizações da sociedade civil.



PARA COMEÇAR: TEMOS DADOS DISPONÍVEIS PARA AS POLÍTICAS CULTURAIS?

Uma das queixas mais recorrentes quando conversamos com gestores/as públicos/as sobre políticas culturais baseadas em evidências é a **ausência de sistemas de in-**

formações e indicadores culturais. De fato, a longo prazo, é fundamental investir em estruturas permanentes, que disponibilizem dados atualizados periodicamente e séries históricas, e permitam o acompanhamento da evolução das variáveis ao longo do tempo. Como lembra Paulo Jannuzzi (2005), um **sistema de indicadores** pode ser compreendido como um conjunto articulado de medidas analíticas destinado a monitorar tendências e subsidiar a formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. No capítulo 3 apresentamos recomendações para composição de uma cesta de indicadores de um projeto ou organização cultural. Para as políticas públicas, mais complexas e mais abrangentes por natureza, esse seria o papel de um sistema de indicadores e informações.

No entanto, enquanto tais sistemas ainda não estiverem implementados, é possível utilizar os diferentes tipos de dados já disponíveis. A diversidade e a fragmentação dos registros tornam indispensável a integração de múltiplas fontes de informação. **As evidências podem ser compostas por dados provenientes de registros administrativos, estatísticas oficiais, pesquisas temáticas e setoriais, além de informações provenientes de experiências profissionais, da participação social e de saberes locais** (Briner; Denyer; Rousseau, 2009; Pinheiro, 2022). Essa multiplicidade permite captar a complexidade do setor e fortalece a legitimidade social das políticas culturais.

Mais do que acumular dados, trata-se de equilibrar rigor científico, relevância social, adequação ao problema e governança democrática da evidência (Parkhurst, 2017), como explicamos no capítulo 1. Assim, é possível construir indicadores que expressem tanto dimensões quantitativas quanto qualitativas, valorizando diferentes formas de produção de conhecimento e garantindo maior representatividade territorial e social. Nos próximos parágrafos, apresentamos exemplos dos principais tipos de dados disponíveis ou que podem ser produzidos para gerar evidências sobre as políticas culturais.

REGISTROS ADMINISTRATIVOS

Os registros administrativos são **gerados pela rotina da gestão pública** e podem ser facilmente organizados com o apoio de ferramentas gratuitas. Estamos falando de informações que já circulam no dia a dia dos órgãos públicos de cultura, a partir da execução orçamentária, dos cadastros de agentes e equipamentos culturais, das propostas submetidas aos editais de fomento, das inscrições em cursos, dos ingressos para espaços culturais públicos, da prestação de contas de projetos, entre outros.



Evidências com dados do sistema de inscrição e gestão dos editais Funarte (2023)



ACESSE O PAINEL DE DADOS DO BOLETIM 1 DA PESQUISA FOMENTO ÀS ARTES NO BRASIL, DO OBEC BAHIA

Um exemplo do potencial analítico dos registros administrativos é apresentado no Boletim 1 da pesquisa Fomento às Artes no Brasil, do OBEC (Canedo; Fantinel, 2025). A partir dos dados dos sistemas de inscrição e gestão dos editais da Funarte (2023), a pesquisa identificou e sistematizou o perfil da demanda recebida, revelando padrões de participação e de distribuição de recursos. Além do boletim com uma análise dos dados, o estudo incluiu o desenvolvimento de um painel interativo que oferece uma visão detalhada sobre as 19.667 inscrições recebidas nos 10 editais dos Programas Funarte Retomada e Difusão Nacional – Funarte Rede das Artes.

Com 13 variáveis selecionadas e recortes por estado e linguagem artística, o painel oferece uma perspectiva inovadora ao focar nas propostas inscritas e não nos projetos aprovados. Os dados revelam a origem dos proponentes e as tendências por território e linguagem. Esse tipo de análise pode ser útil para evidenciar assimetrias regionais e temáticas, e fornecer subsídios para o aprimoramento de programas de fomento, a proposição de ações afirmativas e a definição de competências entre entes federativos.

Em geral, os registros estão sob o domínio do órgão de cultura e geram dados primários, ou seja, informações que são produzidas e geridas pelo próprio órgão. A sistematização e análise dos registros administrativos podem produzir informações sobre a distribuição orçamentária, a demanda por recursos, o perfil de quem participa (e quem fica de fora) das políticas, por exemplo. Se atualizados sistematicamente e periodicamente, podem gerar séries históricas e orientar o/a gestor/a a tomar decisões mais coerentes com a realidade.

Caso esses registros não estejam organizados ou tenham se perdido ao longo do tempo, ainda assim é possível iniciar um processo de coleta, sistematização e análise com ferramentas acessíveis. Por exemplo, uma secretaria pode abrir um **formulário público** online, divulgá-lo nas redes sociais e nas rádios locais e, a partir das respostas, montar um **mapeamento de agentes e espaços culturais**, com atualização periódica, que será útil para consultas e para fundamentar editais futuros.

Outra possibilidade é aproveitar os próprios **formulários de inscrição dos editais** para coletar informações relevantes. Ao final de cada processo, o órgão pode analisar os dados das pessoas e instituições inscritas (e não apenas dos contemplados) para identificar linguagens sub-representadas, bairros com menor acesso e perfis mais frequentes entre os proponentes. Esse tipo de análise permite ajustar a política na edição seguinte, tornando-a mais democrática e alinhada à realidade do território. No Quadro 3 apresentamos sugestões simples para os órgãos públicos que estão começando a produzir evidências para as políticas culturais.

ESTATÍSTICAS OFICIAIS

Outro tipo de dado fundamental para orientar políticas culturais são as estatísticas oficiais, que oferecem parâmetros confiáveis e comparáveis ao longo do tempo e entre territórios. Embora muitas vezes pareçam distantes da realidade local, elas podem ser ferramentas úteis para o planejamento de ações culturais. Mesmo uma secretaria de cultura com pouca infraestrutura pode, por exemplo, usar os dados do censo para identificar os bairros com maior concentração de jovens e planejar atividades culturais para esse público.

No Brasil, o **Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC)**, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) reúne, desde 2007, dados sociais e econômicos relacionados à cultura. Sua última edição (2011-2022) oferece informações sobre o perfil dos/as trabalhadores/as da cultura, métricas sobre a produção

de bens e serviços, estimativas de gastos públicos e privados, entre outras variáveis. Mesmo que não traga recortes municipais muito detalhados, o SIIC ajuda a compreender a situação de uma cidade dentro do quadro nacional e regional. Para a desagregação da informação por município e estado, a principal fonte é a **Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC/IBGE)**, que coleta dados sobre estrutura administrativa, equipamentos culturais e ações desenvolvidas, permitindo, por exemplo, comparações entre municípios de porte semelhante.

QUADRO 4
EXEMPLOS DE PERGUNTAS QUE AS ESTATÍSTICAS
OFICIAIS AJUDAM A RESPONDER

SIIC

Como está o setor cultural no meu estado em comparação com o país?
Quais tendências nacionais e regionais podem impactar a gestão local?

MUNIC

O meu município tem biblioteca, museu ou centro cultural?
Como nossa estrutura cultural se compara a de cidades do mesmo porte?

CENSO DEMOGRÁFICO

Quantos jovens vivem em cada bairro da cidade?
Qual a renda média das famílias?
Qual o nível de escolaridade da população?

PNAD CONTÍNUA

Quantas pessoas trabalham na área cultural no meu estado?
Qual o perfil (escolaridade, renda) dos trabalhadores da cultura na região?

ATLAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Quais são os bairros mais vulneráveis socialmente na cidade?
Como desigualdades de gênero e raça se refletem no território?
Onde estão as áreas que mais precisam de políticas culturais inclusivas?

Sugestões de ações para produzir dados



O que fazer

MAPEAR AGENTES E ESPAÇOS CULTURAIS DA CIDADE



Como fazer

Criar um cadastro municipal que reúna informações básicas sobre artistas, grupos, coletivos, equipamentos e espaços culturais.

ANALISAR A DISTRIBUIÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Coletar, sistematizar e analisar as informações sobre a destinação dos recursos no campo cultural para identificar tendências de investimentos.

ANALISAR OS DADOS DOS FORMULÁRIOS DE INSCRIÇÃO NOS EDITAIS

Transformar as inscrições dos editais em fonte de dados, registrando quem participa, de onde vem e em quais áreas atua.

LEVANTAR DEMANDAS CULTURAIS DA COMUNIDADE

Realizar pesquisas curtas e breves para ouvir a população sobre prioridades e percepções culturais (ex. "quais eventos culturais gostaria que a prefeitura realizasse?")

No Brasil, o Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) reúne, desde 2007, dados sociais e econômicos relacionados à cultura

Outras bases do IBGE também podem fornecer informações úteis para o setor cultural. O **Censo Demográfico** disponibiliza dados sobre escolaridade, renda e condições de moradia da população, essenciais para planejar políticas de acesso. Já a **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua)** permite observar as ocupações culturais e o perfil da força de trabalho em nível estadual e regional.

No cenário internacional, a UNCTAD (2024) e a Unesco (2022) oferecem relatórios sobre a economia cultural e criativa que podem inspirar gestores/as municipais

Por fim, existem fontes de dados de outros órgãos públicos, como o **Atlas de Desenvolvimento Humano** (PNUD, Ipea, Fundação João Pinheiro), que reúne indicadores sociais que podem contribuir para a identificação de desigualdades de gênero, raça e território.

No cenário internacional, a UNCTAD (2024) e a Unesco (2022) também oferecem relatórios sobre a economia cultural e criativa que podem inspirar gestores/as municipais, ainda que sejam dados mais agregados.

As estatísticas oficiais, mesmo quando não trazem o detalhe de cada localidade, oferecem bases sólidas para a análise de tendências, perfis e a comparação de territórios. Utilizadas em conjunto, podem ajudar os órgãos culturais a fundamentar diagnósticos e a justificar políticas culturais de forma mais qualificada e transparente.

PESQUISAS TEMÁTICAS E SETORIAIS

Um terceiro grupo de fontes são as pesquisas temáticas e setoriais, desenvolvidas por universidades, observatórios, instituições privadas e organizações da

Sugestões para usar evidências de pesquisas temáticas e setoriais



Procurar estudos já realizados em universidades, observatórios ou instituições privadas sobre setores culturais relevantes para o município.



Contratar pesquisadores/as como consultores/as ou membros de conselhos de políticas públicas.



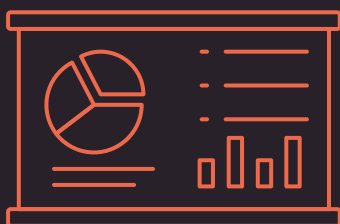
Estabelecer parcerias com universidades e grupos de pesquisa locais para executar pesquisas.



Convidar pesquisadores/as para apresentar e discutir resultados de pesquisa em reuniões de conselhos de cultura, fóruns municipais e outros eventos.



Criar editais que incentivem pesquisas aplicadas em cultura com foco no território.



Usar dados, relatórios e painéis interativos de pesquisas nacionais como referência para diagnósticos locais.

sociedade civil. Esses estudos aprofundam dimensões específicas do campo cultural, trazendo evidências sobre setores artísticos, linguagens e territórios, além de subsidiar diagnósticos e planos de ação. Exemplos incluem mapeamentos de setores criativos, levantamentos sobre a dimensão econômica dos bens culturais, análise de políticas públicas e estudos sobre práticas culturais locais.

Algumas iniciativas exemplificam o potencial desse tipo de pesquisa. O **Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural** e o **Mapeamento da Indústria Criativa, da Firjan**, oferecem panoramas nacionais sobre os setores da economia cultural e criativa. Já a pesquisa **Cultura nas Capitais**, realizada pela J. Leiva desde 2013, aprofunda-se no comportamento cultural da população brasileira, investigando práticas, consumos e barreiras de acesso. Também existem centros de pesquisa que estão desenvolvendo constantemente estudos sobre o campo cultural em diversas universidades brasileiras. Para citar alguns exemplos, destacamos o **Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura** (Cult/UFBA), o **Observatório da Diversidade Cultural** (ODC/UEMG) e o **Observatório da Economia Criativa da Bahia** (OBEC Bahia).

As experiências dos estudos realizados no âmbito nacional podem servir de **referência metodológica para aplicações nos estados e municípios**. Secretarias de cultura podem firmar parcerias com universidades locais e observatórios para o desenvolvimento de metodologias, aplicação de questionários ou realização de mapeamentos setoriais. Também podem acessar repositórios de pesquisas já concluídas, convidar pesquisadores/as para apresentar resultados e organizar espaços de debate com artistas, conselhos de cultura e a população.

SABERES LOCAIS E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

Por fim, destacam-se os dados **produzidos por agentes culturais, coletivos, comunidades e povos tradicionais, bem como pela escuta em espaços de participação social**. Embora muitas vezes não assumam a forma de dados sistematizados ou pesquisas acadêmicas, esses registros são igualmente úteis para compreender práticas culturais, demandas locais e dinâmicas de acesso e exclusão. Os exemplos dessas evidências incluem inventários participativos, diagnósticos comunitários, assembleias populares, consultas públicas e relatórios técnicos de conferências.

Para as gestões municipais, é importante valorizar **os saberes locais** como parte do ecossistema de dados. Um inventário feito pela própria comunidade pode revelar informações que não aparecem em estatísticas oficiais; uma roda de conversa registrada em ata pode indicar prioridades para um plano de cultura; ou um relató-

Sugestões para usar evidências de saberes locais e participação social



Organizar inventários participativos de festas, práticas culturais e espaços comunitários.



Valorizar relatórios técnicos e registros feitos por agentes e coletivos locais.



Realizar rodas de conversa, entrevistas, consultas públicas, devolutivas e assembleias para escutar a população.



Sistematizar atas e registros desses encontros como parte das evidências para políticas públicas.

Criar editais que incentivem o reconhecimento de saberes tradicionais, indígenas e afro-brasileiros como fontes legítimas de conhecimento cultural.



rio técnico de agentes culturais pode contribuir para a formulação de editais. Esses dados, quando sistematizados, apoiam o processo decisório.

O fundamental é criar **espaços de diálogo estruturados**, em que os conhecimentos profissionais, comunitários e acadêmicos sejam reconhecidos como complementares. Reunir essa diversidade de fontes é o primeiro passo para formar um ecossistema de dados sensível às desigualdades do contexto brasileiro. Com isso, amplia-se a capacidade das políticas culturais de responder às demandas de diferentes segmentos e territórios, apoiando decisões públicas mais informadas. No próximo tópico, refletimos sobre como tais dados podem ser utilizados para gerar evidências em cada etapa do ciclo das políticas públicas.



EVIDÊNCIAS NO CICLO DAS POLÍTICAS CULTURAIS

As políticas públicas são executadas em etapas. Primeiro se identifica um problema, depois se formula uma solução, toma-se uma decisão e, por fim, a política é implementada e avaliada, como demonstra a Figura 5. Essa lógica, conhecida como **ciclo das políticas públicas**, acontece em um movimento contínuo, em que uma etapa influencia a seguinte (Rua, 2009; Kraft; Furlong, 2019; Lassance, 2025). Em cada momento do processo, as evidências ajudam a identificar problemas reais, construir alternativas viáveis, dar mais legitimidade às decisões, acompanhar a execução e avaliar os resultados (Lima; Portela, 2025).

Nos próximos tópicos, vamos explorar como diferentes tipos de dados e informações podem apoiar gestores/as e agentes culturais em cada fase do processo. As recomendações foram adaptadas para o setor cultural a partir de referências recentes do campo das políticas públicas (Lassance, 2025; Centre for Cultural Value, 2021; Lima; Portela, 2025).

FIGURA 5

O ciclo das políticas públicas



ETAPA 1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Toda política pública começa com uma pergunta básica: **qual é o problema público que queremos enfrentar?** Parece simples, mas alguns autores chegam a afirmar que “não é possível desenhar uma política pública de forma adequada sem um problema bem definido” (Lima; Portela, 2025, p. 36). Vale lembrar que, em gestão pública, “problema” não é qualquer dificuldade cotidiana, mas uma situação que afeta coletivamente a sociedade e que é considerada relevante por um conjunto de atores em determinado território ou campo social. Como lembra Antonio Lassance (2025, p. 55), trata-se de um “problema central relevante para um determinado público”, que demanda articulação de diferentes recursos, arranjos institucionais e decisões políticas.

Mas, na prática, como identificar o problema central? Em contextos de recursos escassos e necessidades infinitas, escolher o que é prioritário é sempre uma decisão política. Portanto, o reconhecimento de um problema nunca é neutro: **envolve disputas, valores, interesses e capacidades institucionais. Isso significa que muitas situações que afetam a coletividade não chegam a ser reconhecidas como problemas públicos.**

As políticas públicas devem nascer de diagnósticos consistentes, com definição de objetivos, públicos prioritários e resultados esperados. Nesse processo, a participação social pode gerar evidências para ampliar perspectivas e democratizar diagnósticos. Conselhos, conferências e fóruns permitem incluir vozes diversas, mas é preciso cuidado, pois a participação pode reproduzir desigualdades se refletir apenas os desejos dos grupos mais organizados ou com maior capacidade de mobilização (Parkhurst, 2017).

No entanto, o uso de evidências não elimina as escolhas políticas. Ele pode iluminar opções, mas também reforçar vieses, dependendo das instituições e processos que governam a produção e a interpretação dos dados.

ETAPA 2 FORMULAÇÃO DA POLÍTICA

Na etapa de formulação, as evidências cumprem o papel fundamental de **ampliar o repertório de soluções disponíveis para enfrentar os problemas identificados.** Em vez de depender apenas da intuição dos/as gestores/as ou de pressões políticas imediatas, a formulação deve se basear em experiências anterio-

res bem documentadas, no Brasil e em outros países, aprendendo com sucessos e fracassos. No campo cultural, isso significa, por exemplo, analisar resultados de editais de fomento, experiências de descentralização de recursos ou modelos de governança participativa já implementados, de modo a aproveitar lições acumuladas e evitar a repetição de erros.

As evidências também orientam a escolha de **alternativas adaptadas ao contexto local**. Uma solução bem-sucedida em um grande centro urbano pode não produzir os mesmos efeitos em cidades do interior ou em territórios rurais, marcados por diferentes dinâmicas culturais. Por isso, além de verificar a eficácia comprovada de determinada ação, é necessário avaliar sua pertinência para as realidades culturais, sociais e econômicas de cada território.

Por fim, a etapa de formulação exige atenção à **definição do público da política**, processo em que as evidências são indispensáveis para orientar critérios de priorização. No campo cultural, isso significa distinguir entre população potencial (quem poderia ser beneficiado), público objetivo (quem reúne condições de participar de determinada política) e público beneficiário (quem de fato será atendido). Essa delimitação deve ser feita com base em dados sólidos sobre distribuição territorial, perfil sociodemográfico e práticas culturais, entre outros.

ETAPA 3 IMPLEMENTAÇÃO

A fase de implementação **corresponde ao momento em que as decisões formuladas se transformam em ações concretas**. No campo cultural, isso significa tirar do papel os programas, editais, planos e projetos, transformando-os em rotinas operacionais que de fato alcancem os agentes culturais e os públicos. O uso de evidências aqui é fundamental para dimensionar metas realistas, prazos adequados, critérios de acompanhamento e responsabilidades institucionais, evitando improvisos e garantindo maior eficiência na execução.

Para que a implementação seja consistente, é essencial contar com **mecanismos de monitoramento em tempo real**, capazes de identificar problemas e promover ajustes antes do encerramento do ciclo. Indicadores simples, como número de inscrições recebidas, diversidade territorial dos proponentes, distribuição por segmentos culturais e perfil dos públicos atendidos, oferecem pistas sobre o alcance das ações e permitem corrigir distorções de forma ágil.

Outro ponto central é a **capacidade institucional**. A execução das políticas depende de equipes qualificadas, recursos tecnológicos, processos administrativos eficientes e mecanismos de cooperação entre entes federativos. As evidências ajudam a identificar gargalos de pessoal, de infraestrutura ou de orçamento que podem comprometer os resultados, permitindo planejar soluções realistas de acordo com as condições locais.

Para que a implementação seja consistente, é essencial contar com mecanismos de monitoramento em tempo real, capazes de identificar problemas e promover ajustes antes do encerramento do ciclo.

A implementação também deve ser entendida como um momento de **governança participativa**. Isso significa abrir espaços para que conselhos de cultura, comissões de avaliação e painéis públicos de dados acompanhem a execução, garantindo transparência, legitimidade e maior engajamento social. Assim, a política não é apenas executada de cima para baixo, mas construída em diálogo permanente com os agentes culturais e as comunidades envolvidas.

Por fim, a implementação deve ser vista como uma oportunidade de **aprendizagem organizacional**. Cada edital, programa ou ação gera registros administrativos, dados de participação e relatos de experiência que, se devidamente sistematizados, tornam-se novas evidências para orientar ajustes e aprimoramentos futuros. Dessa forma, a execução não apenas realiza políticas, mas alimenta um ciclo contínuo de inovação e aperfeiçoamento no campo cultural.

ETAPA 4 AVALIAÇÃO

A avaliação é o **momento em que se examina em que medida a política produziu os resultados esperados e quais efeitos não previstos emergiram ao longo da implementação**. No setor cultural, isso envolve olhar tanto para indicadores numéricos, como quantidade de agentes apoiados, recursos distribuídos, alcance territorial, quanto para dimensões qualitativas, como impactos sobre a diversidade cultural, percepções de acesso, pertencimento e fortalecimento comunitário.

As evidências são fundamentais para garantir que a avaliação seja **robusta** e **proporcional**. Os métodos precisam ser adequados ao tamanho do programa e às questões de interesse. Isso significa não se limitar a relatórios de execução ou prestação de contas, mas buscar dados que permitam compreender **o que funcionou, para quem, em quais contextos e com quais efeitos**. A avaliação deve também considerar falhas e limites, em uma perspectiva de aprendizado organizacional.

Outro ponto central é que a avaliação deve ser **centrada nas pessoas**. No campo cultural, isso significa ouvir artistas, produtores, coletivos e comunidades sobre sua experiência com a política, bem como captar a percepção do público que se beneficiou indiretamente. Esse processo de escuta enriquece os dados quantitativos, evitando que a análise se reduza apenas a números e permitindo captar a diversidade de valores que a cultura mobiliza.

As evidências são fundamentais para garantir que a avaliação seja robusta e proporcional.



Por fim, é essencial que os resultados da avaliação sejam conectados a diferentes públicos: gestores/as, conselhos, agentes culturais, pesquisadores/as, financiadores/as e a sociedade em geral. Isso implica elaborar relatórios técnicos, mas também sínteses acessíveis, painéis interativos e devolutivas públicas. **A avaliação só cumpre sua função quando gera aprendizado coletivo, amplia a transparência e alimenta a formulação de políticas futuras**, fortalecendo o ciclo das políticas culturais.

A Figura 6 apresenta exemplos de perguntas avaliativas do ciclo das políticas públicas. No campo da cultura, vamos imaginar uma experiência fictícia de um edital estadual voltado ao apoio de projetos de culturas populares. Nesse caso, a avaliação pode buscar responder questões como: o edital ampliou a participação de grupos periféricos e tradicionais? Houve descentralização territorial dos recursos? Para proceder à análise, devem ser utilizados métodos combinados, incluindo análise estatística das inscrições e aprovações, entrevistas com coletivos participantes e consultas a conselhos regionais de cultura. Também deve ser valorizada a escuta a grupos não contemplados, a fim de compreender barreiras de acesso. Os resultados podem ser compartilhados em relatório, discutidos em audiência pública e disponibilizados em um painel interativo no site da secretaria.

FIGURA 6

Exemplos de perguntas avaliativas em cada fase do ciclo das políticas públicas



- O programa deve ser aperfeiçoado/redesenhado?
- Deve ser expandido?
- Descontinuado?



- Qual o problema a ser solucionado?
- Quais as suas causas e consequências?
- Qual a distância entre o problema e a potencial solução?



- Qual é o programa?
- Qual a teoria de mudança do programa?
- Qual o impacto esperado do programa?
- Existe evidência que baseia esse programa?



- Os resultados esperados foram alcançados?
- Qual é o impacto do programa?
- Como os custos se comparam com os benefícios gerados pelo programa?



- O programa está sendo implementado como planejado?
- As metas estão sendo alcançadas?
- Quais os entraves na implementação?
- Os beneficiários do programa estão satisfeitos?

ETAPA 5 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é o momento em que os resultados da avaliação, somados às evidências de todo o ciclo, orientam escolhas estratégicas sobre o futuro da política. No campo cultural, isso significa decidir se uma ação deve ser mantida, expandida, ajustada ou encerrada, sempre com base no equilíbrio entre evidências, prioridades sociais e viabilidade política e orçamentária.

O uso das evidências nessa etapa cumpre três papéis centrais. Primeiro, ajuda a **sintetizar aprendizados** do processo, transformando diagnósticos, registros administrativos e percepções de agentes culturais em insumos objetivos para decisões. Segundo, contribui para **dar legitimidade e transparência** às escolhas, mostrando à sociedade por que determinada política será mantida ou ajustada. Terceiro, favorece a **alocação mais justa de recursos** , já que decisões embasadas em dados tendem a reduzir arbitrariedades e a reforçar critérios de equidade territorial e social.

Na prática, isso implica que decisões não devem se apoiar apenas em narrativas políticas ou pressões de grupos mais organizados. É necessário cruzar evidências de desempenho, impactos mensurados e demandas da participação social, garantindo equilíbrio entre eficácia técnica e legitimidade.

Ao mesmo tempo, a tomada de decisão deve ser sensível ao contexto: **evidências não substituem o juízo político, mas fortalecem sua base de sustentação e tornam mais transparentes os critérios de priorização.**

Por fim, é fundamental que as decisões sejam **comunicadas de forma acessível** , de modo que agentes culturais e sociedade compreendam os critérios adotados. Isso fortalece a confiança no processo e aumenta a capacidade de engajamento para ciclos futuros. Assim, a tomada de decisão não é apenas um ponto final, mas também o início de um novo ciclo, no qual as evidências acumuladas alimentam a identificação de novos problemas e a formulação de soluções mais ajustadas à diversidade cultural do país.

Para finalizar, sintetizamos no Quadro 7 um conjunto de recomendações, dicas e ações para incorporar evidências em todas as etapas do ciclo das políticas públicas.

Ao longo desta publicação, buscamos mostrar que a sustentabilidade das organizações culturais e a defesa da cultura na agenda das políticas públicas dependem cada vez mais da nossa capacidade coletiva de produzir, sistematizar e comunicar evidências sobre seus impactos.

Mas também discutimos que **dados, por si só, não são suficientes: é preciso contextualizá-los, analisá-los e transformá-los em evidências significativas.** Isso envolve desenvolver uma mentalidade crítica e curiosa, reconhecer que os dados já existem em nossas práticas cotidianas e aprender a usá-los de forma estratégica. O desafio não é capturar tudo, mas aproveitar o que já temos de forma criativa, construindo indicadores e índices que nos ajudem a compreender, comunicar e valorizar a cultura em suas múltiplas dimensões.

A publicação ressalta que a adoção de uma cultura de dados implica enfrentar barreiras e riscos que envolvem desde a ausência de métricas padronizadas até a escassez de competências técnicas e recursos. Ainda assim, mesmo pequenas ações de sistematização e análise já podem fazer diferença, seja para comprovar a efetividade de um projeto, fortalecer a legitimidade institucional ou ampliar o reconhecimento da cultura como direito.

O essencial é que os dados não sejam vistos como um fim em si mesmos, mas como instrumentos que orientam, inspiram e apoiam decisões mais justas e transformadoras.

Sabemos que este é apenas o começo de uma conversa que precisa ser franca e contínua. Nossa intenção é mostrar que é possível e necessário **começar agora** a transformar os dados em evidências que fortaleçam tanto as organizações quanto as políticas culturais. Trata-se de um processo incremental. Não se constrói uma cultura de uso de dados da noite para o dia, mas com passos graduais, ajustes constantes e aprendizado coletivo. Cada iniciativa, por menor que pareça, contribui para aprimorar a experiência e ampliar a capacidade de gestão no campo cultural.

Assim, deixamos o convite para que cada agente ou instituição cultural se reconheça como protagonista na produção de evidências sobre seu trabalho. É preciso aprender a registrar e comunicar de maneira simples, porém eficaz, as transformações que a cultura proporciona para a sociedade.

Recomendações para uso de evidências no ciclo das políticas culturais



3



IMPLEMENTAÇÃO

- **ORGANIZAR** execução e monitorar em tempo real
- Transformar planos em rotinas, definir metas e indicadores de acompanhamento contínuo.
- **GARANTIR** capacidade institucional e governança participativa
- Identificar gargalos de equipe e recursos; envolver conselhos e disponibilizar dados em painéis públicos.
- **PRODUZIR** aprendizados
- **REGISTRAR** dados administrativos e relatos para retroalimentar o ciclo.



4

AValiaÇÃO

- **DEFINIR** perguntas e métodos adequados
- Formular questões claras, combinar dados quantitativos e qualitativos.
- **INCLUIR** múltiplas vozes
- Usar escutas participativas com artistas, coletivos e comunidades.
- **VALORIZAR** aprendizados
- Registrar êxitos, falhas e limites; tratar avaliação como aprendizado institucional.
- **COMPARTILHAR** resultados
- Produzir relatórios técnicos e sínteses acessíveis, ampliando a transparência.

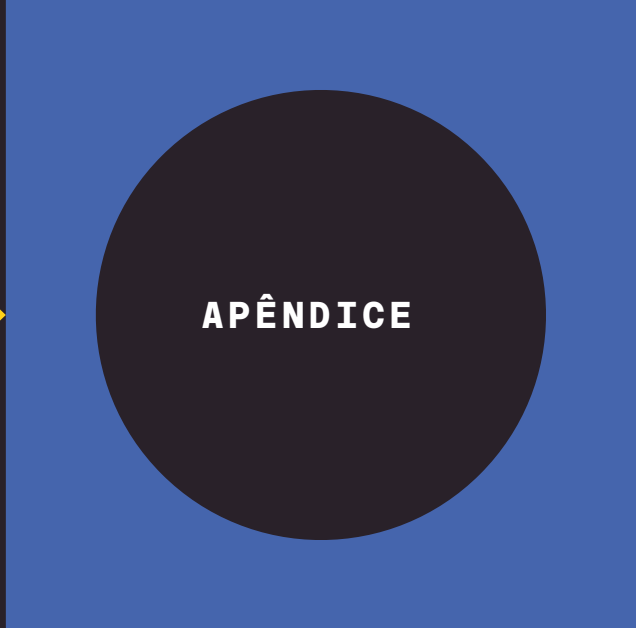
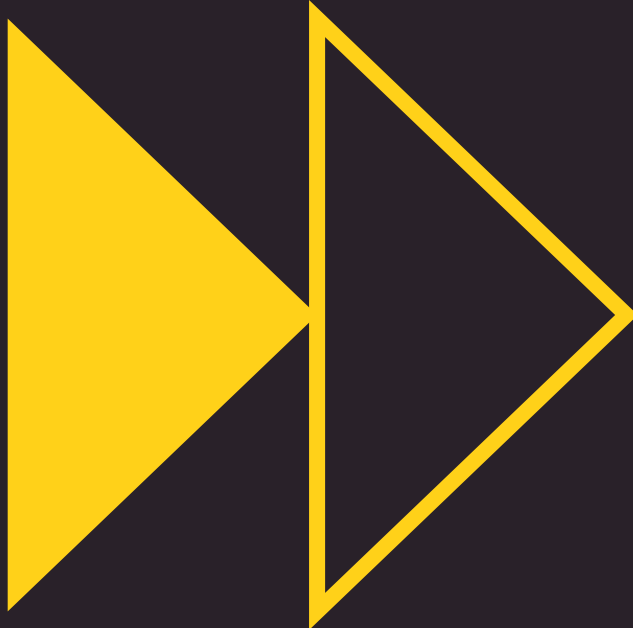


5

TOMADA DE DECISÃO

- **SINTETIZAR** aprendizados e fundamentar escolhas
- **REUNIR** avaliações, registros e percepções para apoiar decisões sobre continuidade ou ajustes.
- **ALOCAR** recursos com equidade
- Basear-se em dados sobre distribuição territorial e diversidade.
- **EQUILIBRAR** técnica e política
- Usar evidências sem ignorar o contexto orçamentário e político.
- **COMUNICAR** decisões de forma transparente
- Explicar critérios em relatórios, painéis e devolutivas públicas.

Ferramentas úteis para a gestão baseada em evidências



No processo de estruturar uma gestão cultural baseada em evidências, ferramentas digitais online e gratuitas (ou de baixo custo) podem apoiar desde o planejamento de pesquisas até a criação de visualizações acessíveis. **Confira algumas dicas:**

VISUALIZAÇÃO DE DADOS

- **Excel/Google Planilhas:** amplamente usados para organizar dados, calcular indicadores e criar gráficos básicos.
- **Flourish, Infogram, Datawrapper:** permitem gerar gráficos interativos, infográficos e mapas sem necessidade de programação.
- **Power BI, Looker Studio, Tableau:** possibilitam *dashboards* interativos conectados a bases de dados.
- **IA generativa (ChatGPT, Gemini, Claude etc.):** podem criar gráficos a partir de comandos textuais e auxiliar na interpretação de dados (com atenção à proteção de informações sensíveis).

FERRAMENTAS ESPECÍFICAS

- **Calculadora Cultural** calculadoracultural.com.br Estima o impacto econômico de projetos culturais, com passo a passo interativo e vídeos explicativos. Criada por Ana Carla Fonseca e Luciana Machado, com apoio do ProAC Editais.
- **Calculadora de tamanho de amostra (SurveyMonkey)** surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/ Indica o número de respostas necessárias para pesquisas quantitativas, considerando margem de erro e grau de confiança.
- **Autoavaliação de fluência em dados (Social Good Brasil)** socialgoodbrasil.org.br/autoavaliacao/ Mede competências em leitura, análise e uso de dados, oferecendo recomendações personalizadas de estudo.
- **Capterra** capterra.com.br Reúne avaliações de softwares de diferentes categorias, útil para escolher sistemas que serão a “casa dos dados” da instituição.
- **Mapa da Cultura** mapa.cultura.gov.br software livre de mapeamento cultural e gestão do fomento, que integra editais, projetos, espaços e eventos de todo o Brasil.
- **Manual para avaliação de impactos socioeconômicos dos museus brasileiros:** Nesta iniciativa de 2022, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) desenvolveu um modelo para a avaliação de impactos socioeconômicos dos museus em suas localidades.

Referências

- BECKER, Howard S. **Evidências**: sobre o bom uso de dados em ciências sociais. Rio de Janeiro, Zahar, 2022.
- BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.
- BOPP, Chris; HARMON, Ellie; VOIDA, Amy. Disempowered by data: nonprofits, social enterprises, and the consequences of data-driven work. *In*: CHI CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 2017, Denver. **Proceedings** [...]. New York: Association for Computing Machinery, 2017. p. 3608-3619.
- BOUGHZALA, Imed. **Data Intelligence for Businesses and Managers**. Curso Online. Plataforma: Coursera. Fornecido por: Institut Mines-Télécom. 2021. Disponível em: <https://www.coursera.org/learn/data-intelligence-imtbs/home/info>
- FLIP GEROU** impacto econômico de R\$47 milhões para o país, diz MinC. *Agência Brasil*, Brasília, DF, 30 jul. 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-07/flip-gerou-impacto-economico-de-r-47-milhoes-para-o-pais-diz-minc>. Acesso em: 29 ago. 2025.
- BRINER, Rob B.; DENYER, David; ROUSSEAU, Denise M. **Evidence-based management: concept cleanup time?** *Academy of Management Perspectives*, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 19-32, 2009.
- CANEDO, Daniele Pereira. Digitalização, plataformização, diversidade e difusão cultural: a circulação de bens e serviços culturais 40 anos depois da Mondiacult. *In*: CALABRE, Lia; ROCHA, Renata; RUBIM, Antonio Albino Canelas (orgs.). **Mondiacult 40 anos depois**: impactos e desdobramentos nas políticas culturais na América Latina. Salvador: EDUFBA, 2022. p. 137-158.
- CANEDO, Daniele Pereira. Políticas culturais para a economia criativa: considerações para um desenvolvimento inclusivo, diverso e sustentável. *In*: ROCHA, Sophia Cardoso; VARELLA, Guilherme Rosa (org.). **Novo Plano Nacional de Cultura e 4ª CNC: contextos, desafios, proposições**. Brasília: Ministério da Cultura, 2024. p. 62-73.

CANEDO, Daniele Pereira; FANTINEL, Caroline (coord.). **Pesquisa Fomento às Artes no Brasil** – Boletim de resultados preliminares 2: estrutura institucional da gestão e do fomento às artes nos estados e no DF. Santo Amaro, BA: OBEC; Brasília, DF: MinC, 2025. (Boletim OBEC, v. 6, n. 2).

CENTRE FOR CULTURAL VALUE. Evaluation principles. **Centre for Cultural Value**, 2021. Disponível em: <https://www.culturalvalue.org.uk/our-work/evaluation/evaluation-principles/> . Acesso em: jul 2025.

COELHO NETO, Ernani; COSTA, Leonardo (coords.). **Painel do fomento à cultura** – Boletim de resultados preliminares 2: Financiamento da cultura no Brasil: uma análise dos valores empenhados nas capitais brasileiras (2013-2023). Santo Amaro, BA: OBEC/UFRB, v. 1, n. 2, 2025. Disponível em: <https://obec.ufba.br/pesquisas/painel-de-dados-sobre-o-fomento-a-cultura> .Acesso em: 11 ago. 2025.

“**CULTURA** É igual a feijão com arroz.” Ex-ministro da Cultura, eterno mestre das artes e grande brasileiro, Gilberto Gil completa 82 anos!. Brasília, DF, 26 jun. 2024. Instagram: @minc. Disponível em: https://www.instagram.com/reel/C8rmPQdvFVA/?utm_source=ig_web_copy_link Acesso: 10 jul. 2025.

CUNHA FILHO, Humberto. **Teoria dos direitos culturais:** fundamentos e finalidades. São Paulo: Edições Sesc, 2018.

DAVIES, Sue M. **Data driven museums**. Norwich: SHARE Museums East, 2023.

DYE, Thomas. **Understanding public policy**. 15. ed. Boston: Pearson, 2017.

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Pesquisa Impacto Econômico do SESI LAB no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2025.

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Impacto econômico do Festival de Inverno de Campos do Jordão**. Relatório. Rio de Janeiro: FGV, 2018. Disponível em: https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/FGV_Resultados_Impactos_Campos-do-Jordao.pdf

FILDES, Emily. Using audience insights to improve the Science Museum Group Collection stories online. **Science Museum Group**, 2019. Disponível em: <https://lab.sciencemuseum.org.uk/using-audience-insights-to-improve-the-science-museum-group-collection-stories-online-5768ed6e2820>. Acesso em: 29 ago. 2025.

FRONTIER ECONOMICS. **Culture and heritage capital: monetising the impact of culture and heritage on health and wellbeing**. A report prepared for the Department for Culture, Media and Sport (DCMS). London, 2024. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/678e2ecf432c55fe2988f615/rpt_-_Frontier_Health_and_Wellbeing_Final_Report_09_12_24_accessible_final.pdf.

IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Manual para avaliação de impactos socioeconômicos dos museus brasileiros**. Brasília, DF: IBRAM, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/noticias/ibram-divulga-publicacoes-de-avaliacao-de-impacto-socioeconomico-dos-museus>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Projeto “Mapeamento das ocupações técnicas da cultura: o Mapa da Graxa”**. Brasília: Ipea, 2025. DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/ri-projeto-mapeamento>

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. *Revista do Serviço Público Brasília – RSP*, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2005.

KRAFT, Michael E.; FURLONG, Scott R. **Public policy: politics, analysis, and alternatives**. Washington, DC: CQ Press, 2019.

LASSANCE, Antonio. **Como construir políticas públicas, programas e projetos prontos para o monitoramento e a avaliação?** Um guia prático de análise ex ante. Brasília: Ipea, 2025.

LILLEY, Anthony; MOORE, Paul. **Counting what counts: what big data can do for the cultural sector**. London: Nesta, 2013.

LIMA, Lycia; PORTELA, AndréP. **Guia Clear monitoramento e avaliação de políticas públicas: do diagnóstico à decisão**. São Paulo: FGV CLEAR, 2025.

MAK, Hei Wan; FLUHARTY, Meg; FANCOURT, Daisy. Predictors and impact of arts engagement during the COVID-19 pandemic: analyses of data from 19,384 adults in the COVID-19 social study. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021.

MAPA DA GRAXA traz mapeamento inédito dos profissionais da cultura que atuam nos bastidores. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, DF, 10 maio 2024. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15843-mapa-da-graxa-traz-mapeamento-inedito-dos-profissionais-da-cultura-que-atuam-nos-bastidores>. Acesso em: 29 ago. 2025.

MINC AVANÇA na implementação do novo sistema nacional de informações e indicadores culturais. *Ministério da Cultura*, Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/noticias/minc-avanca-na-implementacao-do-novo-sistema-nacional-de-informacoes-e-indicadores-culturais>. Acesso em: 10 jul. 2025.

PARKHURST, John. **The politics of evidence**: from evidence based policy to the good governance of evidence. Abingdon: Routledge, 2017.

PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. Políticas públicas baseadas em evidências: um modelo moderado de análise conceitual e avaliação crítica. *In*: KOGA, Natália Massaco; PALOTTI, Pedro Lucas de M.; MELLO, Janine; PINHEIRO, Maurício Mota Saboya. (orgs.). **Políticas públicas e usos de evidências no Brasil**: conceitos, métodos, contextos e práticas. Brasília, DF: Ipea, 2022. p. 59 -84.

REECE, David. What do we mean by being data-driven?. **Arts Professional**, 1 out. 2024. Disponível em: <https://www.artspromotional.co.uk/magazine/380/feature/what-do-we-mean-being-data-driven>. Acesso em: 16 out. 2025.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 11-36.

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2016.

TAYLOR-COLLINS, Emma. **Evidence for good:** how charities use evidence to boost their influence and impact. London: Alliance for Useful Evidence, 2018.

UNCTAD – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Creative Economy Outlook 2024.** Nova York: UNCTAD, 2024.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Re|Shaping policies for creativity – addressing culture as global public good.** Paris: Unesco, 2022.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Cultural policy:** a preliminary study. Paris: Unesco, 1969.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martijin. **The platform society:** public values in a connective world. Oxford: Oxford University Press, 2018.

Links

Arts Vibrancy Index

<https://culturaldata.org/insights/arts-vibrancy>

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil

<http://www.atlasbrasil.org.br>

Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult)

<https://cult.ufba.br/wordpress/>

Centre for Cultural Value

– University of Leeds

<https://www.culturalvalue.org.uk/evaluation-arts-culture-heritage-online-course/>

Censo Demográfico (IBGE)

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2022.html>

Índice da Economia Criativa

<https://indicedaeconomiacriativa.espm.edu.br/>

Mapeamento da Indústria Criativa (Firjan)

<https://observatorio.firjan.com.br/inteligencia-competitiva/mapeamento-da-industria-criativa-2025>

Painel de Dados Itaú Cultural

<https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/>

Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic)

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/10586-pesquisa-de-informacoes-basicas-municipais.html?edicao=18195>

Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual (OCA)

<https://www.gov.br/ancine/pt-br/oca>

Observatório da Diversidade Cultural

<https://observatoriodadiversidade.org.br/revista/index.php/odc/index>

Observatório Europeu do Audiovisual

<https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire>

Observatório da Economia Criativa da Bahia (OBEC)

<https://obec.ufba.br>

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD)

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/17270-pnad-continua.html>

Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC)

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/cultura-recreacao-e-esporte/9388-indicadores-culturais.html?=&t=o-que-e>

SOBRE AS AUTORAS



BETH PONTE

Gestora cultural e consultora pela Deck – Inteligência Digital para a Cultura e pela Ponte Cultura & Desenvolvimento, com ampla experiência em planejamento estratégico, indicadores culturais, gestão do conhecimento e inteligência digital. Tem mestrado em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e MBA em Gestão e Transformação Digital pela Universidade de São Paulo (USP). Foi Diretora Institucional do Programa Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA) e German Chancellor Fellow (2018/2019) da Fundação Alexander von Humboldt, na Alemanha. É autora do projeto *Quality for Culture* (Qualidade para a cultura), sobre gestão da qualidade em organizações culturais. Foi pesquisadora associada do Observatório de Economia Criativa da Bahia (OBEC) de 2020 a 2024, e é professora convidada de cursos de pós-graduação em gestão cultural no Brasil e no exterior.

@ [beth.ponte](#) | [deckcultura.com](#) | [qualityforculture.org/pt](#)



DANIELE CANEDO

Gestora cultural, capoeirista e docente do Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade e do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). É doutora em Cultura e Sociedade pela UFBA e PhD em Media and Communication Studies pela Vrije Universiteit Brussel, na Bélgica. É especialista em Administração Pública pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e graduada em Produção em Comunicação e Cultura pela UFBA. Entre 2024 e 2025, realizou um pós-doutorado no centro de pesquisa Studies in Media, Innovation and Technologies (Smit) da Vrije Universiteit Brussel, como bolsista CNPq. Entre 2018 e 2021, fez parte do Conselho de Cultura de Salvador. Desde 2015, atua como pesquisadora e coordenadora do Observatório da Economia Criativa da Bahia (OBEC), onde coordena pesquisas de relevância nacional. Também é consultora do Ministério da Cultura na padronização de dados para o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais.

@danielecanedo | obec.ufba.br

FICHA TÉCNICA

SESC – SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO
Administração Regional
no Estado de São Paulo

Presidente do Conselho Regional

Abram Szajman

Diretor do Departamento Regional

Luiz Deoclecio Massaro Galina

Superintendências

Técnico-social

Rosana Paulo da Cunha

Comunicação Social

Ricardo Gentil

Administração

Jackson Andrade de Matos

Assessoria Técnica e de Planejamento

Marta Raquel Colabone

Assessoria Jurídica

Carla Bertucci Barbieri

Gerências

Artes Gráficas Rogerio

Ianelli **Sesc Digital**

Fernando Tuacek **Estudos e**

Desenvolvimento João Paulo

Guadanucci **Centro de Pesquisa e**

Formação Andréa de Araújo Nogueira

Equipe Sesc Carlos Padilha, Eder

Martins, Flávia Rejane Prando, Ian

Herman, Jean Paz, José Mauricio

Rodrigues Lima, Juliana Santos,

Juliana Torres, Karin Cristina

Laguna Montanaro, Marcos Toyansk,

Mauricio Trindade da Silva, Rafael

Peixoto, Silvia Hirao e Walter Cruz

Gestão Cultural Baseada em
Evidências — Por Onde Começar

Autoria

Beth Ponte e Daniele Canedo

Projeto gráfico e diagramação Grida

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Canedo, Daniele

Gestão cultural baseada em evidências [livro eletrônico] : por onde começar / Daniele Canedo, Beth Ponte. -- 1. ed. -- São Paulo : Centro de Pesquisa e Formação do SESC São Paulo, 2025.

ISBN 978-65-87592-45-9

1. Artes 2. Cultura 3. Gestão 4. Política cultural 5. Projetos - Planejamento I. Ponte, Beth. II. Título.

25-320002.0

CDD-306.40688

Índices para catálogo sistemático:

1. Projetos culturais : Política : Cultura 306.40688

Henrique Ribeiro Soares - Bibliotecário - CRB-8/9314



**CENTRO DE PESQUISA
E FORMAÇÃO**

Rua Dr. Plínio Barreto,
285, 4o andar Bela Vista -
São Paulo - SP
Tel.: (11) 3254-5600
atendimento.cpf@sescsp.
org.br sescsp.org.br/cpf



**FAÇA SUA
CREDENCIAL
SESC**

