

Análise dos procedimentos de monitoramento e avaliação do Plano Cultura Infância do Ceará (PCI)

Emidio Sanderson Dias Sá
Fabício Nobre do Amaral
Sandra Maria dos Santos
Augusto César de Aquino Cabral

Resumo: Nas últimas décadas, a política cultural brasileira avançou na institucionalização de planos nacionais e estaduais, introduzindo diretrizes, metas e indicadores como ferramentas de gestão pública. Nesse contexto, a pauta da infância, antes marginal nas políticas culturais, ganhou visibilidade no Ceará a partir da elaboração do Plano Cultura Infância (PCI), instituído pela Lei nº 16.322/2017, como um instrumento de planejamento estratégico decenal. Este estudo analisa os procedimentos de monitoramento e avaliação do Plano Cultura Infância do Ceará (PCI), com o objetivo de compreender sua contribuição para a execução das metas e ações previstas. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada na análise documental e na realização de entrevistas com gestores da Secretaria da Cultura do Estado do Ceará (Secult/CE). Os resultados evidenciam que o monitoramento e a avaliação do PCI não estão estruturados de forma sistemática, revelando fragilidades institucionais e organizacionais. O estudo conclui que, embora existam ações voltadas à infância, o PCI tem funcionado mais como um referencial simbólico do que como um instrumento estruturante da política cultural para esse público. Recomenda-se o fortalecimento dos mecanismos de avaliação e a realização de estudos futuros sobre a execução e os impactos do Plano.

Palavras-Chave: política cultural; monitoramento e avaliação; Plano de Cultura Infância do Ceará; PCI.

1. Introdução

Nas duas primeiras décadas do século XXI, a política cultural brasileira passou por um processo de institucionalização significativo, marcado por intensos debates públicos e pela mobilização de diversos atores do campo cultural. Esse movimento culminou na criação do Plano Nacional de Cultura (PNC), instituído pela Lei nº 12.343/2010, e na posterior elaboração de Planos Estaduais e Municipais de Cultura em quase todo o país. Tal dinâmica não apenas consolidou a cultura como política de Estado, mas também introduziu novos parâmetros para a gestão pública da cultura nacional, reforçando a ideia de planejamento com base em diretrizes, metas e indicadores (Soares, 2022).

A partir da elaboração do PNC, que prevê a criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), diversos estados e municípios brasileiros passaram a construir seus próprios planos de cultura, com o intuito de criar uma sinergia entre os entes federados na formulação e gestão das políticas culturais do país, baseados em um modelo de planejamento participativo promovido pelo governo federal (Vilutis, 2012). Esses planos revelam, em suas proposições, uma diversidade cultural de identidades, resultado da participação social preconizada pelo SNC e destacada no PNC (Costa; Barros, 2016).

Diante da efervescência democrática que marcou a formulação das políticas culturais nas três esferas federativas, nos anos 2000 e 2010, militantes dos direitos da criança passaram a questionar a ausência das infâncias no esforço de abarcar a diversidade cultural brasileira. A partir desse debate, como apontam Lima e Costa (2019), a infância – historicamente atendida pelo Estado por meio das áreas da assistência social, da educação e da segurança pública – começa a conquistar visibilidade no campo das políticas culturais.

Quando o PNC foi instituído em 2010 e suas metas foram estabelecidas em 2011, as infâncias não foram contempladas de forma explícita na política cultural brasileira (Silveira, 2019). Somente em 2012, após mobilizações de profissionais e instituições comprometidos com a defesa dos direitos culturais da criança, a Meta 47 do PNC recebeu uma nova redação (Lima; Costa, 2019), estabelecendo que todos os Planos Setoriais com representação no Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) deveriam incluir diretrizes, ações e metas voltadas para a infância e a juventude (Brasil, 2011).

Entretanto, dos 24 Planos Setoriais previstos, 18 foram elaborados (Brasil, 2024). Uma pesquisa realizada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA, 2018) aponta que a redação pouco clara da Meta 47 comprometeu a avaliação de seu cumprimento e destaca que o indicador a ela associado apresenta apenas uma propriedade desejável.

Por outro lado, a pauta da infância ganhou um direcionamento mais claro no âmbito das políticas culturais do estado do Ceará. Em 2014, militantes dos direitos culturais das infâncias cearenses identificaram que o Plano Estadual de Cultura não apresentava diretrizes específicas voltadas para as crianças, embora contemplasse ações relacionadas à educação básica que, indiretamente, alcançavam esse público (Sá, 2014).

Em resposta, a Secretaria da Cultura do Estado do Ceará (Secult/CE) e o Festival Internacional de Teatro Infantil do Ceará (TIC) promoveram uma escuta pública, reunindo cerca de 50 representantes da sociedade civil e do setor público (Quinto; Cavalcante Junior, 2017). As contribuições desse encontro fundamentaram a elaboração do Plano Cultura Infância do Ceará

(PCI), que, após processo de revisão, foi oficialmente instituído pela Lei Estadual nº 16.322/2017. Esse plano estabelece diretrizes, metas e ações para uma política pública de cultura voltada exclusivamente às infâncias, com planejamento decenal e enfoque em temas como diversidade cultural, linguagens artísticas, patrimônio e cultura e educação (Quinto; Cavalcante Junior, 2017).

Apesar dos avanços estratégicos e participativos, a literatura aponta dificuldades recorrentes na efetividade de políticas públicas no Brasil. Costa e Castanhar (2003) afirmam que o aprimoramento do controle administrativo e social do Estado brasileiro, nos últimos 40 anos – marcados por reformas estruturais no setor e pela escassez de recursos –, tem despertado o interesse da administração pública pelo monitoramento e avaliação, visando maior eficiência e impacto nos investimentos. Os autores observam que, historicamente, o setor público brasileiro tende a se interessar mais pela formulação de programas do que por sua implementação e avaliação.

Atualmente, o PCI encontra-se em fase de execução. Uma possível revisão poderia acontecer em 2022 e seu prazo final é previsto para 2027 (Ceará, 2017). Dito isso, cabe questionar como o monitoramento ou avaliação de suas metas e ações, como previsto na própria legislação do plano.

Assim, o presente estudo tem como questão de pesquisa: Como o monitoramento e a avaliação do Plano Cultura Infância do Ceará (PCI) têm contribuído para a execução de suas metas e ações? Para responder a essa questão, o objetivo geral é analisar os procedimentos de monitoramento e avaliação do PCI adotados pela Secretaria da Cultura do Estado do Ceará (Secult/CE) – órgão responsável pela execução do Plano – para a efetivação das metas e ações previstas. Para tanto, os objetivos específicos do estudo são: a) mapear os métodos e instrumentos utilizados nesses processos; e b) diagnosticar os principais desafios organizacionais e institucionais enfrentados na sua implementação.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada na análise documental, e na realização de sete entrevistas semiestruturadas com gestores da Secult/CE e na utilização da técnica de análise de conteúdo.

O estudo está dividido em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica, com definições de monitoramento e avaliação de políticas públicas e estudos correlatos ao tema aplicados ao setor cultural. Em seguida, descreve-se o método de pesquisa adotada na realização da pesquisa. Na quarta, são discutidos os resultados obtidos. Por fim, a quinta seção reúne as conclusões, com reflexões e sugestões para futuras investigações.

2. Fundamentação teórica

2.1 Monitoramento e avaliação de políticas públicas

Muitos dos enfoques gerenciais da administração pública centram-se nas funções de planejamento e, sobretudo, de controle (Secchi, 2009). Com isso, surgem mecanismos capazes de acompanhar e mensurar os resultados das políticas públicas por meio de evidências (Kettl,

1998). O monitoramento e a avaliação despontaram como parte dos novos padrões gerenciais adotados pela administração pública (Santos; Raupp, 2015).

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (2023), monitoramento é um processo contínuo e sistemático de coleta de dados sobre indicadores específicos e outras informações relevantes. Esse processo permite aos gestores e demais *stakeholders* acompanharem a execução de políticas e programas, o alcance dos resultados previstos, a alocação de recursos e outros aspectos. Dessa forma, é possível verificar se os recursos, prazos e produtos estão dentro do planejado, possibilitando a identificação de eventuais desvios e a adoção de decisões corretivas em tempo hábil (Holanda; Rosa, 2004; Cunha, 2018).

Quanto à avaliação, embora não haja uma definição consensual, ela pode ser compreendida como um processo sistemático e objetivo de mensuração do desempenho de uma política ou programa, investigando sua implementação, seus resultados e seus impactos (Costa; Castanhar, 2003; OECD, 2023; Cohen; Franco, 2004).

Segundo Sulbrandt (1993), existem três formas clássicas de avaliação. A primeira é a avaliação de metas, cujo objetivo é mensurar o grau de cumprimento das metas estabelecidas, interpretando discrepâncias entre o previsto e o alcançado. Já a avaliação de impacto analisa os efeitos de uma política sobre sua população-alvo, verificando em que medida a intervenção gerou mudanças significativas. Por fim, a avaliação de processo acompanha sistematicamente a execução da política, identificando falhas e barreiras, a fim de orientar ajustes durante a implementação.

Nesse contexto, eficiência, eficácia e efetividade são critérios usados para avaliar políticas ou programas (Costa; Castanhar, 2003). A eficiência refere-se à conversão de insumos empregados – como fundos, conhecimentos especializados, recursos naturais e tempo – em produtos, buscando a melhor relação custo-benefício (OECD, 2023). Já a eficácia diz respeito ao grau de alcance dos objetivos e metas dentro de um determinado período, independentemente dos custos envolvidos (Holanda; Rosa, 2004). Por fim, a efetividade relaciona-se aos benefícios concretos gerados para os cidadãos, avaliando a correspondência entre os objetivos planejados e os resultados obtidos (Holanda; Rosa, 2004).

Nas práticas de monitoramento e de avaliação, é comum o uso de indicadores tanto para acompanhar a implementação de políticas e programas quanto para avaliar seus resultados e impactos (Jannuzzi, 2005). Os indicadores fornecem evidências simples, verificáveis e confiáveis sobre as mudanças ocorridas e o desempenho das ações realizadas (CIDA, 2000; OECD, 2023). Sua operacionalização ocorre por meio de ações concretas baseadas em dados e estatísticas públicas, sistematizadas em painéis ou sistemas de monitoramento (Jannuzzi, 2005).

Dessa forma, o monitoramento e a avaliação de políticas e programas oferecem base técnica para a tomada de decisões quanto à continuidade, reformulação ou suspensão de políticas ou programas. Porém, sua aplicação varia conforme o contexto político e institucional (Jannuzzi, 2011).

2.2 Avaliação e monitoramento de políticas culturais

Segundo Coelho (2004), a avaliação de políticas culturais configura-se como uma tarefa complexa, em razão da incerteza quanto aos seus objetivos e da multiplicidade de efeitos

esperados e efetivamente alcançados. Para o autor, independentemente da abordagem metodológica adotada, uma avaliação de políticas culturais pode:

- Analisar a coerência entre o esperado e o alcançado por uma política, os objetivos perseguidos e os procedimentos operacionais empregados;
- Diagnosticar a viabilidade de implementação de uma política, identificando as oportunidades e barreiras;
- Avaliar a eficácia de uma política, medida pela distância entre os resultados esperados e os obtidos;
- Avaliar a eficiência da política, observando a relação entre a qualidade e a quantidade dos resultados alcançados e os recursos utilizados;
- Mensurar o impacto de uma política, examinando os efeitos que ela provoca – sejam eles intencionais ou não.

Para Jannuzzi (2022), a avaliação de políticas culturais enfrenta desafios importantes, como a escassez de fontes regulares de informação e a dificuldade na formulação de indicadores consistentes. Essas limitações comprometem a produção de evidências sólidas. O autor também destaca que os efeitos das políticas culturais tendem a se manifestar de forma mais lenta e no longo prazo.

Nos Países Baixos, Van den Hoogen (2014) mostrou que as avaliações dos planos municipais de cultura eram em geral quantitativas e descritivas, focadas em números e aspectos administrativos, e defendeu o uso de dados qualitativos, relatos do público e participação cidadã para captar melhor os impactos simbólicos da cultura.

No Brasil, o Plano Nacional de Cultura (PNC) foi objeto de estudos relevantes sobre monitoramento e avaliação de políticas culturais. Um deles foi realizado por Soares (2022), que avaliou a implementação do PNC entre 2010 e 2020, com ênfase nos mecanismos de monitoramento e avaliação. A autora identificou falta de sistematização no monitoramento, uso de indicadores imprecisos, fragilidades institucionais, problemas de governança e governabilidade (como demandas que dependem de outras esferas e pastas públicas, fora da ação direta do MinC), e baixa articulação entre o PNC e o Plano Plurianual (PPA). O estudo recomenda redesenhar as metas do Plano com critérios mais claros e aprimorar o sistema de indicadores.

No âmbito do PCI, objeto deste estudo, não foram encontrados documentos oficiais disponíveis nos sites da Secretaria da Cultura do Ceará ou do Governo do Estado que tratem de seu monitoramento ou avaliação. Tampouco foram identificados estudos acadêmicos sobre o tema, com base em buscas realizadas no Google Acadêmico, no Portal de Periódicos da CAPES e em outras plataformas de divulgação científica na área da cultura.

Diante do exposto, observa-se que apesar de avanços, o monitoramento e a avaliação nas políticas culturais ainda enfrentam limitações. O PNC revelou fragilidades estruturais, e no caso do PCI persiste uma lacuna quanto ao seu monitoramento e avaliação, tema aprofundado nas seções quatro e cinco deste estudo.

3. Método de pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de analisar os procedimentos de monitoramento e avaliação do PCI adotados pela Secult/CE para a efetivação das metas e ações previstas. Esse tipo de abordagem é adequado quando se busca interpretar fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos, considerando o contexto em que ocorrem (Gil, 2002).

A estratégia metodológica articula três procedimentos principais: análise documental, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.

A primeira etapa consistiu na análise documental de fontes oficiais relativas ao PCI. Os documentos selecionados foram a Lei Estadual n.º 16.322, de 13 de setembro de 2017 (Ceará, 2017), que institui o PCI e os PPAs 2024-2027 (Ceará, 2023) e 2020-2023 (Ceará, 2020) elaborados pelo Governo do Ceará. Esses materiais forneceram elementos fundamentais sobre o desenho do plano, suas diretrizes, metas e previsão orçamentária, além de possíveis referências a práticas institucionais de monitoramento e avaliação.

A segunda etapa consistiu em entrevistas semiestruturadas, realizadas entre 14 e 23 de julho de 2025, envolvendo seis gestores responsáveis por setores vinculados às pautas dos Capítulos III a VIII da lei que cria o PCI – conforme o quadro 1 – e um representante da alta gestão da Secult/CE, identificado como Gestor 1.

Quadro 1 – Lista de entrevistas de acordo com as pautas do PCI

Capítulo e pauta	Setor	Gestor
Capítulo III - Do Financiamento	Assessoria de Fomento	Gestor 2
Capítulo IV - Do Sistema de Monitoramento e Avaliação	Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento (CODIP)	Gestor 3
Capítulo V - Da Cidadania e Diversidade Cultural	Coordenadoria de Diversidade, Acessibilidade e Cidadania Cultural (CODAC)	Gestor 4
Capítulo VI- Do Patrimônio Cultural	Coordenadoria de Patrimônio Cultural e Memória (COPAM)	Gestor 5
Capítulo VII - Da Educação e Cultura	Coordenadoria de Formação, Livro e Leitura (CCFOL)	Gestor 6
Capítulo VIII - Das Linguagens Artísticas	Coordenadoria de Políticas para as Artes (COARTE)	Gestor 7

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise documental e as perguntas das entrevistas e do questionário estavam alinhadas aos objetivos específicos do estudo, como consta no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Convergência entre os tipos de coleta de dados e os objetivos específicos

Objetivos específicos	Coleta Dados	Questões
	Lei Estadual n.º 16.322, de 13 de	Não se aplica

a) Mapear os métodos e instrumentos utilizados nesses processos;	setembro de 2017, que institui o PCI;	
	PPAs 2024-2027 e 2020-2023	Não se aplica
	Entrevistas;	Q1, Q2, Q3, Q4, Q5 e Q10.
b) Diagnosticar os principais desafios organizacionais e institucionais enfrentados na sua implementação.	Lei Estadual n.º 16.322, de 13 de setembro de 2017, que institui o PCI;	Não se aplica
	Entrevistas;	Q6, Q7, Q8 e Q9.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A terceira etapa corresponde à análise dos dados obtidos, realizada por meio do método da análise de conteúdo, conforme sistematizado por Bardin (2011). O processo foi conduzido em três fases: (i) pré-análise, com leitura flutuante dos materiais e organização do corpus; (ii) exploração do material, com categorização temática das informações; e (iii) tratamento dos resultados, com inferências e interpretações baseadas na fundamentação teórica do estudo. A técnica foi escolhida por permitir a identificação de sentidos expressos nos discursos institucionais e nas percepções dos entrevistados, revelando padrões de ação e omissão no campo investigado.

A combinação desses procedimentos visou garantir triangulação metodológica, ampliando a validade dos achados e assegurando uma compreensão mais abrangente das práticas avaliativas associadas à implementação do PCI no Estado do Ceará.

4. Resultados e Discussão

O PCI foi instituído pela Lei nº 16.322, de 13 de setembro de 2017 (Ceará, 2017), e está estruturado em oito capítulos. Como instrumento de planejamento estratégico decenal, o Plano define objeto, princípios, fundamentação legal, objetivos, atores envolvidos, metas e ações, além de prever mecanismos de governança, financiamento, monitoramento e avaliação. A presente análise toma como base o conteúdo da lei e os relatos dos entrevistados.

4.1 Métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação

O capítulo IV da lei que institui o PCI trata do monitoramento e avaliação, atribuindo à Secult/CE a responsabilidade de monitorar e avaliar a execução do Plano de forma “sistemática e periódica”, com base em pesquisas qualitativas e quantitativas e no uso de indicadores estaduais, regionais e municipais. Para isso, a lei prevê parcerias com especialistas, universidades, institutos de pesquisa e conselhos estaduais, e prevê a participação do Conselho Estadual de Política Cultural (CEPC), do Conselho Estadual da Criança e do Adolescente do Ceará (CEDCA) e do Fórum de Cultura Infância do Ceará. A lei ainda destaca que tais pesquisas podem fundamentar a reestruturação do Plano a cada cinco anos (Ceará, 2017).

A redação do capítulo IV demonstra alinhamento com pontos destacados na literatura. A OECD (2023) enfatiza que o monitoramento e a avaliação devem ser contínuos e sistemáticos, aspecto presente no texto do capítulo da lei supracitado. A lei também prevê o uso de pesquisas qualitativas e quantitativas e de indicadores, em consonância com Jannuzzi (2005), que ressalta

a importância dos indicadores, e com Van den Hoogen (2014), que defende o uso de pesquisas qualitativas no setor cultural.

Entretanto, o texto legal não explicita instrumentos operacionais, metodologias avaliativas – sejam de metas, impacto ou processo –, indicadores concretos nem um sistema de informações, como aponta Sulbrandt (1993). Jannuzzi (2022) ressalta que essa lacuna é recorrente nas políticas culturais, devido à escassez de fontes regulares e à dificuldade de formular indicadores.

Essa falta de objetividade quanto aos instrumentos e métodos de monitoramento e avaliação se agrava no desenho das oito metas do PCI. Apenas duas delas (Meta 1 e Meta 6) estabelecem alvos numéricos – 100% dos municípios atendidos – o que permite, em tese, aplicar a avaliação de metas (Sulbrandt, 1993) e utilizá-las como indicador mínimo para monitorar e avaliar seu alcance (Jannuzzi, 2005).

Por outro lado, observa-se que essas metas são ambiciosas e colocam em evidência os limites da capacidade institucional da Secult/CE e de sua governabilidade, uma vez que muitas delas dependem de outras pastas estaduais e dos municípios. Essa condição também se verifica em outras metas, mesmo quando não apresentam referência numérica. As principais deficiências estão listadas abaixo.

Quadro 3 – Deficiências identificadas nas metas do PCI

Meta	Deficiências
Meta 1 – Garantir, no prazo de 10 (dez) anos contados após a aprovação do Plano Estadual da Cultura Infância, que 100 % (cem por cento) dos municípios do Estado do Ceará tenham espaços públicos, como praças, parques e outros, e bibliotecas públicas municipais dotados de infraestrutura voltada para o acolhimento de atividades de Cultura Infância.	Ambição programática desproporcional à capacidade institucional.
	Baixa governabilidade devido à atuação com municípios e outras pastas públicas.
Meta 2 – Criar o Programa Estadual Cultura Viva para a Infância.	Ausência de indicadores de desempenho.
Meta 3 – Assegurar que o Governo do Estado do Ceará, em parceria com os governos municipais e outros parceiros públicos e privados, crie políticas e mecanismos para facilitar a mobilidade de famílias e crianças a espaços culturais dentro e fora da sua cidade.	Ausência de indicadores de desempenho.
	Baixa governabilidade devido à atuação com municípios e parceiros públicos e privados.
Meta 4 – Assegurar a transmissão dos saberes e fazeres dos Mestres da Cultura às crianças.	Ausência de indicadores de desempenho.
Meta 5 – Criar um programa de educação patrimonial voltado para a Infância.	Ausência de indicadores de desempenho.
Meta 6 – Realizar mapeamento das expressões e manifestações relacionadas a Cultura e Infância em 100% (cem por cento) dos municípios cearenses.	Ambição programática desproporcional à capacidade institucional.
	Baixa governabilidade devido à atuação com municípios e outras pastas públicas.
Meta 7 – Criar um programa de formação permanente de Cultura Infância para Artistas, Gestores, Comunicadores, Agentes Culturais, Professores, Educadores e interessados.	Ausência de indicadores de desempenho.

Meta 8 – Apoiar instituições e espaços culturais que desenvolvam atividades com e para crianças.	Ausência de indicadores de desempenho.
--	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

Essa carência de indicadores de desempenho em todas as metas reflete uma fragilidade estrutural na formulação do Plano. Os indicadores são fundamentais tanto para o acompanhamento da implementação das políticas quanto para a avaliação de seus resultados e impactos, pois fornecem evidências concretas sobre seu desempenho (Jannuzzi, 2005; CIDA, 2000; OECD, 2023). Além disso, o PCI não apresenta qualquer painel ou sistema de monitoramento que viabilize a operacionalização de indicadores baseados em dados e estatísticas públicas, como propõe Jannuzzi (2005).

Em termos práticos, identificou-se, por meio das entrevistas, a existência de um tipo de painel de resultados elaborado com base em indicadores pactuados no PPA e nos contratos de gestão firmados com as duas Organizações Sociais responsáveis pela administração dos equipamentos culturais. Esse instrumento é organizado pela CODIP e alimentado por levantamentos periódicos junto às coordenações da Secult/CE e aos 27 equipamentos culturais vinculados à Secretaria.

As informações coletadas se restringem a dados quantitativos – como o número de atividades infantis realizadas, o público atendido e os projetos voltados à cultura infância apoiados por meio de editais. Esses dados se destinam prioritariamente à prestação de contas à Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará (SEPLAG), à Controladoria-Geral do Estado (CGE) e ao Ministério Público, além de servirem como subsídios internos para a própria Secult/CE.

Outro ponto a ser destacado sobre esse painel é que os indicadores utilizados não guardam correspondência direta com as metas e ações previstas no PCI, o que compromete sua capacidade de mensurar, de forma efetiva, a implementação do Plano.

Ressalta-se que a ausência de indicadores de desempenho nas metas do PCI pode contribuir para a falta de convergência estratégica entre os indicadores atualmente utilizados pela Secult/CE e os objetivos específicos do Plano, dificultando uma avaliação sistemática do grau de cumprimento de suas metas e ações.

Observa-se, portanto, uma fragmentação no uso das informações produzidas, sem a consolidação de um sistema integrado de monitoramento, além de um desalinhamento entre os indicadores utilizados e os objetivos estratégicos do PCI. Verifica-se que os dados gerados respondem, em grande medida, à agenda temática do Plano, mas não se articulam de forma direta às metas e ações nele previstas. Ademais, não foram identificados indicadores de natureza qualitativa.

Tais limitações são corroboradas pela fala do Gestor 4:

Então, se a gente pensar esses instrumentos, eles permitem monitoramento e avaliação. Eles são suficientes? Talvez não... A gente tem fontes, tem um dado bruto, mas eles precisam ser cruzados, alimentados, precisam ser trabalhados de forma contínua. [...] Precisa ter indicadores mais refinados e voltados para a infância, para podermos tomar decisões e ver se o plano está sendo executado.

A realidade descrita pelo entrevistado acima é corroborada pelos demais gestores ao analisarem o Edital Cultura Infância, unanimemente apontado como o principal instrumento de implementação do PCI. Segundo o Gestor 2, trata-se de um dos editais com maior número de proponentes entre os processos seletivos da Secult/CE voltados ao apoio a projetos culturais. No entanto, os procedimentos de monitoramento e avaliação desse edital restringem-se ao acompanhamento técnico realizado por fiscais, cuja atuação se limita à verificação do cumprimento formal das ações previstas nos planos de trabalho. Mais uma vez, os métodos e instrumentos utilizados para monitorar e avaliar não apresentam convergência direta com o PCI, como ressalta o Gestor 2:

Apesar de haver um monitoramento dos projetos, ele é limitante para um processo de avaliação da própria política. Que política é essa? É entender qual é o perfil de quem está acessando esse tipo de política – perfil socioeconômico, cultural, territorial –, e isso ainda é frágil no sentido do acompanhamento do Plano em si.

Embora essa divergência seja reconhecida por parte dos entrevistados – que admitiram que as avaliações aplicadas são internas e voltadas à prestação de contas aos órgãos de controle –, tais práticas são, ainda assim, percebidas por eles como um indicativo de que, de alguma forma, as políticas culturais do Ceará têm alcançado o público infantil. Essa percepção é evidenciada na fala do Gestor 7:

Nós temos um processo de avaliação interno, que é do Estado, por meio de metas institucionais [...] Isso, de certa forma, vai monitorando e vasculhando informações sobre o cumprimento de algumas políticas. Então, essas metas ficam no horizonte de outros órgãos de controle também, não apenas da Secult, e acabam dando um tom do nosso avanço na implementação dessas políticas.

A prática apontada por esse entrevistado pode, à primeira vista, ser interpretada como uma forma de avaliação de metas, na medida em que busca verificar se os resultados esperados foram alcançados, ou ainda como uma avaliação de processo, por se tratar de um acompanhamento sistemático da política com o objetivo de orientar ajustes durante sua execução (Sulbrandt, 1993). No entanto, é importante destacar que as metas monitoradas por meio dessas avaliações internas não correspondem às metas estabelecidas pelo PCI, mas sim àquelas previstas em instrumentos institucionais mais amplos.

Também se observa que essas avaliações internas se alinham ao critério de eficácia, ao avaliarem o cumprimento de metas dentro de um determinado período (OECD, 2023), com base em objetivos definidos internamente. No entanto, os entrevistados não demonstraram adotar, de forma estruturada, a análise da eficiência e da efetividade (Holanda; Rosa, 2004; OECD, 2023). Destaca-se que esses hiatos se aplicam tanto às práticas avaliativas internas, já que não se identificou critérios aplicados diretamente à avaliação das metas e ações do PCI.

No que se refere à avaliação de impacto, igualmente não foram identificadas metodologias que verifiquem em que medida a intervenção do Plano gerou mudanças significativas e alinhadas às suas metas (Sulbrandt, 1993). Ainda que alguns entrevistados tenham compartilhado percepções pessoais sobre a relevância simbólica e social do PCI, tais percepções não estão fundamentadas em dados sistematizados nem resultam de processos avaliativos formais.

Para parte dos gestores, mensurar o impacto de uma política cultural é desafiador, já que seus efeitos nem sempre são mensuráveis de forma imediata, tendendo a se manifestar no longo prazo e de maneira não linear – o que corrobora as constatações de Coelho (2004) e Jannuzzi (2022). Essa dificuldade foi reconhecida por alguns entrevistados, entre eles o Gestor 7, que afirmou:

Você não lida mais com planilha; lida com relatos de vida, com impacto sobre famílias, trajetórias, carreiras — que não são dimensionados apenas no espaço do tempo. Você precisa de um arco de tempo, inclusive maior, para perceber o impacto.

Dentro dessa perspectiva de avaliação de impacto, o Gestor 1 reconhece a limitação da Secult/CE em aplicar esse tipo de abordagem, ao comentar sobre os indicadores atualmente utilizados:

A gente ainda não consegue ter indicadores mais de impacto. São indicadores ainda muito de quantos projetos, quantas pessoas, quanto ao público – o que é importante –, mas você vai depois complexificando de acordo com os dados que vai conseguindo produzir e sistematizar.

Ao continuar discorrendo sobre a formulação de indicadores, o Gestor 1 aponta as dificuldades em produzir evidências, uma vez que isso demanda bases informacionais mais robustas e estruturadas:

Para você conseguir construir indicadores mais complexos, isso exige que você tenha uma série histórica de informações seguras. Isso é muito frágil, ainda, na cultura. Então... eu acho que, de 2019 para cá, a gente conseguiu ir melhorando um pouquinho esses registros, essas informações, a padronização do dado, porque é isso: cada um vai colher um dado... Melhorou esse processo. A gente vem conseguindo aperfeiçoar os indicadores, mas ainda são poucos os indicadores adequados.

Essa realidade evidencia a incapacidade da Secult/CE de monitorar e avaliar o PCI, apesar do reconhecimento, por parte dos gestores, da importância do Plano e da necessidade de mensurar sua implementação. Ao refletir sobre as razões dessa deficiência, o Gestor 7 chama atenção para um fator estrutural do próprio PCI:

O Plano carrega uma característica que são as expectativas daquele momento para essa política. Mais do que metas, objetivos bem desenhados, bem direcionados, o que havia ali era um sentimento, uma impressão e uma expectativa... A gente entende o valor e a importância do Plano nesse momento, e essa característica, que hoje a gente pode criticar – mas criticar de forma justa –, hoje se torna um ponto de partida para um outro plano mais ambicioso.

Independentemente das diferentes percepções dos entrevistados, há consenso quanto à necessidade de aprimorar os métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação do PCI como condição fundamental para sua implementação efetiva. No entanto, os relatos também evidenciam a existência de entraves operacionais.

4.2 Desafios organizacionais e institucionais

No que se refere à governança, o PCI atribui à Secult/CE a responsabilidade de institucionalizar, planejar, executar, monitorar e avaliar as políticas de Cultura Infância. A implementação do

Plano prevê parcerias intergovernamentais com municípios, a União, outras pastas do Governo Estadual e a cooperação com instituições públicas e privadas. A lei também propõe a criação de um Núcleo Gestor na estrutura da Secult/CE, mas sem definir claramente suas atribuições.

Esse cenário de governança e governabilidade do texto da Lei está refletido no arranjo organizacional da Secult/CE. O PCI articula pautas que envolvem diversidade e cidadania cultural, patrimônio, artes e a interface entre cultura e educação, o que exige uma atuação coordenada entre diferentes setores da Secult/CE. Porém, observa-se que, internamente, a responsabilidade por sua implementação tem recaído predominantemente sobre a CODAC, o que tem desmobilizado a atuação das demais coordenações. Essa concentração institucional foi reconhecida pelo Gestor 4, ao afirmar:

Não houve um movimento interno institucional da Secretaria para fazer o Plano ser apropriado por todos os setores. Ele ficou muito como uma pauta da diversidade. Quando fala cultura infância, todo mundo da Secretaria vai entender que precisa ter uma primeira vinculação aqui, aqui na CODAC.

De fato, os entrevistados relataram que o Plano permanece concentrado em poucas áreas da Secretaria, especialmente na CODAC, sem que as demais coordenações compreendam de forma clara suas atribuições em relação às metas e ações do PCI. Essa percepção é reforçada pelo Gestor 7:

O Plano ainda é muito ancorado na CODAC e nas ações de fomento, como os editais. Outras coordenações pouco conhecem ou se apropriaram dele... A gente contribui com algumas ações, mas não com uma perspectiva planejada e estruturada.

Os entrevistados apontaram que a concentração do PCI na CODAC está, em parte, associada à escassez de pessoal. A CODAC é o único setor que conta com um técnico responsável pela agenda da Cultura Infância; as demais coordenações não possuem profissionais dedicados especificamente a essa pauta. Além disso, a agenda da infância tende a se diluir entre outras demandas institucionais, como observa o Gestor 5: “A gente vai estar sempre com uma falta de pessoal... Ninguém pode dizer que é responsável por conduzir essa política na Secretaria, porque todo mundo está conduzindo várias políticas ao mesmo tempo.”

Ao mesmo tempo, o Gestor 4 reconhece que outras coordenações também atuam, ainda que indiretamente, com ações voltadas à infância, especialmente por meio de iniciativas intersetoriais e programas de fomento já existentes:

Nas formas de execução do Plano Cultura Infância, primeiro, a gente tem essa compreensão específica dos editais e, depois, as ações integradas e intersetoriais, que aí não são só da CODAC; elas permeiam, atravessam outras áreas. [...] Até pelas metas do Plano, de fato, algumas ações não estão totalmente aqui. Quando a gente tem as ações vinculadas à educação, por exemplo, com o fomento das Escolas Livres – que é um programa de grande alcance, capilaridade e visibilidade –, elas são trabalhadas na Coordenadoria de Formação, Livro e Leitura, que também cuida dos projetos de formação, como as ações realizadas pela Biblioteca Estadual, a BECE. Então, a gente tem essa dinâmica em que as ações voltadas para a infância vão perpassando essas outras coordenações.

Observa-se que a transversalidade da agenda Cultura Infância entre as coordenações da Secult/CE é reconhecida pelos entrevistados, tanto no âmbito da política de editais que selecionam projetos para receber aportes financeiros quanto na atuação dos equipamentos culturais vinculados à Secretaria. Esse reconhecimento é avaliado de forma positiva, uma vez que a política de fomento passou a incorporar, de maneira orgânica, ações voltadas às infâncias em seus diferentes instrumentos. O Gestor 7 expressa essa percepção ao afirmar:

Nem todos os projetos para infância vêm por meio do Edital Cultura Infância. Às vezes é por outros editais ou até por iniciativa de equipamentos... Eu acho que a legitimidade de um plano e de uma lei é a sua incorporação, a sua infiltração nas políticas... Aí não é um edital específico para a cultura infância, não é uma meta específica, é uma naturalização de uma política que se enraizou e tornou o público infantil como público beneficiário das políticas culturais.

Para o Gestor 6, essa aderência da pauta Cultura Infância por meio dos editais e da programação dos equipamentos culturais não decorre diretamente do PCI. Segundo ele, trata-se de um movimento espontâneo e independente do Plano, embora guarde afinidade com seus princípios e objetivos.

Embora a pauta da Cultura Infância esteja presente na atuação de outras coordenações da Secult/CE além da CODAC, os coordenadores entrevistados consideram aceitável que essa coordenação assuma a liderança da agenda – especialmente no que diz respeito à implementação do PCI –, uma vez que ela é mais diretamente vinculada à Cidadania Cultural.

Contudo, essa realidade compromete a efetividade do Plano, uma vez que sua execução demanda ações finalísticas que envolvem, necessariamente, outras coordenações, além da política de editais e da diversidade de perfis dos equipamentos culturais vinculados à Secult/CE. Como afirma o Gestor 1, ao reforçar o caráter transversal da infância como diretriz para toda a Secretaria:

Algumas áreas conseguem fazer isso com mais facilidade, principalmente a área que trabalha com o fomento, a área que trabalha com a rede de equipamentos, a própria área da diversidade. Outras têm mais dificuldade. Por exemplo, patrimônio – eu acho que a gente poderia fazer muito mais. A área da formação – eu acho que poderia ter mais experiências. A gente ainda tem uma concentração muito grande na adolescência, no adulto, no jovem.

Assim, a falta de pessoal e transversalidade da pauta apresentam-se como gargalos para a implementação do PCI em colaboração com os diversos setores da Secult/CE; porém, há limitações orçamentárias, como afirma o Gestor 1:

Precisariamos ter mais força de trabalho para aperfeiçoar esse acompanhamento. E algum tipo de... eu não gosto de reforçar essa coisa da responsabilização do gestor, porque às vezes o gestor também não faz porque as condições orçamentárias, por exemplo, não são colocadas para isso acontecer. Mas eu acho que precisa ter algum tipo de acompanhamento e monitoramento externo, porque os planos vão sendo feitos e quase que engavetados, assim, desconsiderados.

No capítulo da Lei dedicado ao financiamento, identifica-se um ponto crítico: a execução das ações do PCI está condicionada à “disponibilidade financeira” dos instrumentos orçamentários do Estado (PPA, LDO e LOA). Tal condicionalidade compromete a previsibilidade e a

continuidade dos investimentos. Ainda que a Lei mencione diversas fontes de financiamento (Fundo Estadual de Cultura, Tesouro Estadual, Mecenato Estadual, fundos nacionais e internacionais), não há garantia jurídica de que o Plano receba uma alocação orçamentária mínima para sua implementação. Assim, cabe avaliar as implicações dessa lacuna, especialmente no que se refere à eficiência, entendida como a relação entre os recursos financeiros aplicados (insumos) e os produtos gerados (Holanda; Rosa, 2004).

Ademais, a análise dos PPAs estaduais 2020–2023 (Ceará, 2020) e 2024–2027 (Ceará, 2023) revela que, na prática, apenas o Edital Cultura Infância aparece como ação orçamentária vinculada ao PCI. As demais metas e ações do Plano não possuem previsão de recursos, o que evidencia a lacuna entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário – fator que pode representar um entrave significativo à sua implementação. Embora existam outros programas nos PPAs que possam, indiretamente, contribuir para o alcance das metas do PCI, é difícil mensurar de que forma essas ações programáticas geram insumos concretos que permitam uma avaliação objetiva de sua execução. Situação semelhante foi observada no PNC, marcado pela baixa articulação com o PPA (Soares, 2022).

Ainda no texto da lei, a participação social está contemplada pelo reconhecimento do Fórum de Cultura Infância como instância de acompanhamento e avaliação, em consonância com a ideia de que a participação cidadã pode tornar as avaliações mais aderentes aos impactos das políticas culturais (Van den Hoogen, 2014).

Entretanto, apesar de reconhecerem a importância da participação social no processo de implementação de políticas públicas, os entrevistados não mencionaram essas instâncias. A única exceção foi o Gestor 4, que relatou o enfraquecimento da articulação entre o Fórum e a Secult/CE nos últimos anos:

O Fórum deu uma mochada no meio da pandemia e nunca mais a gente conseguiu voltar com as nossas reuniões. E aí, entender... é o Fórum, né? É um GT? Qual a instância? É uma criação de comitê? É o quê? Enfim, qual é essa configuração? Que atores são eles?

Apesar dos desafios apontados, observa-se um esforço institucional para a implementação de políticas voltadas à Cultura Infância, ainda que essas ações não estejam, necessariamente, orientadas pelas metas e ações do PCI. Para os entrevistados, tal esforço está relacionado ao fato de a infância ser considerada, há quase uma década, uma pauta prioritária do Governo do Estado do Ceará, o que cria um terreno institucional propício à execução do Plano. Nesse sentido, o Gestor 4 destaca:

A gente sabe que há um olhar diferenciado em relação à infância. Isso é um processo que vem das gestões anteriores, mas que continua nesse governo atual. É nessa perspectiva que a gente vai ter uma compreensão de como planejar, implementar, monitorar e avaliar políticas públicas para a infância.

Diante do contexto institucional do Estado do Ceará, segundo o Gestor 1, o PCI representa a política da Secult/CE voltada para crianças. Para o entrevistado, o Governo espera que as diversas secretarias atuem de forma intersetorial para atender a essa agenda política prioritária. No entanto, o Gestor 1 reconhece que a articulação entre a Secult/CE e outras secretarias constitui um desafio. Segundo ela:

A relação, por exemplo, com a Educação, eu acho que era mais próxima. A ideia da construção dos Complexos Mais Infância trazia uma integração mais presente, que eu acho que se enfraqueceu um pouco. Porque, se você não tem alguns instrumentos e espaços de gestão que provoquem isso – com uma liderança que não sejam apenas os próprios secretários, que estão ali envolvidos nas suas agendas –, eu acho que isso se perde... A gente ainda consegue fazer algumas coisas por meio das ações que temos e das provocações que podemos fazer. Há algumas interseções, sim, mas quando se desfaz esse espaço coletivo de monitoramento e planejamento para uma agenda tão importante, isso enfraquece.

Dessa forma, os principais desafios para a implementação do PCI envolvem questões de governança, governabilidade e orçamento, que passam por sua natureza transversal, pela necessidade de articulação intersetorial e pela limitação de recursos humanos e financeiros. Como resultado, o Plano tem sido tratado mais como uma referência simbólica do que como uma política pública estruturante e estratégica voltada à Cultura Infância.

6. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar os procedimentos de monitoramento e avaliação do Plano Cultura Infância do Ceará (PCI), buscando compreender em que medida tais instrumentos têm contribuído para a execução das metas e ações previstas. A partir da articulação entre revisão de literatura, análise documental e entrevistas com gestores(as) da Secretaria da Cultura do Estado do Ceará (Secult/CE), foi possível responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

Os resultados evidenciaram que o monitoramento e a avaliação do PCI não estão institucionalizados de maneira consistente. Os métodos utilizados concentram-se em levantamentos pontuais e dados quantitativos, muitas vezes voltados à prestação de contas, sem articulação direta com as metas e ações previstas no Plano. Os indicadores existentes não derivam de um modelo lógico específico do PCI e não têm servido como ferramenta estratégica para a melhoria da política pública. Também foram identificadas fragilidades na aplicação de critérios como eficiência, eficácia e efetividade, bem como ausência de metodologias formais de avaliação de impacto. Esses achados dialogam com a literatura revisada, que aponta a ausência de mecanismos estruturados de monitoramento e avaliação como um dos fatores que comprometem o desempenho das políticas públicas.

Do ponto de vista institucional e organizacional, o PCI enfrenta desafios significativos relacionados à governança, governabilidade e orçamento. Esses obstáculos decorrem, em grande parte, de sua natureza transversal, que exige articulação intersetorial e capacidade operacional ampliada, de aspectos que esbarram na limitação de recursos humanos e financeiros disponíveis.

Entre as lacunas organizacionais identificadas, destacam-se a não implementação do Núcleo Gestor previsto no próprio texto do Plano, a ausência de um sistema consolidado de informações e a fragilidade na articulação com instâncias de participação social. Soma-se a isso o descompasso entre o planejamento estratégico e o planejamento orçamentário, uma vez que diversas metas carecem de previsão de recursos para sua execução.

A pesquisa também evidenciou entraves institucionais que comprometem a efetivação do PCI, como a concentração de responsabilidades na CODAC, a baixa mobilização das demais coordenações da Secult/CE e a ausência de estratégias eficazes de articulação com outras secretarias estaduais. Esses fatores, somados à escassez de pessoal e à limitação orçamentária, restringem a capacidade da Secult/CE de implementar o Plano em sua perspectiva transversal e intersetorial, conforme delineado em seu desenho da lei que o instituiu.

Embora o PCI esteja presente em ações pontuais – como o Edital Cultura Infância e algumas programações em equipamentos culturais –, ele é frequentemente percebido pelos próprios gestores como uma referência simbólica, e não como um instrumento estruturante da política cultural para as infâncias. Tal percepção revela um distanciamento entre o conteúdo normativo do Plano e as práticas cotidianas de gestão, comprometendo sua consolidação como política pública de longo prazo.

Diante desse cenário, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a relação entre os instrumentos de monitoramento e avaliação e a execução concreta das metas do PCI. Estudos que investiguem, com base em dados empíricos, o grau de execução e os impactos simbólicos e concretos do Plano nos territórios e públicos beneficiados poderão ampliar a compreensão sobre sua efetividade e contribuir para o seu aprimoramento como política pública estratégica voltada à Cultura Infância no Ceará

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

CEARÁ. **Lei nº 122, de 20 de setembro de 2017**. Institui o Plano de Cultura Infância do Ceará. Fortaleza, CE: Governador do Estado do Ceará, 2017. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/infancia-e-adolescencia/item/5893-lei-n-16-322-de-13-09-17-d-o-18-09-17> . Acesso em: 31 mai. 2025.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. **Anexo I – Estrutura do Plano Plurianual 2020–2023**. Fortaleza: Seplag, 2020. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/03/Anexo-I-%E2%80%93-Estrutura-do-PPA-2020-2023-2.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. **Plano Plurianual 2024–2027: Volume I – Mensagem do Governo**. Fortaleza: Seplag, 2023. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2023/10/PPA-2024-2027-Volume-I.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CIDA. **RBM handbook on developing results chains: the basics of RBM as applied to 100 project examples**. Ottawa - Ontario: Canadian International Development Agency, 2000. Disponível em: <https://publications.gc.ca/site/eng/440500/publication.html> . Acesso em: 22 mai. 2025.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. São Paulo: Iluminuras, 2004.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis, Vozes, 2004.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, V.37, n.5, p. 969-992, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6509/5093> . Acesso em: 31 mai. 2025.

COSTA, Kátia Maria de Souza; BARROS, José Márcio. Diversidade cultural e participação social na construção de planos municipais de cultura. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 4, p. 123–143, 2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2608/559> . Acesso em: 31 mai. 2025.

CUNHA. Carla Giane Soares da. Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 12, p. 27-57, 2018. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4298/4056> . Acesso em: 31 mai. 2025.

GIL. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Ed. 4. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

HOLANDA. Marcos Costa; ROSA. Antônio Lisboa Teles da. **Gestão Pública por Resultados na Perspectiva do Estado do Ceará**. Nota Técnica, n. 11. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), 2004. Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2012/12/NT_11.pdf . Acesso em: 31 mai. 2025.

JANNUZZI. Paulo de Martino. Avaliação de impacto de programas e projetos educacionais e culturais: considerações sobre o contexto de implementação e a tangibilidade de valores civilizatórios almejados. **Revista Observatório Itaú Cultural**, São Paulo, n. 33, 2022.

JANNUZZI. Paulo de Martino. A importância do contexto institucional, político e ideacional na avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 11, n. 2, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4322/rbaval202211037> . Acesso em: 15 jun. 2025.

JANNUZZI. Paulo de Martino. Avaliação de Programas Sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas – PPP**, n. 36, p. 251-275, 2011. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/228/212> . Acesso em: 15 jun. 2025.

JANNUZZI. Paulo de Martino. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.222> . Acesso em: 15 jun. 2025.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1998.

LIMA, Deborah Rebello; COSTA, Lilian Araripe Lustosa da. Plano de Cultura Infância do Ceará: um exercício de planejamento e resultado de escuta de demandas sociais. PragMATIZES

- **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, v. 9, n. 17, p. 119-130, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pragmatizes/article/view/38284/23282> . Acesso em: 31 mai. 2025.

LIMA, Lúcia Carmem Castro. Avaliação dos indicadores das metas do Plano Nacional de Cultura. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas (Org.). **Planos de Cultura**. Salvador: Edufba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/31289> . Acesso em: 31 mai. 2025.

OECD. **Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management for Sustainable Development**. 2 ed. Paris: OECD Publishing. 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.html . Acesso em: 31 mai. 2025.

QUINTO, Maria Edneia Gonçalves; CAVALCANTE JÚNIOR, Francisco Silva. Estado e políticas culturais para a infância: qual é o lugar da criança? In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 8., 2017, São Luís. **Anais [...]**. São Luís: UFMA, 2017.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6691/5274> . Acesso em: 31 mai. 2025.

SILVEIRA, Isabela Fernanda Azevedo. Experiências em mediação cultural para a infância no Espaço Xisto Bahia: a tia do nosso teatro. In: KUARK, Giuliana; RATTES, Plínio; LEAL, Nathalia (org.). **Um lugar para os espaços culturais: gestão, território, públicos e programação**. Salvador: EDUFBA, 2019. (Coleção Cult). p. 249-279.

SOARES, Márcia. **Relatório final de avaliação ex post do Plano Nacional de Cultura**: pesquisa de avaliação ex post do Plano Nacional de Cultura. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – Enap, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7371/1/Relatorio%20Final%20de%20Avaliacao%20Ex%20Post%20do%20Plano%20Nacional%20de%20Cultura%20%281%29.pdf> . Acesso em: 31 mai. 2025.

SULBRANDT, José. La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. In: KLIKSBURG, Bernardo (Org.). **Pobreza: un tema impostergable**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Análise e avaliação qualitativa das metas e o monitoramento do Plano Nacional de Cultura (PNC)**. Salvador: UFBA, 2018. Disponível em: https://rubi.casaruibarbosa.gov.br/xmlui/bitstream/handle/20.500.11997/16256/EBOOK_PNC_28_01_19_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: 31 mai. 2025.

VAN DEN HOOGEN, Quirijn Lennert. New local cultural policy evaluation methods in the Netherlands: status and perspectives. **International Journal of Cultural Policy**, v. 20, n. 5, p. 613–636, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10286632.2013.871005> . Acesso em: 31 mai. 2025.

VILUTIS, Luana. Planos Municipais de Cultura e participação social: desafios da institucionalização da política cultural brasileira. **Políticas Culturais em Revista**, 2(5), p. 135-150, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/6751/4826> . Acesso em: 31 mai. 2025.