

# XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

**GT-5 – Política e Economia da Informação**

**INDICADORES CULTURAIS: A EXPERIÊNCIA DO PROJETO ADEMAR GUERRA**

***CULTURAL INDICATORS: THE EXPERIENCE OF THE ADEMAR GUERRA PROJECT***

Andre de Araujo Silva – Universidade de São Paulo

Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira – Universidade de São Paulo

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** O Projeto Ademar Guerra atua há vinte anos no estado de São Paulo e propicia orientações artísticas com o intuito de qualificar grupos de teatro e capacitar novos artistas. Este trabalho tem por objetivo sintetizar os processos de construção de indicadores relativos a essa ação pública, por meio da apresentação de caminhos possíveis para a elaboração de uma metodologia de coleta e análise de dados que embase reflexões críticas e, se usada nos circuitos de gestão, seja capaz de influenciar decisões. Além disso, pretende-se contribuir com o desenvolvimento de processos que permitam a análise da informação pública e sua consequente apropriação social, gerando, portanto, relações próprias do campo da Ciência da Informação. Na introdução, teremos uma breve descrição da estrutura do Projeto Ademar Guerra e a contextualização da pesquisa no que se refere ao trato com a informação pública. Na sequência, recorreremos a alguns conceitos e perspectivas do campo dos indicadores culturais, apresentando as ferramentas metodológicas utilizadas nesse experimento. Por fim, será possível observar alguns resultados obtidos, como possibilidades de indicadores que podem, em certa medida, despertar reflexões acerca dos insumos recebidos, processos desenvolvidos, produtos entregues e resultados atingidos. Nas considerações finais, serão destacados alguns diagnósticos, reflexões e dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa.

**Palavras-Chave:** Projeto Ademar Guerra. Indicadores culturais. Informação pública. Políticas culturais.

**Abstract:** The Ademar Guerra Project has been working for twenty years in the State of São Paulo, providing artistic guidance, with the purpose of qualifying theater groups and capacitating new artists. The aim of this research is to establish relationships between the structure and functioning of the Ademar Guerra Project and the processes of constructing indicators, by exploring possible ways to elaborate a data collection and analysis methodology that incorporates critical reflections and, if used in management circuits, help on decision making. In addition, it is intended to contribute to the development of processes that allow the analysis of public information and its consequent social appropriation, generating, therefore, relations proper to the field of Information Science. For this, the work begins with the description of Ademar Guerra Project's structure and its contextualization in the field of public information. Following, methodological tools of the field of culture indicators are presented. Finally, some results are presented, generating possibilities of indicators that may, in a certain way, trigger reflections on inputs received, processes developed, products delivered and results achieved. At last, diagnosis, reflections and critical points found by the reserch are emphasized.

**Keywords:** Ademar Guerra Project. Cultural indicators. Public information. Cultural policies.

## 1 INTRODUÇÃO

O Projeto Ademar Guerra, criado há mais de vinte anos pela Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, tem como principais objetivos a **capacitação dos artistas** e a **qualificação de grupos de teatro** do estado de São Paulo, exceto capital. Atualmente, é parte integrante do Programa de Qualificação em Artes, instância responsável também pelo Projeto de Qualificação em Dança. O Programa de Qualificação em Artes integra o quadro de atividades das Oficinas Culturais do estado de São Paulo, gerido pela POIESIS – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura, uma Organização Social de Cultura<sup>1</sup>, através de celebração de Contrato de Gestão com a Secretaria de Estado da Cultura.

Grupos de teatro de diversas regiões do estado de São Paulo se inscrevem para participação no Projeto Ademar Guerra por meio de um chamamento anual, o qual requer, além de informações de perfil e contato, um tema, assunto ou objeto de estudo (texto teatral, dramaturgia autoral, obra literária etc.), que serão pontos de partida para o processo de criação de um trabalho cênico. Para acompanhar o desenvolvimento dos grupos, o Projeto Ademar Guerra seleciona, também através de chamamento anual, artistas com atuação comprovada tanto nos circuitos de produção teatral quanto em ações de formação artística e cultural - os **orientadores** – que, através da prática teatral irão compartilhar ferramentas técnicas e promover diálogos conceituais junto aos grupos. O período de orientação dura de sete a oito meses, e possui, na maioria dos casos, a frequência aproximada de duas visitas mensais.

O Projeto Ademar Guerra foi criado em 1997 pela Secretaria de Estado da Cultura com o objetivo de propiciar orientação artística a grupos teatrais em atividade no interior e litoral do Estado de São Paulo. Essa ação se dá por meio da contratação de artistas orientadores para atuarem junto aos grupos selecionados, acompanhando seus projetos de pesquisa e/ou montagem de espetáculos. Este incentivo e valorização de grupos visa fomentar a formação de público e alimentar a vida cultural das comunidades que não dispõem de escolas ou cursos para suprir a carência de suporte técnico na área artística, valorizando assim a produção cultural destas cidades. Além disso, o projeto possibilita o intercâmbio de informação e experimentação de novas linguagens cênicas para diretores, produtores, atores, cenógrafos, iluminadores e figurinistas<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> De acordo com a lei federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, organizações sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades são dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

<sup>2</sup> A descrição do Projeto Ademar Guerra é apresentada no *site* das Oficinas Culturais do estado de São Paulo, disponível em <http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/o-projeto.php>. Último acesso em: 20 jan. 2016.

O impacto desejado pela ação do Projeto Ademar Guerra é o desenvolvimento das vocações dos grupos para operar pontos irradiadores de práticas teatrais e de desenvolvimento cultural, com potencial multiplicador ao menos municipal e regional.

Fazendo uso dos resultados obtidos em dissertação de mestrado, procuraremos aqui apresentar uma síntese do desenvolvimento da pesquisa, apontando caminhos para a elaboração de indicadores voltados à percepção das ações do Projeto Ademar Guerra, iniciativa criada e fomentada pela Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo e voltada para grupos de teatro não sediados na capital. Buscou-se, tomando o Projeto Ademar Guerra como exemplo, verificar quais seriam as informações necessárias e os procedimentos metodológicos adequados para a avaliação e o monitoramento em projetos similares das políticas culturais públicas.

A construção dos indicadores se vale muitas vezes de informações provenientes de documentos e bancos de dados de diversas instituições e órgãos públicos. Sua disponibilização para a sociedade é um direito do cidadão, reforçado pela Lei de Acesso à Informação, promulgada em 18 de novembro de 2011, que possibilitou a requisição de acesso a inúmeros documentos públicos. A partir do momento em que uma informação é disponibilizada por uma instituição, ela pode ser considerada socialmente existente, podendo ser utilizada para os mais diversos fins a partir de fontes oficiais, uma vez que “a informação institucionalizada carrega um ‘selo de qualidade’, pois é fruto de opções e foi considerada digna de ser preservada” (SMIT, 2012, p. 86).

Entretanto, a farta oferta de dados públicos não basta para a efetiva fruição das informações por parte dos interessados. Para que seja possível, de fato, estabelecer análises críticas e reflexões, criar relações entre tais informações e construir o conhecimento, é essencial garantir condições para que os cidadãos possam compreender os processos de elaboração e disponibilização dessas informações. Assim, será possível ao indivíduo não abandonar-se à passividade da recepção dos dados, mas aferir por si mesmo sua credibilidade e significados.

Como se pode observar, entre o discurso – populista – da disponibilização massiva de informações e a efetiva disponibilização de uma informação que possa ser utilizada de forma enriquecedora pela humanidade, há uma enorme distância. A simples disponibilização da informação não equivale ao exercício do dever de informar, pois o dever de informar remete ao dever de criar condições adequadas para a construção do conhecimento. Em outras

palavras, a disponibilização da informação é necessária mas não suficiente para o exercício da cidadania. A informação, no contexto da Ciência da Informação, é registrada e institucionalizada. Para poder cumprir sua missão as configurações informacionais devem, além de selecionar, organizar e disponibilizar a informação – atribuindo-lhe um selo de qualidade – fornecer explicações acerca dos procedimentos adotados de modo que o usuário possa exercer um papel ativo com condições para avaliar o selo de qualidade da informação à qual teve acesso. (SMIT, 2012, p. 99-100).

A questão da legitimidade e confiabilidade das informações, públicas ou não, é um tema cada vez mais fundamental diante das novas tecnologias da informação e da comunicação. Vemos surgir um discurso de descentralização das fontes de informação. Conseqüentemente, vêm sendo geradas novas formas de participação social e o surgimento de novas relações e hierarquias informacionais.

Em evidência, coloca-se ainda a contradição ou o conflito entre novas formas de mobilização e participação social potencializadas pela comunicação da informação em tempo real e em escala planetária que as novas mídias proporcionam versus o estabelecimento de novas hierarquias, novas formas de subordinação, subsunção e controle, bem como a persistência ou até a ampliação de desigualdades, a emergência de novas formas de exclusão que a era da informação e do conhecimento também promove, evidenciando diferentes formas e culturas de uso dos espaços sociodigitais. A mera inclusão digital de segmentos excluídos das redes de comunicação globais, segundo uma ótica de justiça distributiva, não é, entretanto, considerada suficiente para enfrentar essas disparidades, sendo essencial a capacidade de incorporar a visão do “outro”. (MACIEL; ALBAGLI, 2011, p. 11).

Nesse sentido, o trato das instituições e governos com a informação pública é determinante para a qualidade da participação social, para a qualidade da democracia. Cada vez mais presente nas discussões do campo da Ciência da Informação, essa é uma preocupação de ordem mundial, uma vez que o fluxo, organização e apresentação de dados, hoje de dimensões infinitas, permitem o desenvolvimento planejado de políticas públicas e ações sociais em escala global.

Muitos governos já tomaram as primeiras iniciativas para informar, consultar e engajar ativamente os cidadãos na formulação de políticas. Alguns possuem vasta experiência nessa área. Entretanto, quando tentam obter uma visão geral sobre como fortalecer as relações de seu governo com os cidadãos, as autoridades usualmente verificam que estão quase sozinhas. Poucas publicações proporcionam uma visão geral abrangente e orientações sobre aspectos práticos do assunto. (OCDE, 2002, p. 2).

Uma vez que o novo contexto tecnológico é ainda recente e vem gerando novas descobertas e ferramentas a todo momento, torna-se cada vez mais imprescindível a formulação de estudos e instrumentos que auxiliem no amadurecimento dos usos das informações e que permitam diferentes estratégias de comunicação dessas informações. Discernir, analisar, rever, desconstruir são todas ações ativas a serem praticadas pelos sujeitos em busca de seus direitos e de inclusão, para que o ato de se informar e informar possa ser um movimento autônomo, cada vez mais livre de manipulação por parte de quem comunica a informação pública.

Resumidamente, podemos entender comunicação pública como uma comunicação formal e dialógica entre Estado e sociedade, numa situação em que ora um ora outro assume o papel de emissor ou de receptor para discutir temas de interesse público, tendo como base das ações o direito à informação, o qual implica o direito de se informar e de ser informado. [...] Dessa maneira, a natureza de bem público atribuída à informação e à comunicação públicas também faz com que o processo de apropriação simbólica desses bens tenha um sentido de propriedade, de posse. É, no entanto, um “tornar seu” coletivo. (BATISTA, 2014, p. 69).

Por isso, a pesquisa se balizou pela transparência das operações realizadas na obtenção de possíveis indicadores. Trata-se de explicitar o método, identificar fragilidades, vislumbrar alternativas tanto para a coleta quanto para a análise da informação pública. Trata-se, também, de tornar a política pública “visível”, atentar para seus focos e mudanças de focos, problematizá-la com o desejo de conquistar melhoras, potencializando os mecanismos de participação dos públicos nela envolvidos e da sociedade em geral.

Afinal, ao nos debruçarmos sobre o Projeto Ademar Guerra, cuja ação se dá no campo da formação e da prática teatral, dedicamo-nos, também, de maneira indireta, a compreender como a proximidade com a arte e as relações entre agentes culturais por ela criadas se podem configurar como fortes caminhos para transformações socioculturais. Por isso, partimos da seguinte definição de informação pública:

[...] informação pública é um bem público, tangível ou intangível, com forma de expressão gráfica, sonora e/ou iconográfica, que consiste num patrimônio cultural de uso comum da sociedade e de propriedade das entidades/instituições públicas da administração centralizada, das autarquias e das fundações públicas. A informação pública pode ser produzida pela administração pública ou, simplesmente, estar em poder

dela, sem o status de sigilo para que esteja disponível ao interesse público/coletivo da sociedade. Quando acessível à sociedade, a informação pública tem o poder de afetar elementos do ambiente, reconfigurando a estrutura social. (BATISTA, 2010, p. 40).

Em síntese, a qualidade da participação social é, em muitos aspectos, influenciada pela qualidade da comunicação das informações públicas. Percorrer e registrar os caminhos para obtenção dos insumos necessários a esta pesquisa consiste, por isso, em um recurso de visibilidade da ação pública.

## **2 INDICADORES CULTURAIS**

Segundo Tolila (2007)<sup>3</sup>, o mundo humano está cheio de indicadores. São símbolos que denotam os pactos entre os humanos. As luzes do semáforo indicam o caminho livre ou não para a passagem, os médicos observam sintomas, apalpam, perguntam com o intuito de encontrar os indicadores que permitam o diagnóstico e a resolução de determinado problema.

Indicar, portanto, não pode ser de todo dissociado da ação de perceber, de notar, de relacionar e compreender sinais. Neste trabalho, a pesquisa sobre indicadores teve intuito claro: fazer visível os processos e efeitos do Projeto Ademar Guerra.

Ao longo de vinte anos de existência o Projeto Ademar Guerra passou por diferentes modelos e perfis de gestão. Hoje, gerido por uma organização social, o Projeto Ademar Guerra presta contas de seus resultados à Secretaria de Cultura do estado de São Paulo. Importante ressaltar que, nos anos de 2015 e 2016, o programa Oficinas Culturais, que engloba em seu contrato de gestão o Projeto Ademar Guerra, fechou as portas de dezenove das vinte e quatro unidades físicas. Todas as quatorze unidades fora da capital foram fechadas, tendo, como justificativa, a redução da arrecadação. Houve corte de 24% nos recursos previstos em 2015, 42% em 2016 e 70% em 2017<sup>4,5</sup>. Se observarmos, a título de ilustração, que a receita tributária

---

<sup>3</sup> Vídeo do Observatório do Itaú Cultural “Paul Tolila - Indicadores Culturais: reflexão e experiências (2007). Duração: 40m18s. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/explore/canal/detalhe/mesa-experiencias-de-indicadores-exposicao-paul-tolila>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

<sup>4</sup> Fonte: O Estado de São Paulo. Disponível em: <http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,oficinas-culturais-sao-fechadas-em-sao-paulo,1656432>. Acesso em: 08 jun. 2017.

<sup>5</sup> JCNET. Disponível em: <http://www.jcnet.com.br/Geral/2016/12/interior-oficinas-culturais-vaio-fechar.html>. Último acesso em: 08 jun. 2017.

total do estado de São Paulo, segundo dados da Secretaria da Fazenda<sup>6</sup>, teve aumento de 4% de 2013 para 2014, 4% de 2014 para 2015 e se manteve estável de 2015 para 2016, de fato é possível perceber certa estagnação do crescimento da arrecadação. Todavia fica clara a desproporção entre a diferença de arrecadação estadual e a diferença de repasses ao programa Oficinas Culturais. Tal comparação nos leva, de antemão, a duas possibilidades de leitura.

A primeira nos remete à ideia de que, diante da diminuição dos recursos, a prioridade do estado não incide, nesse caso, sobre sua política cultural, uma vez que os cortes não se dão de maneira igualitária sobre os campos da ação pública. A segunda nos leva a refletir sobre as transformações que tal contexto propicia dentro da própria execução das ações previstas dentro do campo cultural, conduzindo-nos a crer que o encerramento ou enxugamento de determinados programas revelam também prioridades internas, deslocando esses recursos para a manutenção ou ampliação de outros programas e projetos.

Não raro, o uso dos indicadores pelo poder, público ou não, possui caráter justificativo e é, muitas vezes, construído ou publicizado a partir de metodologias que acenam para os resultados esperados, garantindo a legitimação das ações de seu difusor. Um extremo desse processo é a propaganda política, em alguns casos acompanhada de manipulação dos números. O caráter argumentativo do estudo científico, que não enxerga nos indicadores um fim, mas, antes, uma ferramenta de reflexão sobre as **variações**, é, assim, preterido no intuito de preservar o projeto de poder em andamento. Revela-se, então, uma tensa relação entre o saber e a legitimidade do poder.

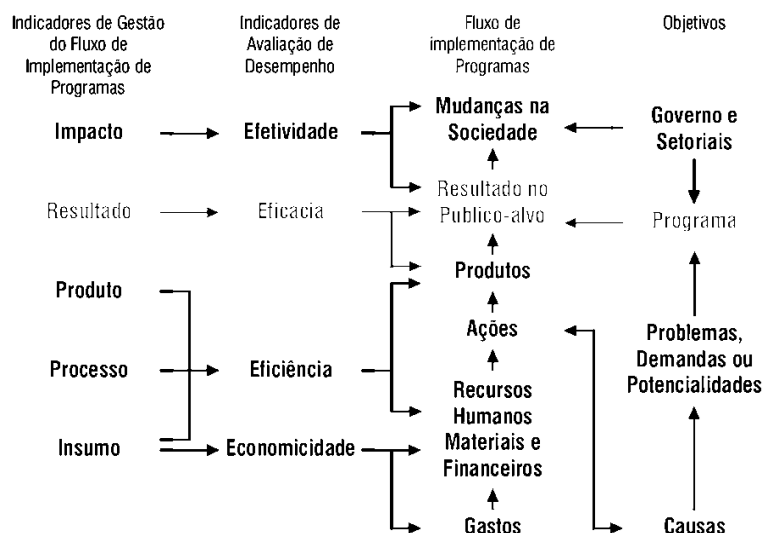
Um indicador pode ser classificado através de diversas categorias, relativas a características como sua natureza, grau de abrangência, possibilidade de integrar indicadores compostos, entre outros. Para efeito de pesquisa sobre o Projeto Ademar Guerra, focaremos sobre a definição dos **indicadores de gestão** e **indicadores de avaliação de desempenho**.

No organograma da Figura 1, é possível observar a relação entre as duas categorias de indicadores e suas ligações com as etapas do fluxo gerencial de um programa:

---

<sup>6</sup> Fonte: *Site* da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: [https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Downloads/Relat%C3%B3rios%20da%20Receita%20Tribut%C3%A1ria/2017/fevereiro/INTERNET\\_fevereiro17.pdf](https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Downloads/Relat%C3%B3rios%20da%20Receita%20Tribut%C3%A1ria/2017/fevereiro/INTERNET_fevereiro17.pdf). Último acesso em: 08 jun. 2017.

Figura 1 – Correlação entre tipos de indicadores dentro do fluxo de gestão.



Fonte: Brasil (2010).

Dado que os indicadores são obtidos a partir de procedimentos metodológicos e as diretrizes escolhidas para a coleta e a organização das bases de dados são determinantes para seu funcionamento e continuidade, consideramos fundamental apresentar o processo realizado por esta pesquisa, principalmente no que tange à construção de uma metodologia para o trabalho com indicadores: primeiramente, no intuito de fortalecer aspectos dos indicadores como confiabilidade, viabilidade e economicidade; em segundo lugar, por ser parte desta pesquisa o estudo dos caminhos, ou seja, das ferramentas presentes no processo de proposição de indicadores.

Após estudos de diferentes possibilidades, optamos pela criação de um protocolo de análise baseado em guias referenciais, em estudos de outros trabalhos sobre o tema e adaptados ao contexto do Projeto Ademar Guerra.

A seguir, apresentamos as etapas elencadas no protocolo de análise criado:

- Mapeamento dos problemas e objetivos – a partir de análise dos materiais referenciais das diversas instâncias institucionais vinculadas ao Projeto Ademar Guerra, procurou-se identificar a quais demandas sociais e culturais busca-se responder;
- Delimitação do escopo de análise – escolha das áreas a serem analisadas com o intuito de aferir se os objetivos colocados são atingidos;
- Elaboração de perguntas norteadoras – de maneira pragmática, como extrair as informações necessárias para a construção dos indicadores;



- Levantamento das informações necessárias, fontes viáveis e indicadores candidatos<sup>7</sup>;
- Classificação em etapas do fluxo de gestão e avaliação e qualificação dos indicadores candidatos;
- Definição dos formatos de apresentação – gráficos, tabelas, quadros e análises.

É importante lembrar que os dados coletados para essa pesquisa estão disponíveis em documentos e relatórios providos pelas instituições gestoras de maneira bastante dispersa. Não foi possível chegar a uma unidade temporal comum a todos os indicadores.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A seguir, teremos uma compilação dos resultados mais significativos apresentados pela pesquisa, seguidos de breves análises e comentários que buscam exemplificar o caminho encontrado para uma construção de indicadores voltados às particularidades de uma política pública, no caso, o Projeto Ademar Guerra.

Os indicadores de insumo, voltados à percepção dos recursos alocados, poderão, em certa medida, aferir o grau de investimento público nas ações do Projeto Ademar Guerra. Os insumos precisam ser considerados em ao menos duas esferas: recursos financeiros e recursos humanos.

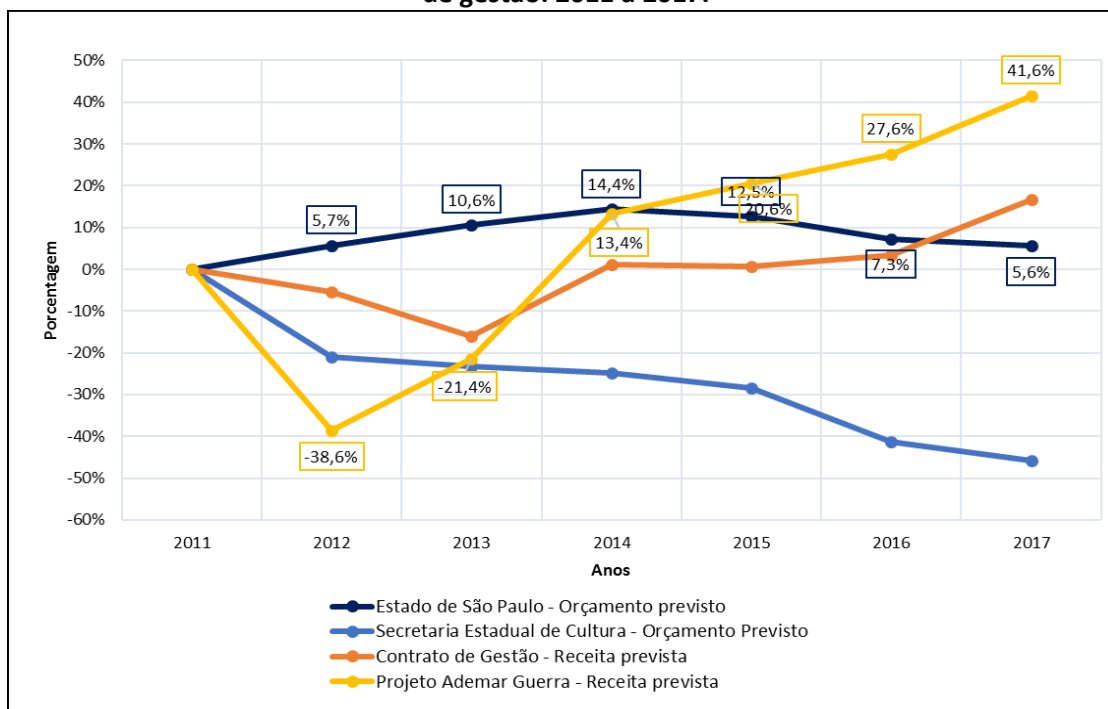
Na Figura 2, é possível acompanhar a evolução histórica dos orçamentos previstos nas diversas esferas de gestão que possuem ligação direta com o Projeto Ademar Guerra. Na sequência, teremos a consolidação do uso desses recursos.

A formatação dos dados em porcentagem permite uma análise comparativa dos orçamentos previstos que possuem montantes muito diferentes. Seria possível analisar as variações percentuais dos orçamentos ano a ano, entretanto a análise de um período, no caso de 2011 a 2017, pode revelar com mais exatidão o planejamento em longo prazo, traçado pelas instituições gestoras.

---

<sup>7</sup> Indicadores candidatos, segundo o Guia Metodológico do Ministério do Planejamento, são obtidos a partir de reflexões e análises de gestores dos programas em questão ou especialistas na área de interesse. São sugeridos a partir da observação dos problemas e perguntas colocados, através de procedimentos como o *brainstorming* (BRASIL, 2010).

Figura 1 – Porcentagem de aumento nos valores previstos pelos orçamentos nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2017.



Fonte: SEFAZ (2017); Contratos de Gestão 08/2013 e 44/2010 e seus Termos de Aditamento; São Paulo (2017). Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017. (Elaborado pelo autor).

Cabe ressaltar que os dados relativos aos orçamentos do estado de São Paulo e da Secretaria de Estado da Cultura possuem periodicidade anual. Já os valores dos Contratos de Gestão e, conseqüentemente, do Projeto Ademar Guerra são, eventualmente, atualizados por meio de aditamentos de contrato, mas seu planejamento inicial é feito para o período de quatro a cinco anos. Para nossa análise, consideramos sempre os primeiros valores que haviam sido acordados.

A evolução histórica das séries em questão aponta para algumas leituras. Primeiramente, que não há grande simetria entre as diferentes categorias. De acordo com o Contrato de Gestão firmado em 2013 para o período de 2014 a 2018, os recursos destinados a esse contrato e ao Projeto Ademar Guerra deveriam aumentar em um ritmo maior do que o orçamento previsto pelo estado de São Paulo, o que identifica, pelo menos no planejamento, uma valorização dos projetos culturais inseridos nesse contrato de gestão. Isso nos levaria a dizer que esses projetos seriam, de certa maneira, prioritários.

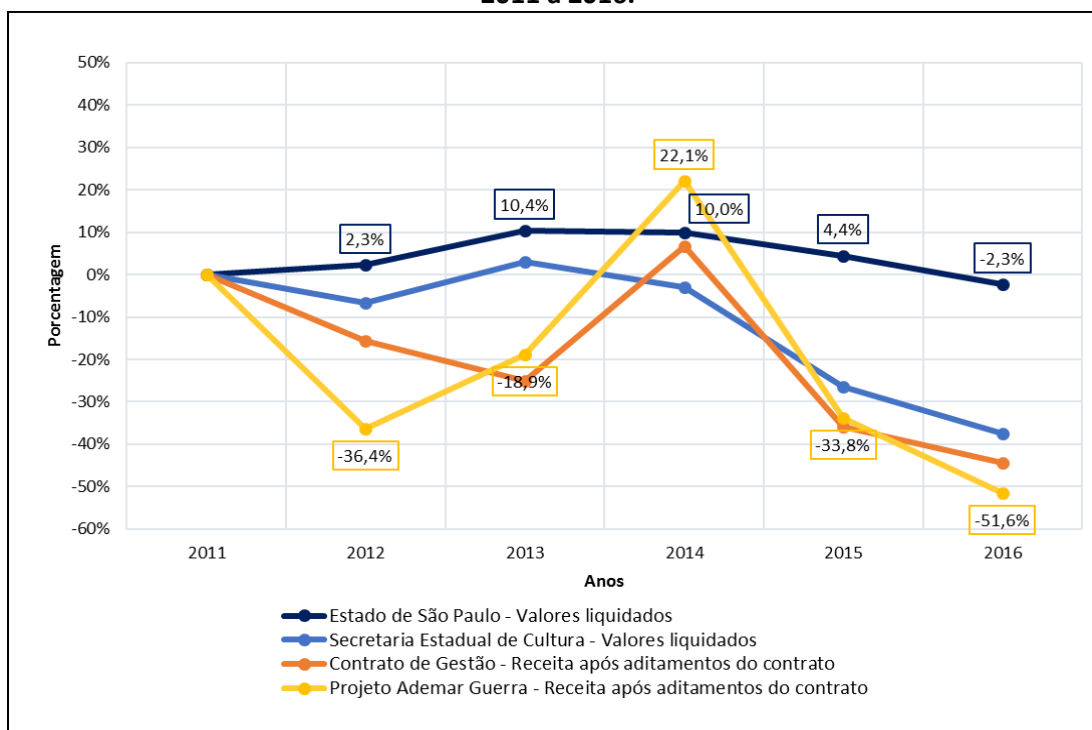
Não obstante, os orçamentos previstos anualmente (estado de São Paulo e Secretaria de Estado da Cultura), foram perdendo fôlego. Em 2016, enquanto o orçamento total do

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

estado, mesmo que em crescimento menor que nos anos anteriores, apontou ainda ganhos de mais de 7% em relação a 2011 (em valores corrigidos pelo índice IPC-A), o orçamento da Secretaria de Estado da Cultura perdeu mais de 40% de seus recursos na comparação com o mesmo período. Como veremos na Figura 3, essa diminuição do investimento impossibilitou a manutenção dos recursos previstos para o contrato de gestão e para o Projeto Ademar Guerra nos anos de 2016 e 2017, que apontavam, inicialmente, para ganhos reais de 27,6% e 40,6%, respectivamente, se comparados ao ano de início da medição, 2011.

Na figura 3, temos os valores finais dos recursos alocados:

**Figura 3 – Porcentagem de aumento nos valores consolidados nas diferentes esferas de gestão: 2011 a 2016.**



Fonte: SEFAZ (2017); São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); São Paulo (2017).  
Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017.  
(Elaborado pelo autor).

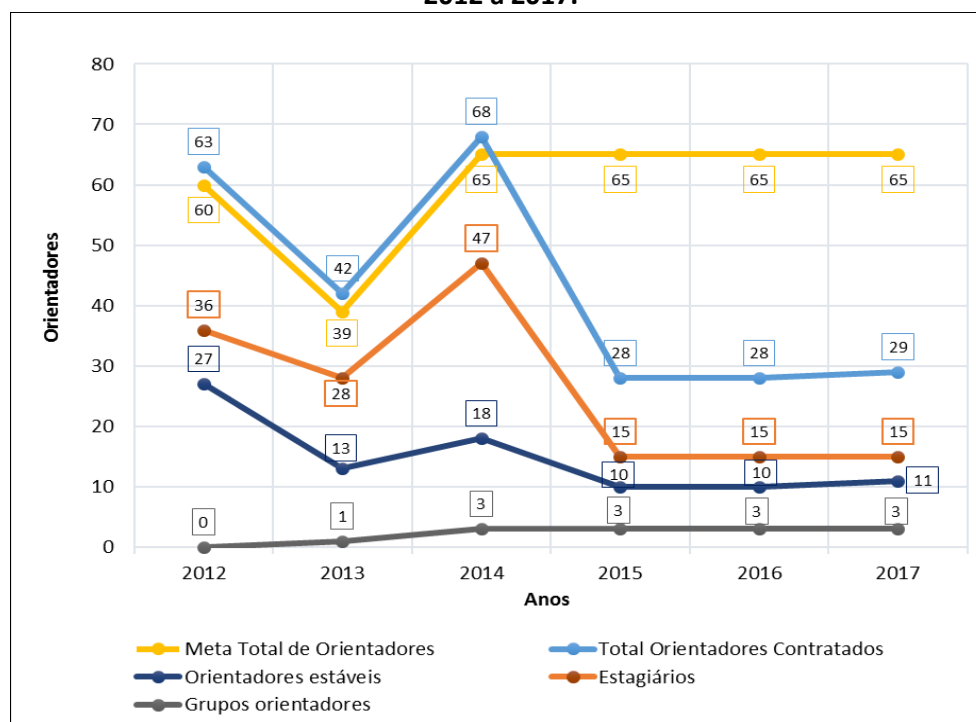
Em termos de recursos consolidados, é fato que o orçamento do estado de São Paulo, em valores corrigidos pela inflação, passou a contar, principalmente a partir de 2015, com menos recursos do que os previstos. Entretanto é notável perceber que, embora a arrecadação tenha diminuído mais de 5% de 2014 para 2015 e ainda 6,7% de 2015 para 2016 no comparativo desses anos com 2011, os orçamentos da Secretaria de Estado da Cultura, do Contrato de Gestão e do Projeto Ademar Guerra sofreram retrocessos muito mais abruptos, caindo, desproporcionalmente, mais de 55% no caso do Projeto Ademar Guerra entre 2014 e

2015 e ainda mais, quase 20%, entre 2015 e 2016.

Fica evidente, portanto, o grau de desinvestimento nesses projetos diante do cenário de incerteza econômica e política. Também é possível interpretar que os investimentos em cultura são ainda tratados como “itens de perfumaria”, uma vez que, quando o Estado se encontra em situação mais confortável, prevê priorizar as ações em cultura. Todavia, diante das incertezas, derruba os investimentos no campo, não os considerando entre os essenciais para o desenvolvimento de suas políticas públicas.

Numa segunda etapa, poderemos perceber as variações no número de orientadores contratados (Figura 4). É possível aproveitar esse momento para identificar o perfil dos orientadores, uma vez que as variações entre os tipos de profissionais contratados revelam, com clareza, o foco da aplicação dos recursos.

**Figura 4 – Orientadores contratados (meta, total de orientadores e distribuição por qualificação): 2012 a 2017.**

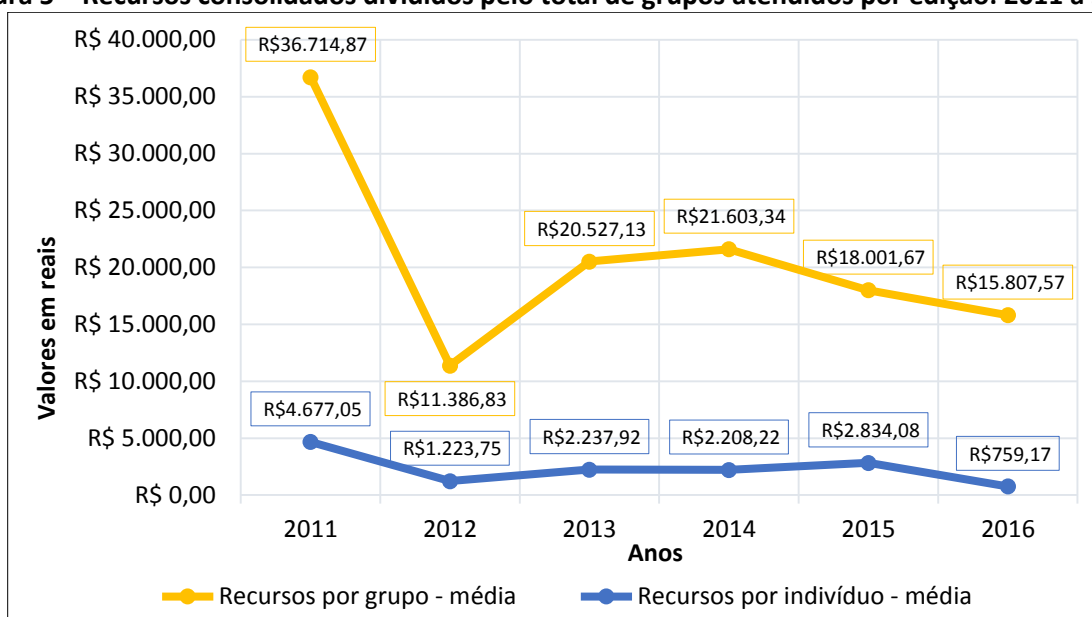


Fonte: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2015).  
 (Elaborado pelo autor).

Como poderíamos prever pela observação da queda dos recursos financeiros, a partir de 2015, o número de orientadores contratados ficou longe das metas primariamente estabelecidas. Para fazer justiça ao período em que o Projeto Ademar Guerra contou com recursos mais estáveis, o ano de 2011 seria essencial para essa análise. Na ocasião, não existiam orientadores estagiários, e a criação dessa categoria significou uma ampliação da ação.

Ainda no campo dos insumos, é possível apresentar indicadores de economicidade, categoria voltada à avaliação do uso desses insumos. Para isso, acompanharemos a evolução dos recursos totais divididos pelo número de grupos e indivíduos sob orientação (Figura 5). Não estão computados entre esses indivíduos os espectadores de mostras do Projeto Ademar Guerra e espectadores das apresentações dos grupos sob orientação, uma vez que é fundamental diferenciar o público das orientações do público atingido pelos grupos.

**Figura 5 – Recursos consolidados divididos pelo total de grupos atendidos por edição: 2011 a 2016.**



Fonte: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016). Nota: Valores corrigidos pelo índice de inflação IPC-A através da Calculadora do Cidadão, disponibilizada pelo Banco Central do Brasil. O período considerado para a correção de cada valor considera os índices medidos a partir do mês posterior ao encerramento do ano ao qual dizem respeito até o mês de agosto de 2017. (Elaborado pelo autor).

O ano de 2011 apresentou, em relação aos posteriores, o maior custo por grupo. Caso os resultados do período apontassem para números parecidos com o de anos posteriores, poderíamos concluir que a estrutura era bastante onerosa. Não será possível confirmar essa afirmação, uma vez que não há informações suficientes sobre os resultados relativos ao ano em questão.

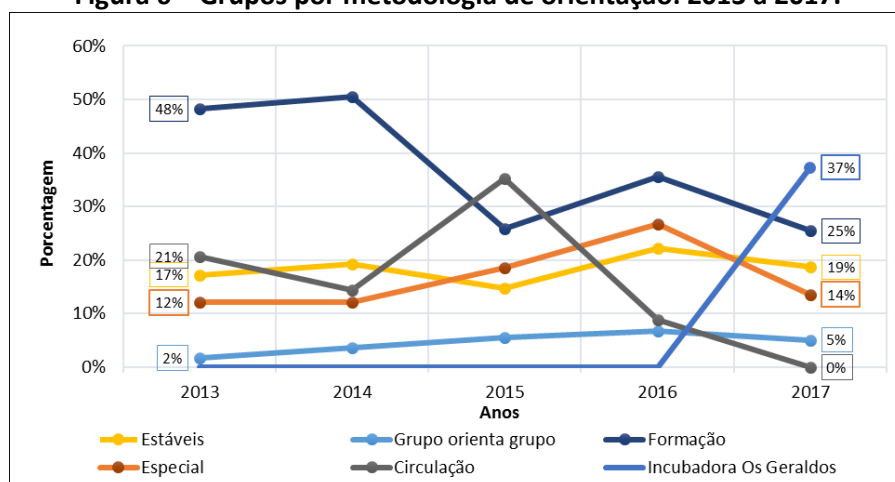
Apesar da queda dos recursos, o Projeto Ademar Guerra conseguiu seguir, principalmente no período de 2013 a 2016, com certa estabilidade no montante de investimento por grupo. Uma razão para isso foi a imediata readequação das metas de grupo a serem atendidos, o que, numa análise mais otimista, revelaria a predileção pela qualidade ao invés da quantidade. Contudo, é também necessário observar indicadores de processo para verificar se essa estabilidade também não se deve à diminuição dos custos da mão de obra

dos orientadores ou da carga horária de orientação dos grupos.

Os indicadores de processo enfocam como os recursos são utilizados pela gestão de um programa ou projeto. Revelam se há simetria entre os objetivos gerais estabelecidos e os meios pelos quais a ação se dá. No caso do Projeto Ademar Guerra, são partes fundamentais do processo as mudanças na distribuição de foco entre as ações, no que tange às metodologias de orientação, às características das cidades atendidas, ao número de orientações recebidas pelos grupos e à realização de encontros nos quais um grupo pode compartilhar seu processo artístico com os demais orientados.

A distribuição dos grupos por metodologia de orientação traduz qual o perfil do público-alvo atendido pelo Projeto Ademar Guerra. Os grupos considerados “em formação” são atendidos por orientadores estagiários, eles mesmos em condição análoga de formação em sua universidade de teatro. Orientadores “tradicionais”, que doravante denominaremos “estáveis”, para não serem confundidos com o total de orientadores, precisam ter carreira estruturada duplamente: como artista ativo em circuitos de produção teatral e com experiências em práticas artístico-pedagógicas. Os orientadores estáveis responsabilizam-se pelos Núcleos Estáveis, além de serem agentes de Orientações Especiais, Imersões e atividades semelhantes, de formato bastante variado, denominadas dentro do contrato do orientador como “ações culturais”. Já os grupos orientadores se responsabilizam por grupos que apresentam condições favoráveis ao desenvolvimento da gestão colaborativa, que abrange, além dos aspectos artísticos, modos de organização administrativa e produção (Figura 6).

Figura 6 – Grupos por metodologia de orientação: 2013 a 2017.

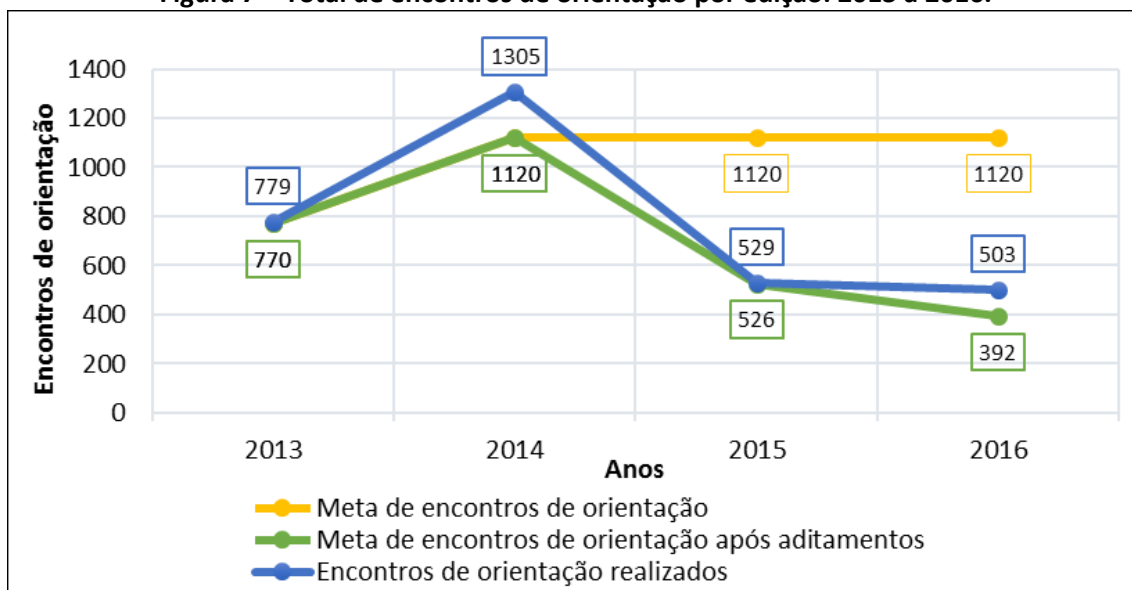


Fontes: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Programa de Qualificação em Artes (2016); Dados preliminares de 2017. (Elaborado pelo autor).

Se o Projeto Ademar Guerra apresentava, até 2014, uma tendência de crescimento da representatividade dos grupos em formação frente aos núcleos estáveis, esse quadro foi revertido em 2015. Com a oscilação negativa dos recursos identificada pelos indicadores de insumo, o crescimento de grupos em metodologias com orientações mais esparsas (Especial e Circulação) fez com que as metodologias que contam com orientações de maior periodicidade (Formação, Grupo Orienta Grupo e Núcleos Estáveis) fossem reduzidas de uma representatividade de 74% em 2014 para 47% em 2015.

Estabelecem-se, com essa mudança, outros tipos de vínculos com os grupos – vínculos que nem sempre serão os mais funcionais dentro dos objetivos gerais do Projeto Ademar Guerra. O oferecimento de oficinas e *workshops* não é tão eficaz no desenvolvimento de um grupo quanto uma orientação voltada exclusivamente para seu próprio processo de trabalho (Figura 7).

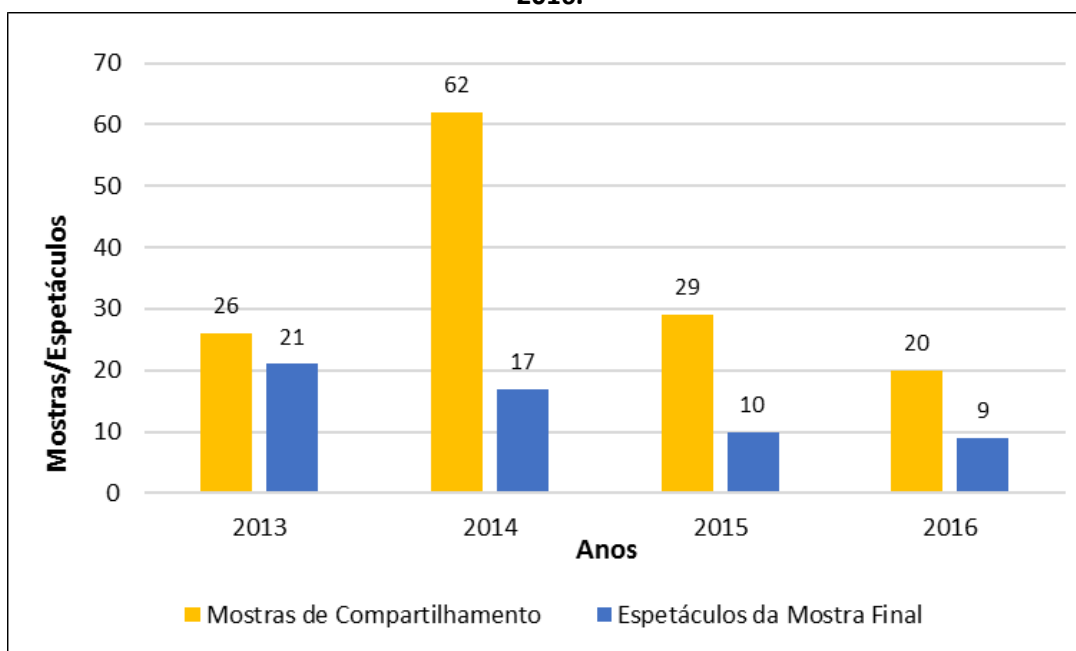
Figura 7 – Total de encontros de orientação por edição: 2013 a 2016.



Fontes: São Paulo (2015a,b,c,d,e); São Paulo (2010,2011,2012,2013a,2013b); POIESIS (2015a,b,2016).  
(Elaborado pelo autor).

Os grupos que chegam a um material fruto das orientações realizam uma Mostra de Compartilhamento ao final da edição. A Mostra de Compartilhamento, na grande maioria das vezes, consiste na apresentação do espetáculo gerado para a cidade do grupo. Analogamente, a curadoria do Projeto Ademar Guerra seleciona espetáculos referenciais da edição, que integram a Mostra Final, cujo alcance e formato também oscilam em razão dos recursos disponíveis.

Figura 8 – Quantidade de Mostras de Compartilhamento e espetáculos da Mostra Final: 2013 a 2016.



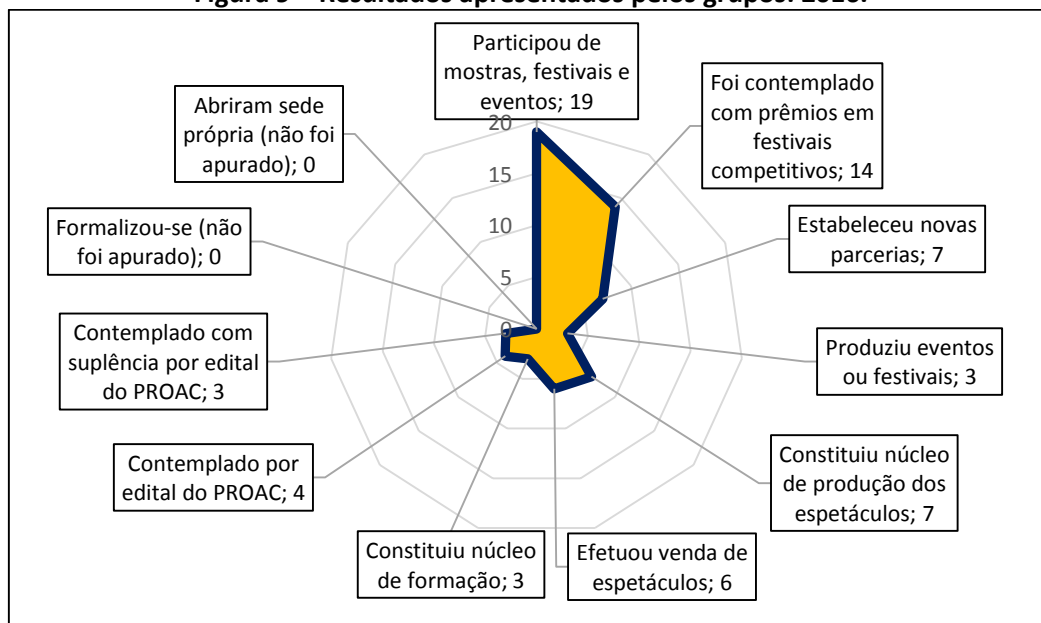
Fonte: POIESIS (2014, 2015a,b, 2016); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016).  
(Elaborado pelo autor).

É possível perceber que, para um projeto de formação cultural, o Projeto Ademar Guerra é capaz de fomentar um número expressivo de espetáculos anualmente. De 2013 a 2016, foram gerados 137 espetáculos fora da capital paulista. Isso nos leva, mais uma vez, a refletir sobre a natureza original do Projeto Ademar Guerra. Mesmo que seja considerado um programa de formação cultural, talvez fosse relevante entendê-lo também como um projeto de fomento à produção cultural que se utiliza da formação como instrumento. Propiciar a experiência da prática teatral para atores e espectadores das mais diversas localidades é uma conquista que deve ser destacada, um processo a ser desenvolvido pelos grupos juntamente com a municipalidade.

Considerando que a qualificação dos grupos se dá, em parte, no campo artístico, no qual não adentraremos, e, em parte, no desenvolvimento dos seus modos de produção, foram reunidos os resultados que poderiam identificar tais variações. Como é possível notar na Figura 9, diversas categorias encontram-se zeradas, uma vez que não há formulários para grupos egressos e não podem ser apuradas com a mínima coerência.



Figura 9 – Resultados apresentados pelos grupos: 2016.



Fonte: Formulário de avaliação final dos grupos (2016 e 2017: dados preliminares); Relatórios Trimestrais do Programa de Qualificação em Artes (2016). (Elaborado pelo autor).

Entre os resultados obtidos, há destaque para a participação dos grupos em mostras, festivais e eventos, muitos dos quais foram contemplados com premiações, algumas em dinheiro, em geral montantes pequenos. As novas parcerias estabelecidas se deram com prefeituras, outros grupos, com instituições como o SESC e outros órgãos privados e públicos. A produção de eventos e festivais, registrada três vezes, se deu em cidades pequenas, de maneira pioneira, e contando com apoiadores locais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho recorreremos a terminologias teóricas sobre os usos da informação pública e dos indicadores, no intuito de construir possíveis análises sobre as ações do Projeto Ademar Guerra. Ancorados pelos materiais de referência, definimos um protocolo de seis etapas para a construção desses indicadores e apresentamos, em formato de gráficos de diversas naturezas, os resultados obtidos.

Enquanto a confiabilidade e estabilidade dos dados utilizados foram mais sólidas em indicadores de maior alcance, como orçamentos do governo do estado de São Paulo e números populacionais das cidades, tais propriedades se tornaram mais vulneráveis à medida que o universo de análise foi menor, como no caso dos Contratos de Gestão e do Projeto Ademar Guerra. Nessa dimensão, fica a sensação de que, apesar de o Projeto Ademar Guerra

guardar propriedades relativamente estáveis ao longo de seus vinte anos, ele é periodicamente medido com diferentes régua.

Entretanto, apesar dos obstáculos encontrados, foi possível apresentar uma série de alguns indicadores, mesmo tendo sido necessária, em alguns momentos, a utilização de dados preliminares. Fica, assim, estabelecida nesta pesquisa uma possibilidade de percurso metodológico para a construção de indicadores culturais na perspectiva do Projeto Ademar Guerra.

Ficou evidente também que a construção de indicadores de insumos e processos consiste, por ora, em tarefa mais viável do que a elaboração de indicadores de produtos e resultados. Os indicadores de impacto foram desconsiderados para esta análise, uma vez que as ferramentas necessárias para sua construção guardam dimensões inatingíveis neste momento. É curioso que uma política pública de cultura consiga aferir com muito mais propriedade e profundidade a mecânica de seus processos internos do que suas reverberações na trajetória e cotidiano dos públicos envolvidos.

Por fim, acreditamos que o trabalho realizado buscou dar visibilidade às ações do Projeto Ademar Guerra que, embora permeado de problemas e desafios, consiste em uma poderosa ferramenta de ação cultural e estímulo à autonomia dos indivíduos e comunidades com as quais se relaciona. Após vinte anos de história, fica registrada a sua importância e o seu potencial de colaboração com o desenvolvimento de ferramentas de gestão e avaliação no campo da cultura.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Especiais. **Indicadores de programas**: guia metodológico. Brasília: MP, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de anual 2014-2016 - oficinas culturais**: Contrato de Gestão 08/2013. São Paulo, 2015, 2015b, 2016. Disponível em:  
<http://www.poesis.org.br/new/transparencia/relatorios>. Acesso em: 10 abr. 2017.

PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO EM ARTES. (2016). **Catálogo do Programa de Qualificação em Artes 2015**. Disponível em: <http://www.oficinas culturais.org.br/programa-de-qualificacao-em-artes/livreto-qualificacao-em-artes-2015.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

PROJETO ADEMAR GUERRA. **Eixo curatorial**. São Paulo, 2013. Disponível em:  
<http://oficinas culturais.org.br/projeto-ademar/2013/editais/anexo1-orientadores-eixo-curatorial.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2017.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

SÃO PAULO. Contrato de Gestão 44-2010. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 43-45, de 23 set. 2010.

\_\_\_\_\_. Contrato de Gestão 44-2010: 1º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 139-141, de 17 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Contrato de Gestão 44-2010: 2º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Poder Executivo, São Paulo, SP, Seção 1, p. 47-49, de 06 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Contrato de Gestão 44-2010: 3º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Seção 1, p. 65-67, de 16 jan. 2013. São Paulo: Poder Executivo, 2013a.

\_\_\_\_\_. Contrato de Gestão 44-2010: 4º termo de aditamento. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, Seção 1, p. 48-50, de 29 jun. 2013. São Paulo: Poder Executivo, 2013b.

\_\_\_\_\_. SEFAZ – Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/default.aspx>. Último acesso em: 13 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Contrato de Gestão 08/2013**: Termos de aditamento. São Paulo, 2015a, 2015b, 2015c, 2015d. Disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/10>. Acesso em: 30 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Cultura. Transparência Cultura. **Consulta Receita Orçamentária**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Consulta-Receita-Or%C3%A7ament%C3%A1ria.aspx>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Informações dos municípios paulistas**. Disponível em: <http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/>. Último acesso em: 13 maio 2017.

SMIT, J. W. A Informação na ciência da informação. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012.

