

## A EXPERIÊNCIA DO CENTRO DE PESQUISA E FORMAÇÃO DO SESC SÃO PAULO NA FORMAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL

Daniela Ribas Ghezzi<sup>1</sup>

**Resumo:** O texto tem por objetivo apresentar a experiência do Centro de Pesquisa e Formação (CPF) do Serviço Social do Comércio - Sesc São Paulo na área da formação em Gestão Cultural. Primeiramente caracterizamos a instituição, para então trazer a expertise acumulada pelo CPF na área de formação e qualificação em Gestão Cultural. São abordadas as diversas ações que o CPF realiza na área da formação: os cursos livres oferecidos na programação mensal; o “Curso Sesc de Gestão Cultural”; os dois Encontros Internacionais já realizados; e a participação do CPF no projeto institucional denominado “Diálogos Sesc em Circuito”. Tal apresentação ambiciona compartilhar com o mundo latino-americano a expertise do Sesc São Paulo na ação cultural e, particularmente, do Centro de Pesquisa e Formação na reflexão sobre a Gestão Cultural e seus processos de formação.

**Palavras-chave:** Gestão Cultural; Formação; Políticas Culturais.

### Introdução

Este trabalho apresenta a experiência do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo na área da formação em Gestão Cultural. Para tanto, faz-se necessário caracterizar a instituição, bastante peculiar no universo cultural brasileiro.

### O Sesc

O Sesc - Serviço Social do Comércio é uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos e de âmbito nacional. Foi criado em 1946 por iniciativa do empresariado brasileiro, que o mantém e administra. A ação do Sesc é fruto de um projeto cultural e educativo, que ao longo dos anos introduziu novos modelos de ação e sublinhou, na década de 1980, a cultura como pressuposto para a transformação social.

---

<sup>1</sup> Historiadora (UNESP), Mestre e Doutora em Sociologia (UNICAMP). Membro do Conselho Municipal de Cultura de São Roque (SP, Brasil). Pesquisadora em Ciências Sociais e Humanas do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo. E-mail: daniribascpf@sescsp.org.br



A instituição é reconhecida por sua intensa atuação no campo da cultura em suas diferentes manifestações, destinadas a todos os públicos, em diversas faixas etárias e estratos sociais. No Estado de São Paulo, o Sesc conta com uma rede de 32 unidades, em sua maioria centros culturais e desportivos. Tais unidades atendem não apenas as cidades onde estão instaladas, mas também aos demais municípios da região onde estão inseridas<sup>2</sup>.

Ampliando o compromisso da instituição no campo da cultura, e compreendendo a educação como uma ação permanente, o Sesc implantou em agosto de 2012 o Centro de Pesquisa e Formação (CPF), cuja proposta é a de constituir um espaço articulado entre produção de conhecimento, formação e difusão na área de Gestão Cultural.

### **O Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo**

O Centro de Pesquisa e Formação (CPF)<sup>3</sup> é composto por três núcleos: o *Núcleo de Pesquisas* se dedica à produção de bases de dados, diagnósticos e estudos em torno das ações culturais e dos públicos. O *Núcleo de Formação* promove encontros, palestras, oficinas e cursos. O *Núcleo de Publicações e Difusão* se volta para o lançamento de trabalhos nacionais e internacionais que ofereçam subsídios à formação de gestores e pesquisadores<sup>4</sup>.

O presente trabalho tem como foco as ações do *Núcleo de Formação* do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo, que compreende ações em seu próprio espaço físico, e também, quando há demanda institucional, nos 32 centros culturais distribuídos no estado de São Paulo e em suas respectivas áreas de abrangência.

As principais atividades do CPF no âmbito da formação em gestão cultural são desenvolvidas em seu próprio espaço físico, que se caracteriza por ser a única unidade do Sesc São Paulo especializada em gestão cultural.

---

<sup>2</sup> Para maiores informações sobre o Sesc São Paulo e suas ações na área da cultura, acesse: [www.sescsp.org.br](http://www.sescsp.org.br).

<sup>3</sup> A Gerência do CPF é composta por Andrea Nogueira, Doutora em História (USP, Brasil) - Gerente; e por Maurício Trindade, doutorando em Ciências Sociais (USP, Brasil) – Gerente Adjunto.

<sup>4</sup> Para maiores informações sobre o Centro de pesquisa e Formação do Sesc São Paulo e suas ações na área da cultura, acesse: [www.sescsp.org.br/centrodepesquisaeformacao](http://www.sescsp.org.br/centrodepesquisaeformacao).

## **Cursos livres**

O Centro de Pesquisa e Formação oferece uma programação mensal composta por cursos livres na área de gestão e mediação culturais, aberta a inscrições do público em geral. Tais cursos são oferecidos em diversos formatos, com temas ligados diretamente ou transversalmente à gestão cultural. Eles se agrupam em sete modalidades diferentes, cada qual com um objetivo específico.

A modalidade “Em Primeira Pessoa” consiste numa conversa com profissionais sobre temas do campo da cultura. O convite é destinado a nomes representativos do campo da cultura para falar livremente sobre sua trajetória, principais realizações e seus processos de criação. A ideia é o compartilhamento, por meio da fala franca, sobre a experiência acumulada do artista / profissional convidado. A modalidade “Contextos” é a mais abrangente de todas, abrigando atividades relacionadas ao campo da cultura, abordando política pública de cultura, diversidade, identidade, economia da cultura, economia criativa, dentre outras. A modalidade “Percursos ao Leste” propicia o contato com formas de organização da cultura por meio de visitas, trocas de experiências, saberes e práticas na região leste da cidade de São Paulo. A modalidade “Leitura Comentada” consiste na leitura didática de documentos orientadores das políticas públicas de cultura nas três esferas de governo. A modalidade “Pesquisa em Foco” apresenta bases de dados, estudos, mapeamentos e investigações relacionadas ao campo da cultura. As outras duas modalidades, “Encontros Sesc Memórias” e “À Moda da Casa” apresentam programas institucionais na área de gestão cultural.

Em geral, o público do CPF é composto por profissionais do campo da cultura (gestores, produtores, etc.) e por estudantes, sendo que 75% deles têm nível superior e pós-graduação. Há diletantes também, advindos de outras áreas do conhecimento, e pequena parcela de idosos. Por parte do interesse temático, boa parte do público do CPF busca informação/atualização sobre políticas públicas de cultura, planejamento e gestão cultural, as (inter)relações entre cultura e educação e linguagens culturais. Em todos os cursos, disponibilizamos certificados de participação.

## **Curso Sesc de Gestão Cultural**

Ainda em seu espaço físico, o CPF oferece um curso regular de longa duração, chamado “Curso Sesc de Gestão Cultural”, destinado à qualificação de gestores culturais de instituições públicas, privadas e do terceiro setor. Foram oferecidas 35 vagas, preenchidas a partir de processo seletivo<sup>5</sup>. A certificação do Curso é oferecida pelo próprio Sesc. Os preços do Curso Sesc de Gestão Cultural (assim como os dos cursos livres) estão de acordo com a política de preços da instituição, que em todas as suas atividades pratica preços acessíveis e abaixo do mercado.

O Curso – que está em sua primeira edição – tem a duração de 30 semanas, tendo uma carga horária total de 480 horas distribuídas entre Instrumentos Teóricos (220 horas), Ferramentas (64 horas) e Vivências (144 horas), além de atividades de acompanhamento e avaliação (20 horas), e de auxílio à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (32 horas). Cada um desses eixos é composto por núcleos temáticos, e estes são compostos por conteúdos específicos<sup>6</sup> a serem trabalhados pelo

---

<sup>5</sup> O processo seletivo incluiu análise de informações profissionais (era necessário já atuar na área da cultura), análise de conteúdo específico na área da cultura, e entrevista presencial. A seleção foi feita pela equipe do CPF, composta pelos Pesquisadores, Coordenação, Gerência e Consultoria, além de outros funcionários do Sesc.

<sup>6</sup> No Eixo Aportes Teóricos, temos 3 núcleos: Cultura, Arte e Educação (com os seguintes conteúdos específicos: Arte e Contemporaneidade; Difusão e Comunicação no Sesc; Dimensões da Cultura; Educação e Cultura; Identidade e Diversidade Culturais; Linguagens Artísticas – Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música, O Erudito e o Popular, e Teatro; Mediação; Memória, Patrimônio Material e Imaterial; Organização de Instituições Culturais; Organização dos Campos Artísticos - Centros Culturais, Espaços Expositivos, Principais Equipamentos no Campo das Artes Visuais, Museus e Galerias, Centros Culturais, Salas de Espetáculo e Bibliotecas; Sociologia da Cultura); Economia e Cidades Criativas (com os seguintes conteúdos específicos: Cultura, Desenvolvimento e Sustentabilidade; Economia da Cultura e Economia Criativa; Economia Solidária); e Políticas Públicas e Políticas Culturais (com os seguintes conteúdos específicos: A Cultura como Direito; Ética; Ética e Gestão Pública; Gestão Pública da Cultura; Indicadores Culturais e Sistemas de Informações Culturais; Instrumentos Nacionais e Internacionais de Proteção; Instrumentos Teóricos de Avaliação em Ações Culturais; Legislação e Direito Cultural; Política Pública; Política Cultural Comparada; Políticas Culturais na Cidade de São Paulo; Políticas Culturais no Brasil; Plano Nacional de Cultura; Sistema Nacional de Cultura; Públicos da Cultura). No Eixo Ferramentas, temos 2 núcleos: Análise da Realidade (com os seguintes conteúdos específicos: Análise de Regiões da Cidade de São Paulo; Apresentação de Pesquisas sobre Práticas Culturais; Ferramenta Diagnóstico Rápido Participativo; Mapeamentos e Diagnósticos Situacionais; Mediação; Metodologias de Pesquisa; Pesquisa sobre Profissões Artísticas; Pesquisas de Públicos; Planejamento); e Atuação (com os seguintes conteúdos específicos: Trabalho Coletivo e Colaborativo; Educação e Mediação). No Eixo Vivências, temos 3 núcleos: Casos (com conteúdos relacionados aos temas abordados no eixo Aportes Teóricos); Laboratórios (com os

corpo docente, mediante a realização de atividades presenciais (teóricas e práticas) e tutoria para acompanhamento e complementação dos estudos.

Acreditamos que um dos diferenciais do Curso Sesc de Gestão Cultural seja a prática das Vivências, realizadas em diversas instituições e organizações culturais incluindo a rede Sesc. Com as visitas guiadas a tais espaços, espera-se não apenas compartilhar com os alunos a gestão praticada pelo Sesc em seus centros culturais e esportivos, como também oportunizar o contato com iniciativas e experiências que possam qualificar e enriquecer o trabalho do gestor cultural. Assim acreditamos proporcionar aos alunos a articulação entre os aspectos teóricos e metodológicos ministrados no curso e as diversas realidades com que o gestor poderá se deparar. Essa metodologia garante a via dupla de diálogo entre prática e teoria, auferindo dinamismo e circularidade na abordagem de temas e questões sobre gestão e mediação.

No que se refere à condução do curso, cada conteúdo específico é ministrado por um profissional especializado no assunto (geralmente professores universitários, pesquisadores, gestores, dentre outros profissionais da cultura). Para alinhar todos os conteúdos, as aulas são acompanhadas por uma consultora externa<sup>7</sup> e pelos cinco pesquisadores do Centro de Pesquisa e Formação, todos com formação acadêmica em Ciências Humanas com titularidade mínima de Mestre. Tais profissionais também são responsáveis pela orientação dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's), pelo permanente contato e diálogo com os participantes, por parte do operacional do Curso de Gestão e dos cursos livres, além da atividade de pesquisa no âmbito do CPF e do acompanhamento de atividades e eventos de outras instituições relacionadas à gestão cultural.

Trabalhamos com alguns indicadores para a avaliação global do curso: relação candidato / vaga (indicativo de procura pelo curso); taxa de evasão dos participantes,

---

seguintes conteúdos específicos: Desenvolvimento de Avaliação em Ações Culturais; Laboratório de Pesquisa); e Oficinas (com os seguintes conteúdos específicos: Leitura e Escrita; Mediação Processos de Mediação em Diferentes Espaços e Linguagens; Processos de Trabalho Coletivo e Colaborativo; Vivência Corporal). Os núcleos e conteúdos específicos estão aqui apresentados em ordem alfabética, não correspondendo ao encadeamento temático praticado no Curso.

<sup>7</sup> A consultoria vem sendo realizada, desde a criação do CPF até os dias atuais, pela renomada pesquisadora Isaura Botelho. Sua última pesquisa, realizada fora do âmbito do CPF, está listada ao final do trabalho, no item “Referências Bibliográficas”.

dada pela relação entre o número de selecionados e o número de concluintes<sup>8</sup>; desempenho dos participantes, dado pelo acompanhamento das atividades pelos tutores; produção desenvolvida pelos participantes ao longo do processo formativo; avaliação qualitativa dos trabalhos e/ou produtos durante os seminários de apresentação dos TCC's; e avaliação feita pelo corpo discente e docente ao longo do processo (registro por escrito, de caráter qualitativo, acerca dos conteúdos e núcleos). Essa avaliação processual também está sendo utilizada para a revisão da Matriz Curricular da próxima edição do curso, prevista para ter início em Agosto de 2014.

Tendo em vista as 53 metas do Plano Nacional de Cultura (PNC)<sup>9</sup>, acreditamos que as ações do CPF na área de formação (incluindo os cursos livres e o Curso Sesc de Gestão Cultural) estejam contribuindo com as metas relativas ao tema “Educação e Pesquisa”<sup>10</sup> do PNC.

### **Encontros Internacionais**

Ainda em seu espaço próprio, foram realizados dois encontros internacionais: em 2012 o tema foi “Formação em Gestão Cultural”, com participação de palestrantes do Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, México, França, Itália, Espanha e Portugal; e em 2013 o tema foi “Públicos da Cultura”, com participação de representantes do Brasil, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, França, Alemanha e Portugal. Para 2014, o CPF está organizando mais um Encontro Internacional, a ser realizado nos dias 23 e 24 de setembro, e que se debruçará sobre as relações entre cultura e tecnologia.

Os dois Encontros realizados contaram com uma relatoria. A relatoria do Encontro “Formação em Gestão Cultural” de 2013, feita pelo sociólogo brasileiro José Carlos Durand denominada “Gestor Cultural Ofício em Construção”, já está disponível

---

<sup>8</sup> O índice médio de evasão admitido é da ordem de 10%. O índice de evasão ao final da primeira edição do Curso foi de apenas 2 alunos, o que corresponde a 5,71%. O motivo de uma dessas evasões foi a inserção profissional no mercado de trabalho, em importante instituição cultural do estado de São Paulo, com o que acreditamos ter contribuído a qualificação oferecida pelo Curso Sesc de Gestão Cultural.

<sup>9</sup> Documento basilar da política Cultural Brasileira. Vide: BRASIL. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. São Paulo: Instituto Via Pública; Brasília: Ministério da Cultura, 2012. Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS\\_PNC\\_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2](http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS_PNC_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2). Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/60/13661436941701177432.pdf>

<sup>10</sup> Vide <http://pnc.culturadigital.br/tema/educacao-e-pesquisa/>

no site do Centro de Pesquisa e Formação<sup>11</sup>. A do Encontro “Públicos da Cultura” estará disponível em breve.

No Encontro de 2014 foi apresentada a pesquisa “Públicos de Cultura: Hábitos e Demandas”, realizada pelo Sesc São Paulo e pelo Departamento Nacional do Sesc, em parceria com a Fundação Perseu Abramo. A pesquisa investigou hábitos e práticas culturais na população brasileira com o objetivo de conhecer as demandas e os fatores socioeconômicos destes públicos, bem como possíveis obstáculos ao consumo cultural. Tal pesquisa é a primeira no Brasil a considerar o tema em recorte nacional. O estudo ouviu 2.400 pessoas a partir dos 16 anos, em 139 municípios de 25 estados brasileiros. A média de idade dos entrevistados é de 39 anos, 45% do total têm Ensino Médio, Técnico ou Superior, e mais de 30% cursaram até o Ensino Fundamental. Mais da metade dos entrevistados estão entre os considerados de classe média<sup>12</sup>.

### **Projeto “Diálogos Sesc em Circuito”**

Com a intenção de conhecer melhor a formação dos gestores culturais em São Paulo e seus anseios, o Sesc SP realizou em março de 2012, através da Gerência de Estudos e Desenvolvimento (GEDES)<sup>13</sup> da administração Regional do Sesc em São Paulo, uma pesquisa com 815 gestores culturais, sendo 645 gestores das Secretarias Municipais de Cultura no Estado de São Paulo e 220 gestores de instituições privadas e/ou do terceiro setor na capital<sup>14</sup>. Dentre as respostas, 96,19% delas indica haver uma necessidade de se complementar a formação específica em Gestão Cultural. Segundo a mesma pesquisa, os temas de maior interesse são: 1) Políticas públicas de cultura; 2) Planejamento e gestão; 3) Economia da cultura, cidades criativas e desenvolvimento humano; 4) Processos de formação de público e ação comunitária. A principal expectativa desses gestores culturais em relação à formação seria tomar contato com

---

<sup>11</sup> DURAND, José Carlos. Gestor Cultural Ofício em Construção. Relatoria do Encontro Internacional Formação em Gestão Cultural. São Paulo, Sesc Vila Mariana, Ago. 2012. Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/130/1372208106638135236.pdf>

<sup>12</sup> SESC SP. Voz ao Grande Público. In: **Revista E**. Jan, 2014. Disponível em: [http://www.sescsp.org.br/online/artigo/7283\\_VOZ+AO+GRANDE+PUBLICO#/tagcloud=lista](http://www.sescsp.org.br/online/artigo/7283_VOZ+AO+GRANDE+PUBLICO#/tagcloud=lista)

<sup>13</sup> A Gerência da GEDES é composta por Marta Colabone (Gerente); e Iã Paulo Ribeiro (Gerente Adjunto).

<sup>14</sup> No fechamento da coleta, 154 das pessoas responderam à pesquisa, o que representa 17,8% do total de contatos.

profissionais e iniciativas que favorecessem, por um lado, o contato com práticas culturais e formas de gestão diversificadas, e por outro, um aprofundamento dos conteúdos teóricos necessários à qualificação da gestão cultural.

Tal pesquisa não apenas subsidiou a implantação do Centro de Pesquisa e Formação (que então se caracterizou como unidade de referência em Gestão Cultural no Sesc São Paulo), como ensejou um projeto inovador na própria instituição. Extrapolando os limites do espaço físico do Centro de Pesquisa e Formação, o Sesc São Paulo, por iniciativa da GEDES e com auxílio do CPF, desenvolve pela primeira vez o projeto “Diálogos Sesc em Circuito”, que se caracteriza por incentivar que as 32 unidades do Sesc no interior e no litoral de São Paulo (que juntas atendem os 645 municípios do estado) realizem um diagnóstico sobre as demandas específicas ligadas à Gestão Cultural da região em que atuam, para que possam realizar ações que atendam a tais demandas. Ao identificar, através da pesquisa supracitada, uma fragilidade na formação desses gestores, o objetivo do projeto é suprir tal demanda por formação, fazendo com que os temas e discussões ligadas à Gestão Cultural possam chegar a esse público específico de gestores culturais.

No primeiro ano do projeto “Diálogos Sesc em Circuito” (2014) 15 dessas unidades aderiram ao projeto, se comprometendo a realizar ações que contribuam para a formação em Gestão Cultural em suas respectivas regiões de atuação. A GEDES e o CPF atuaram como consultores dessas 15 unidades, indicando e fornecendo: metodologias de mapeamento e diagnóstico; fontes de informações e indicadores culturais; material bibliográfico sobre os temas demandados pela sociedade identificados pelas unidades do Sesc a partir de seus respectivos diagnósticos locais; a expertise do CPF nas áreas de pesquisa e formação em Gestão Cultural. Até o momento, foram realizadas reuniões entre a GEDES, CPF e as equipes de todas as unidades que aderiram ao projeto, que estão realizando seus respectivos diagnósticos. As unidades que estão mais adiantadas em relação à realização efetivas de ações na área de formação são as de Santo André (situada na região metropolitana de São Paulo), Piracicaba e São José dos Campos (ambas no interior do estado de São Paulo).



## **Considerações Finais**

O atual contexto das políticas culturais no Brasil privilegia, desde 2003, o protagonismo da sociedade civil na Gestão Cultural. O Ministério da Cultura (MinC) criou diversos mecanismos de participação cidadã – como Fóruns e Conselhos e Fundos de Cultura – além de instrumentos de articulação institucional entre os entes da federação, como o Plano Nacional de Cultura, o Sistema Nacional de Cultura, o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais. Desde a criação desses mecanismos, os municípios e seus cidadãos têm a oportunidade de participar ativamente não apenas do fazer artístico, como também – e de maneira inédita no Brasil – da gestão cultural de seus municípios (que envolve formulação de políticas públicas, elaboração de editais específicos, gestão de recursos humanos e financeiros, aspectos jurídicos, etc.). Nesse sentido, o Sesc acredita que a unidade especializada Centro de Pesquisa e Formação e o projeto “Diálogos Sesc em Circuito” são ações que vão ao encontro das expectativas e das demandas da sociedade na atual conjuntura histórica, marcada por uma nova maneira de compreender o campo cultural e suas tensões.

Acreditamos que a proposta de Formação em Gestão Cultural oferecida pelo Sesc, inovadora no Brasil, seja uma experiência que merece ser compartilhada para o mundo latino-americano, que apesar das especificidades locais, conta com desafios semelhantes.

Esperamos ter identificado os pontos fortes de nossa experiência em formação, nossas realizações e resultados, bem como ter reunido elementos para discutir a viabilidade de intercâmbios com programas similares na América Latina. Ao compartilhar a experiência do Sesc na área de formação esperamos não apenas aperfeiçoar nossas práticas a partir do relato de outras experiências, como também contribuir para o debate sobre gestão no mundo latino-americano e para o sucesso de outras práticas. Com tal troca e compromisso de cooperação mútua esperamos fortalecer o desenvolvimento do campo disciplinar da Gestão Cultural, identificar linhas de ação, e com isso estabelecer compromissos e cronogramas de trabalho comuns aos países envolvidos.

## Referências Bibliográficas

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. In: **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.15, n.2, p.73-83, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v15n2/8580.pdf>

BOTELHO, Isaura; FIORE, Maurício. **Uso do tempo livre e as práticas culturais na Região Metropolitana de São Paulo**. Relatório da primeira etapa da pesquisa. Centro de Estudos da Metrópole – CEM/CEBRAP/USP/FAPESP/CNPQ, 2005. Disponível em: [http://www.fflch.usp.br/centrodametropole/antigo/v1/pdf/relatorio\\_etapa1.pdf](http://www.fflch.usp.br/centrodametropole/antigo/v1/pdf/relatorio_etapa1.pdf)

BRASIL. **Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura (SNC)**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/77/13664026981632700845.pdf>

BRASIL. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. São Paulo: Instituto Via Pública; Brasília: Ministério da Cultura, 2012. Disponível em: [http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS\\_PNC\\_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2](http://www.cultura.gov.br/documents/10883/11294/METAS_PNC_final.pdf/3dc312fb-5a42-4b9b-934b-b3ea7c238db2). Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/60/13661436941701177432.pdf>

BRASIL. **Plano Nacional de Cultura – Lei No. 12.343/2010**. Brasília: Ministério da Cultura, 2010. Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/61/13661439731785945168.pdf>

BRASIL. **Plataforma on-line do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC)**. Disponível em: <http://sniic.cultura.gov.br/>

CENTRO BRASILEIRO DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO. **O Uso do Tempo Livre e as Práticas Culturais na Região Metropolitana de São Paulo**. Disponível em: [www.cebrap.org.br/v2/researches/view/79](http://www.cebrap.org.br/v2/researches/view/79)

CUNHA, Newton. **Dicionário Sesc – A Linguagem da Cultura**. São Paulo: Edições Sesc SP: Ed. Perspectiva, 2003.

DURAND, José Carlos. **Gestor Cultural Ofício em Construção. Relatoria do Encontro Internacional Formação em Gestão Cultural**. São Paulo, Sesc Vila Mariana, Ago. 2012. Disponível em: <http://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/130/1372208106638135236.pdf>

OLIVIERI, Cristiane; NATALE, Edson (orgs). **Guia Brasileiro de Produção Cultural 2013 – 2014**. São Paulo: Edições Sesc SP, 2013.

RUBIM, Albino; BARBALHO, Alexandre (Orgs.). **Políticas Culturais no Brasil**. Salvador: EdUFBA, 2007. (Coleção Cult). Disponível em: [http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas\\_culturais\\_no\\_brasil/9?e=6246829/4374386](http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas_culturais_no_brasil/9?e=6246829/4374386)

RUBIM, Albino; BAYARDO, Rubens (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero-América**. Salvador: EdUFBA, 2008. (Coleção CULT). Disponível em: [http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas\\_culturais\\_na\\_iberamerica/3?e=6246829/4374543](http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas_culturais_na_iberamerica/3?e=6246829/4374543)

RUBIM, Albino; FERNANDES, Taiane; RUBIM, Iuri (Orgs.). **Políticas Culturais, Democracia e Conselhos de Cultura**. Salvador: EdUFBA, 2010. (Coleção CULT). Disponível em: [http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas\\_culturais\\_democracia\\_e\\_conselhos\\_de\\_cultura/5?e=6246829/4374470](http://issuu.com/centrodepesquisaformacao/docs/politicas_culturais_democracia_e_conselhos_de_cultura/5?e=6246829/4374470)

SESC SP. Voz ao Grande Público. In: **Revista E**. Jan, 2014. Disponível em: [http://www.sescsp.org.br/online/artigo/7283\\_VOZ+AO+GRANDE+PUBLICO#/tagcloud=lista](http://www.sescsp.org.br/online/artigo/7283_VOZ+AO+GRANDE+PUBLICO#/tagcloud=lista).