

ESCOLA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SÃO PAULO (EMASP)
PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Gabriella de Souza Vono

Projeto de Melhoria:

Aplicação do Gerenciamento de Dados para Monitorar Políticas Públicas da Supervisão de
Formação Cultural/ Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa

São Paulo

2025

Projeto de Melhoria:

Aplicação do Gerenciamento de Dados para Monitorar Políticas Públicas da Supervisão de Formação Cultural/ Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa

Residente: Gabriella de Souza Vono¹

Supervisor: Ilton Toshiaki Hanashiro Yogi

Orientadora: Gabriela Santos Neves

Avaliadora: Ligia Jalantonio Hsu

Resumo

A Supervisão de Formação Cultural é a área da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa responsável pela gestão de programas de iniciação, formação e experimentação artística e cultural para munícipes na Cidade de São Paulo. Faz-se como objeto do presente Projeto de Melhoria os três programas de gestão direta da SFC, sendo eles: a- Programa Vocacional; b- Programa de Iniciação Artística; c- Programa de Iniciação Artística para a Primeira Infância. Esses programas geram um volume significativo de dados que, diante de desafios como a falta de planejamento para sua coleta, estruturação e análise, dificultam o seu uso como ativos para monitorar os programas. O objetivo geral do projeto consiste em desenhar uma estratégia de gerenciamento de dados que, ao ser aplicada, permita o uso do ativo de dados produzido para monitorar efetivamente os programas, de forma que esse monitoramento esteja alinhado aos objetivos estratégicos da SFC. Espera-se que as melhorias implementadas impliquem vantagens tanto para a administração pública quanto para a população, como a maior agilidade no cumprimento de solicitações por dados, a maior transparência acerca das ações desenvolvidas, a produção de dados e indicadores cada vez mais qualificados, entre outros benefícios.

Palavras-chave: Gerenciamento de Dados. Monitoramento de Políticas Públicas. Formação Cultural.

¹ Residente em Gestão Pública na Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), alocada na Supervisão de Formação Cultural (SFC) da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa (SMC). Bacharela em Relações Internacionais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e cursando especialização em Políticas Públicas na Escola de Gestão e Contas Públicas (ESGC/ TCMSP).

LISTA DE TABELAS

APÊNDICE I - Quadro-Resumo dos Programas da SFC

APÊNDICE II - Base Legal Programas da SFC

APÊNDICE III - Dados Edição 2024/2025

APÊNDICE IV - Regionalização Equipamentos

APÊNDICE V - Projeção Edição 2025/2026

APÊNDICE VI - Roteiro Entrevistas Semiestruturadas

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEMC	Associação Educacional Maria do Carmo
AEO	Artista Educador Orientador
ATPC	Assessoria Técnica e de Política Cultural
CEU	Centro Educacional Unificado
EMIA	Escola Municipal de Iniciação Artística
ICULT	Instituto de Cultura e Cidadania
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OSC	Organização da Sociedade Civil
PdM	Programa de Metas
PIÁ	Programa de Iniciação Artística
PIAPI	Programa de Iniciação Artística para Primeira Infância
PJMC	Programa Jovem Monitor Cultural
PMPI	Plano Municipal pela Primeira Infância
PMSP	Prefeitura Municipal de São Paulo
PPA	Plano Plurianual
PPI	Preto, Pardo ou Indígena
SFC	Supervisão de Formação Cultural
SMC	Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa
SME	Secretaria Municipal de Educação
TCR	Trabalho de Conclusão da Residência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

- 1.1 Contextualização: As Políticas Públicas da Supervisão de Formação Cultural
- 1.2 Justificativa: Importância do Gerenciamento de Dados para Monitorar Políticas Públicas
- 1.3 Diagnóstico: Desafios do Gerenciamento de Dados na Supervisão de Formação Cultural
- 1.4 Projeto de Melhoria: Objeto, Objetivos e Impacto Esperado

2 METODOLOGIA

3 REVISÃO DE LITERATURA

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- 4.1 “Para que e para quem servem os dados?”: identificando as demandas por dados da Supervisão de Formação Cultural
- 4.2 “Quais são os dados disponíveis?”: mapeando e organizando os dados dos programas da Supervisão de Formação Cultural
- 4.3 “O que os dados representam sobre os programas?”: definindo indicadores dos programas da Supervisão de Formação Cultural
- 4.4 “Quais os recursos, agentes e processos envolvidos?”: aplicando práticas de governança dos dados para programas da Supervisão de Formação Cultural
- 4.5 “Como identificar gargalos e melhorar os dados?”: qualificando dados dos programas da Supervisão de Formação Cultural
- 4.6 “Como apresentar e comunicar os dados?”: disponibilizando as informações sobre os programas da Supervisão de Formação Cultural

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. REFERÊNCIAS

7. APÊNDICES/ ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização: As Políticas Públicas da Supervisão de Formação Cultural

A Supervisão de Formação Cultural (SFC) é a área da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa (SMC) responsável por formular, implementar, monitorar e avaliar programas de iniciação, formação e experimentação artística e cultural para munícipes na Cidade de São Paulo, abarcando múltiplas linguagens artísticas como Audiovisual, Artes Visuais, Circo, Dança, Literatura, Música e Teatro, bem como as linguagens da Economia Criativa e a Gestão Cultural. Regra geral, o objetivo dos programas da SFC consiste em difundir o acesso às atividades de formação artístico-cultural e promover o direito dos cidadãos de usufruir/produzir cultura e participar da vida cultural da cidade, atendendo públicos de faixas-etárias, perfis socioeconômicos e territórios diversificados.

Na presente data, a SFC é responsável por três programas de gestão direta e três programas de gestão compartilhada com Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Os programas de gestão direta são, por ordem de antiguidade: **a-** Programa Vocacional; **b-** Programa de Iniciação Artística (PIÁ); **c-** Programa de Iniciação Artística para a Primeira Infância (PIAPI). Já os programas de gestão compartilhada são, por ordem de antiguidade: **d-** Escolas Municipais de Iniciação Artística (EMIA); **e-** Programa Jovem Monitor Cultural (PJMC); **f-** Programa Rede Daora. As características que constituem e particularizam cada um dos programas supracitados estão sintetizadas no Apêndice I, enquanto que suas respectivas bases legais encontram-se no Apêndice II.

A classificação dos programas da SFC segundo a forma de gestão (direta/compartilhada) é particularmente relevante para este Projeto de Melhoria, uma vez que o enfoque será, à princípio, nos programas de gestão direta. A seguir, estão relacionados os princípios, objetivos e atividades realizadas dos programas que serão alvos do Projeto.

Programa Vocacional

Ocorre desde 2001 na cidade de São Paulo, iniciado como um projeto de orientação artística voltado à coletivos de teatro e, posteriormente, passando a abranger orientações de outras linguagens artísticas oferecidas para o público a partir dos 14 anos. O programa é realizado em equipamentos da SMC e, desde 2004, uma parceria firmada com a SME permitiu a expansão do programa para os CEUs.

O Programa Vocacional orienta-se pelos seguintes **princípios**:

- Atuação como "mestres ignorantes", em que artista orientador e artista vocacionado são pesquisadores em uma relação mútua de ensino e aprendizagem;
- Nomadismo, em uma contínua investigação artístico-pedagógica a partir de deslocamentos e diálogos, desarranjos de estruturas já fixadas de conceitos, fazeres artísticos e de cidade;
- Forma e conteúdo, investigar as relações que emergem nas construções e processos artísticos do Programa;
- Apreciação, questionar e expandir as formas de apreciação de um ato criativo, desenvolver a imaginação, ampliar a escuta, pensar a produção de um corpo mais sensível;
- Ação Cultural, ações capazes de criar, refletir e elaborar estratégias para que pessoas, grupos e coletivos artísticos possam inventar suas próprias trajetórias nos universos culturais;
- Memória do processo, construir narrativas de processos por meio de registros que o tornem coletivamente consciente, a partir de vários pontos de vista sobre o mesmo processo, procurando mapear a ação do Programa nos territórios.

Enquanto **objetivos**, o Programa Vocacional declara:

- Instaurar processos artísticos e pedagógicos entre “Artistas Educadores Orientadores” e “Artistas Vocacionados” (público inscrito no programa);
- Instigar processos criativos emancipatórios por meio de práticas artístico-pedagógicas;
- Promover formação, ação e reflexão sobre a prática artística, a cidadania e a ocupação dos espaços públicos.

Nesse escopo, o Programa Vocacional oferece **atividades** como:

- Encontros semanais de iniciação, experimentação e orientação artística em turmas divididas por linguagens (Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música e Teatro), compostas por um AEO e no máximo vinte “vocacionados”;
- Ações Culturais, entendidas como atividades de vínculo e intervenção nos territórios da cidade que se relacionam e expandem os processos artístico-pedagógicos com as turmas e/ou grupos atendidos. Essas ações podem ser visitas e circulação por espaços institucionais, de coletivos artísticos, comunitários; ações em parceria com AEOs da equipe e de outros territórios; participações em atividades que também visam ampliar

a divulgação, formação de turmas e a relação com o território;

- Encontros de formação continuada para artistas contratados pelo programa.

Programa de Iniciação Artística (PIÁ)

Foi lançado na Cidade de São Paulo em 2008, inspirado na metodologia da EMIA. Como tal, é voltado para crianças e adolescentes entre 6 e 13 anos. O PIÁ tem a SME como parceira desde 2008 e, desta forma, é realizado em equipamentos da SMC e nos CEUs.

O PIÁ tem como **princípios**:

- A ludicidade, a experimentação, o processo criativo, as temporalidades, a interlinguagem e o pertencimento;
- Abordagem artístico-pedagógica que valoriza as infâncias, estimulando o brincar sob diferentes perspectivas e a potência criativa, propiciando a cada encontro experiências e aprendizagens em diferentes linguagens artísticas;
- Reconhecimento da diversidade de expressões culturais na cidade de São Paulo;
- O respeito à diversidade em todos os âmbitos do Programa.

Com essa abordagem, o PIÁ define como **objetivos**:

- Promover a iniciação artística por meio da interação entre Artistas Educadores Orientadores, crianças e adolescentes, em processos criativos que também podem envolver as famílias;
- Construir uma sociedade mais justa e democrática através da cultura;
- Democratizar o acesso à cultura, permitindo que todos possam produzir, consumir e participar da vida cultural.;
- Promover a formação artística com ênfase na descentralização, a fim de valorizar e fortalecer a cultura periférica;
- Promover o acesso à diversidade de linguagens artísticas em todos os territórios da cidade;
- Promover a equidade e valorizar a diversidade étnica, racial, de gênero, sexualidade e geracional, garantindo o acesso à cultura para todos;
- Apoiar e promover articulações inter secretariais visando complementar ações no campo dos direitos humanos;
- Fortalecer os laços comunitários e a identidade local através de práticas artísticas coletivas nos espaços públicos.

Tendo em vista esses objetivos, PIÁ promove as seguintes **atividades**:

- Encontros semanais de iniciação e experimentação artística em turmas interlinguagens (Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música e Teatro), compostas por uma dupla AEOs e no máximo vinte crianças inscritas;
- Ações Culturais, entendidas como atividades de vínculo e intervenção nos territórios da cidade que se relacionam e expandem os processos artístico-pedagógicos com as turmas e/ou grupos atendidos. Essas ações podem ser visitas e circulação por espaços institucionais, de coletivos artísticos, comunitários; ações em parceria com AEOs da equipe e de outros territórios; participações em atividades que também visam ampliar a divulgação, formação de turmas e a relação com o território;
- Encontros de formação continuada para artistas contratados pelo programa.

Programa de Iniciação Artística para a Primeira Infância (PIAPI)

Teve seu projeto piloto implementado em 2021 na Cidade de São Paulo. O programa toma como base as experiências da EMIA e do PIÁ, todavia, com um olhar específico sobre a primeiríssima e primeira infância, pautando-se no Plano Municipal pela Primeira Infância (Lei Nº 17.347/21) para orientar seus princípios, definir suas estratégias e construir seus objetivos. Em parceria com a SME, o PIAPI atende bebês e crianças de 0 a 6 anos e seus familiares/ cuidadores em equipamentos da SMC e nos CEUs.

Os **princípios** orientadores do PIAPI são:

- A ludicidade, a experimentação, o processo criativo, as temporalidades, a interlinguagem e o pertencimento;
- Abordagem artístico-pedagógica que valoriza as infâncias, estimulando o brincar sob diferentes perspectivas e a potência criativa, propiciando a cada encontro experiências e aprendizagens em diferentes linguagens artísticas;
- Reconhecimento da diversidade de expressões culturais na cidade de São Paulo;
- O respeito à diversidade em todos os âmbitos do Programa.

Os **objetivos** do PIAPI consistem em:

- Valorizar as culturas da primeira infância, possibilitando a criação de espaços de construção de afetos, conhecimentos e descobertas, a partir da experiência estética, lúdica e o convívio como fundamento do desenvolvimento na primeira infância por

meio da troca entre Artistas Educadores Orientadores, bebês, crianças e família;

- Promover a iniciação artística por meio da convivência entre AEOs, bebês, crianças e famílias em processos artístico-pedagógicos;
- Democratizar o acesso à cultura e fortalecer a cultura da cidadania;
- Promover o acesso ao direito de usufruir e produzir cultura e participar da vida cultural da cidade;
- Promover a formação artística com ênfase na descentralização, a fim de valorizar e fortalecer a cultura periférica;
- Promover o acesso à diversidade de linguagens artísticas em todos os territórios da cidade;
- Valorizar a identidade e diversidade étnica e racial, de gênero e sexualidade, geracional e cultural, buscando e equidade no acesso à cultura;
- Apoiar e promover articulações inter secretariais visando complementar ações no campo dos direitos humanos;
- Incentivar práticas artísticas coletivas e de convivência para a promoção do reconhecimento e apropriação dos espaços públicos.

Para isso, o PIAPI desempenha as seguintes **atividades**:

- Encontros semanais de iniciação e experimentação artística em turmas interlinguagens (Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música e Teatro), compostas por uma dupla AEOs e no máximo quinze crianças inscritas, necessariamente acompanhadas por um familiar/ cuidador;
- Ações Culturais, entendidas como atividades de vínculo e intervenção nos territórios da cidade que se relacionam e expandem os processos artístico-pedagógicos com as turmas e/ou grupos atendidos. Essas ações podem ser visitas e circulação por espaços institucionais, de coletivos artísticos, comunitários; ações em parceria com AEOs da equipe e de outros territórios; participações em atividades que também visam ampliar a divulgação, formação de turmas e a relação com o território;
- Encontros de formação continuada para artistas contratados pelo programa.

O Programa Vocacional, o PIÁ e o PIAPI estão com a **Edição 2024/2025** em andamento. A contratação dos Artistas Educadores que atuam na edição foi efetivada em julho de 2024, por meio de editais de concurso amparados na Lei N° 14.133/2021 (Lei de Licitações). As atividades dos programas voltadas para o atendimento ao público foram

iniciadas no mês de agosto do mesmo ano e sua previsão de encerramento é para junho de 2025, juntamente ao contrato dos Artistas Educadores. No Apêndice III encontra-se uma seleção de dados da edição atual dos programas e o Apêndice IV contém os equipamentos que recebem os programas na mesma edição, regionalizados por subprefeitura e distrito.

Ao passo que a Edição 2024/2025 está em curso, a **Edição 2025/2026** do Programa Vocacional, PIÁ e PIAPI encontra-se na fase de planejamento e de avaliação de novos Artistas Educadores que, desta vez, serão contratados via editais de credenciamento igualmente respaldados na Lei Nº 14.133/2021 (Lei de Licitações). A previsão é de que os novos Artistas Educadores sejam contratados até agosto de 2025 e que o atendimento ao público se inicie em setembro de 2025; ademais, se tratando de um edital de credenciamento, a expectativa é de que haja uma continuidade entre edições. Como veremos, essas datas são relevantes para a organização do cronograma do presente Projeto de Melhoria, considerando que esse inclui ações sobre a edição atual e, também, o planejamento de instrumentais para a edição futura. Para fins de dimensionamento, o Apêndice V contém as projeções para a Edição 2025/2026, não estando definido os equipamentos que receberão os programas.

A partir da apresentação preliminar de alguns dados da Edição 2024/2025 e das projeções para a Edição 2025/2026, chama-se atenção para a dimensão atual dos programas de gestão direta da SFC, que não somente agregam um volume considerável de Artistas Educadores contratados e de beneficiários da política pública, mas também ocorrem de forma territorialmente descentralizada e com grande número de equipamentos públicos envolvidos. Decorre dessa observação, a importância do gerenciamento de dados para que o grande volume de dados brutos e de uso administrativo possam ser aproveitados para gerar informações que permitam monitorar os programas da SFC, tarefa à qual se dedica o presente Projeto de Melhoria.

1.2 Justificativa: Importância do Gerenciamento de Dados para Monitorar Políticas Públicas

Esse trabalho justifica-se na importância da aplicação do gerenciamento de dados para o monitoramento efetivo dos programas da SFC supracitados. Em um contexto no qual a tecnologia, a ciência e a informação demonstram grande relevância para orientar ações humanas (Santos, 1994), o gerenciamento de dados configura-se como uma ferramenta chave para a gestão de políticas públicas. Isto porque os dados, quando devidamente gerenciados, oferecem subsídios cruciais para todas as etapas do ciclo de políticas públicas (1. estabelecimento da agenda, 2. formulação, 3. tomada de decisão, 4. implementação, 5.

monitoramento e avaliação), promovendo maior eficiência no uso de recursos públicos e melhor atendimento às demandas da população.

O Guia Digital CopiCola “Como Utilizar Dados para Apoiar Políticas Públicas?” (São Paulo, 2023) destaca a importância de dados relevantes, confiáveis e regulares como ativos que os gestores públicos devem lançar mão. Com referência à etapa do monitoramento, o guia entende que a coleta contínua de dados sobre a execução de uma iniciativa pública pode fornecer informações valiosas sobre seu alcance e realização, prática que, se atrelada ao desenho e acompanhamento de indicadores sobre os meios e as finalidades aos quais uma política pública se propõe, permite avaliar seu progresso e fazer ajustes necessários.

Nessa mesma direção, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) argumenta que o acesso a dados confiáveis e bem estruturados permite à administração pública identificar gargalos, mensurar impactos e corrigir rotas de ação (IPEA, 2023). A presença de sistemas de monitoramento com base em dados contribui para que decisões governamentais deixem de ser pautadas exclusivamente por interesses políticos ou ideológicos, priorizando evidências concretas e necessidades reais (IPEA, 2013).

Cabe lembrar que em um curto horizonte temporal a SFC não somente expandiu alguns de seus programas existentes como também implementou novos programas. O PIAPI, por exemplo, foi implementado em 2021, somando-se aos programas já consolidados de formação cultural para crianças, jovens e adultos. O Programa Rede Daora também foi uma iniciativa recente que, integrando o Programa de Metas (PdM) 2021-2024, teve seu primeiro espaço inaugurado em um equipamento da SMC no ano de 2022, saltando para três equipamentos em operação já no ano de 2023. Além disso, desde 2022, cinco novas unidades das EMIA foram inauguradas e a versão inicial do Programa de Metas (PdM) 2025-2028 prevê a implementação de mais duas unidades, aumentando o escopo do programa que contava com um único equipamento desde sua criação em 1980. Por fim, parcerias com a SME que já asseguravam a realização dos programas de formação cultural nos CEUs foram fortalecidas e tais equipamentos começaram a receber o PJMC a partir de 2024, aumentando o número de jovens beneficiários. Como resultado dessas expansões, reverberou-se a necessidade de se ter um controle mais assertivo sobre os programas da SFC, desafio cuja superação passa pela aplicação do gerenciamento de dados. O objetivo da aplicação dessa prática é, portanto, garantir a maior efetividade, transparência e *accountability*, contribuindo significativamente para a melhoria dos serviços públicos apresentados, aumentando a capacidade de resposta da gestão e fortalecendo a confiança dos cidadãos nas instituições.

1.3 Diagnóstico: Desafios do Gerenciamento de Dados na Supervisão de Formação Cultural

Mesmo antes da expansão dos programas, já estavam nítidos alguns desafios relacionados ao gerenciamento de dados no âmbito da SFC, os quais afetam tanto os programas de gestão direta quanto de gestão compartilhada. Compreender e diagnosticar esses desafios no caso dos programas de gestão direta, portanto, foi uma pré-condição para a elaboração do Projeto de Melhoria. Para tanto, o método utilizado incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com as coordenadorias do Programa Vocacional, PIÁ e PIAPI; a análise dos fluxos e dos instrumentais de coleta de dados compartilhados pelas coordenadorias; e o levantamento preliminar dos dados disponíveis e não disponíveis a partir da pesquisa nos arquivos compartilhados. Outro insumo para elaboração desses diagnóstico foi a leitura do Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) de Silva (2022), residente da primeira turma que esteve alocado na Assessoria Técnica e de Política Cultural (ATPC) e desenvolveu seu projeto referente à manutenção de indicadores de cultura na SMC.

As entrevistas semiestruturadas com as coordenadorias do Programa Vocacional, PIÁ e PIAPI foram realizadas individualmente com cada programa entre os meses de setembro e outubro de 2024. O Apêndice VI corresponde ao roteiro utilizado para as entrevistas, o qual contém tanto perguntas genéricas a respeito dos princípios, objetivos e atividades dos programas quanto questionamentos sobre os dados gerados pelos mesmos. A partir das entrevistas pode-se concluir que existem gargalos significativos, sobretudo, na coleta e estruturação de dados sobre o público atendido nos programas, tendo em vista grande descentralização desses dados que são coletados de maneira física nos equipamentos públicos e a baixa capacidade material das coordenadorias de fiscalizar e aferir a qualidade dos dados coletados. Outras fragilidades detectadas a partir das entrevistas foram o armazenamento de dados em pastas de uso pessoal e o uso de ferramentas não-institucionais. Como resultado, notou-se que a análise de dados e o seu emprego para apoiar as políticas públicas em questão é diretamente afetada com a presença de dados incompletos e pouco qualificados, bem como com a ausência de registros de edições passadas e os riscos derivados do não compartilhamento amplo dos dados e da gestão da informação.

Posteriormente, foi realizada uma análise dos fluxos e instrumentais de dados compartilhados pelas coordenadorias. Nessa etapa, observou-se a ausência de fluxos e instrumentais de coleta de dados minimamente padronizados entre os três programas. Com relação às disparidades no fluxo do gerenciamento de dados, cita-se o seguinte exemplo: ao passo que o PIAPI optou por uma maior centralização da tarefa de digitalizar os dados dos

inscritos no programa dentro da equipe da própria SFC já no início da edição, o PIÁ selecionou uma alternativa mais descentralizada na qual os AEOs ficaram responsáveis por digitalizar os dados dos inscritos em suas respectivas turmas a partir de fevereiro de 2025. No que corresponde à não padronização dos instrumentais, cita-se à título de exemplo o registro das Ações Culturais: o programa Vocacional registrou o dado quantitativo do número total de Ações Culturais, enquanto que o PIÁ realizou registros qualitativos das Ações com cada macrorregião utilizando um instrumental próprio. Outra observação pertinente a partir da análise dos instrumentais corresponde à forma com que os dados encontram-se disponibilizados. Apesar dos formatos das planilhas de dados serem apropriadas para as coordenadorias visualizarem informações de maior relevância sobre os programas, elas são pouco aproveitáveis considerando a necessidade de uma análise mais profunda dos dados, a qual depende diretamente da aplicação de filtros/ fórmulas/ formatações, realização de cruzamentos de informações e construção de tabelas dinâmicas a partir de bases de dados.

Em seguida, foi realizado o levantamento de dados disponíveis e não disponíveis do Programa Vocacional, PIÁ e PIAP. Nessa etapa, constatou-se que os dados encontram-se dispersos em diferentes fontes e, por vezes, estão exclusivamente disponibilizados em contas proprietárias e não institucionais. Por um lado, os dados referentes aos Artistas Educadores inscritos e contratados foram facilmente acessados por meio da extração no sistema em que eram realizadas as inscrições e contratações dos mesmos, não sendo identificadas maiores dificuldades para coletar, estruturar e analisar esses dados. Por outro lado, percebeu-se de fato a ausência de alguns dados relativos ao público atendido nos programas, tanto com relação às inscrições quanto à frequência de público, com algumas demandas por dados não podendo ser atendidas no curto-prazo. A coleta e estruturação dos dados dessa natureza demandam grande esforço, tempo e, idealmente, apoio de soluções digitais personalizadas para que possam fornecer informações relevantes sobre a realização dos programas. Não obstante, cabe ressaltar a importância de um planejamento melhor estruturado - inclui-se, nesse ponto, a definição dos fluxos, a atribuição de funções, o estabelecimento de prazos, a construção de instrumentais padronizados, etc. - para que essa tarefa seja balizada.

Em seu TCR, Silva (2022) também empenhou-se em realizar um diagnóstico junto às determinadas coordenadorias da SMC concernente às fragilidades no gerenciamento de seus dados. A SFC foi uma das áreas participantes do projeto e foi entrevistada pelo autor. Silva (2022), realizou os seguintes registros sobre as dores enfrentadas pela SFC na coleta, estruturação e análise de seus dados:

Não há um acompanhamento no processo do aluno dentro da escola (números de

quantos inscritos desistem no meio ou finalizam o curso, por exemplo). Dificuldade de coleta de dados de público frequente pela baixa procura ou alta rotatividade de alunos. (Silva, 2022, p.11)

Em um esforço de sistematização dos desafios identificados no âmbito dos programas de gestão direta da SFC, o gerenciamento de dados foi segregado em três macroprocessos, a saber: a- coleta de dados; b- estruturação dos dados; c- análise dos dados. Abaixo, relacionou-se em cada etapa os principais desafios a ela vinculado.

a - Desafios na Coleta de Dados

- Ausência de planejamento efetivo para definição de fluxos, distribuição de competências e definição de um cronograma para coleta de dados;
- Instrumentais de coleta de dados não padronizados entre os programas, com cada programa ou até mesmo cada equipe tendo autonomia para sua elaboração;
- Alta descentralização dos programas, com baixo controle efetivo das coordenadorias sobre os dados recolhidos pelos artistas nos equipamentos;
- Ausência de sistemas e soluções digitais personalizadas que facilitem a coleta de dados do público atendido;
- Retenção de dados e informações pelos artistas contratados em diferentes funções ou pelos gestores dos equipamentos.

b- Desafios na Estruturação de Dados

- Ausência de planejamento efetivo para definição de fluxos, distribuição de competências e definição de um cronograma para estruturação de dados;
- Instrumentais de estruturação de dados não padronizados entre os programas, com a ausência de instrumentais unificados que forneçam uma visão da SFC como um todo;
- Armazenamento de dados em contas múltiplas, de caráter proprietário, não institucionais e não compartilhadas amplamente com a equipe da SFC;
- Ausência de um gestor ou de uma equipe dedicada com maior exclusividade à estruturação dos dados para atender às demandas pelos mesmos em tempo hábil.

c- Desafios na Análise de Dados

- Ausência de planejamento efetivo para definição de fluxos, distribuição de competências e definição de um cronograma para análise de dados;
- Instrumentais de dados pouco “maleáveis”, dificultando a realização de análises mais

profundas a partir do uso de filtros/ fórmulas/ formatações, realização do cruzamento de dados e informações e construção de tabelas dinâmicas a partir de bases de dados;

- Ausência de um gestor ou de uma equipe, preferencialmente com capacitação em ciência de dados, dedicada com maior exclusividade à análise dos dados;
- Produção de dados pouco qualificados e de baixa confiabilidade, o que pode afetar o uso de dados como apoio à tomada de decisão;
- Não disponibilidade de *softwares* para processamento e análise de dados produzidos em maior volume.

Amparando-se nesse diagnóstico, o presente Projeto de Melhoria pretende buscar soluções que, dentro das possibilidades materiais, possam conduzir à superação de alguns desses desafios identificados e aprimorar o gerenciamento de dados do Programa Vocacional, PIÁ e PIAPI, fortalecendo seu papel enquanto ferramenta para monitorar políticas públicas.

1.4 Projeto de Melhoria: Objeto, Objetivos e Impacto Esperado

O Projeto de Melhoria proposto partirá da premissa de que os ativos de dados, de fato, denotam grande relevância para apoiar políticas públicas (São Paulo, 2023). Nessa perspectiva, o projeto terá como objeto a aplicação do gerenciamento de dados como uma ferramenta para viabilizar e aprimorar o monitoramento dos programas de gestão direta da SFC - Programa Vocacional, PIÁ e PIAPI.

O objetivo geral do Projeto de Melhoria consiste em desenhar uma estratégia de gerenciamento de dados que, ao ser aplicada, permita o emprego do ativo de dados produzido para monitorar os programas de formação cultural em pauta, de forma que esse monitoramento esteja alinhado aos objetivos estratégicos da SFC. Cabe ressaltar que essa estratégia perpassa pela construção de indicadores precisos e, por conseguinte, pela elaboração de um plano de monitoramento, de modo a assegurar que os dados sejam suficientemente qualificados para informar sobre o alcance e realização desses programas, possibilitando intervenções conscientes e melhorias contínuas baseadas em evidências.

No que se refere aos objetivos específicos, o Projeto de Melhoria seguirá a lógica de sistematização do gerenciamento de dados em etapas definidas no Guia Digital CopiCola “Como Utilizar Dados para Apoiar Políticas Públicas?” (São Paulo, 2023) e, com isso, define-os da seguinte forma: a- entender as necessidades por dados; b- mapear e organizar os dados disponíveis; c- definir os indicadores dos programas; d- preparar a infraestrutura de

dados; e- qualificar dados existentes; f- construir a visualização dos e disseminar informações.

O resultado primordial aspirado pelo Projeto de Melhoria é, por meio da aplicação da estratégia de gerenciamento de dados, criar uma cultura e uma infraestrutura para a utilização de dados como ativos para monitorar os programas da SFC. Como finalidades ulteriores, espera-se que as melhorias implementadas nas diferentes etapas do gerenciamento de dados apontadas pelo Guia Digital CopiCola implique outras vantagens tanto para a administração pública quanto para a população, como a maior agilidade no cumprimento de solicitações por dados, a maior transparência acerca das ações desenvolvidas pela SFC, a produção de dados e indicadores cada vez mais qualificados, o aprimoramento de ferramentas e fluxos de trabalho, a melhoria contínua dos programas, entre outros benefícios.

2 METODOLOGIA

Em termos de metodologia, a estratégia de gerenciamento de dados que será adotada seguirá as etapas definidas no Guia Digital CopiCola “Como Utilizar Dados para Apoiar Políticas Públicas?” (São Paulo, 2023), com enfoque no monitoramento. As seis etapas classificadas são, respectivamente:

a- Entender as Necessidades

Nesta etapa, pretende-se compreender as demandas recorrentes por dados e informações sobre os programas da SFC, a exemplo das solicitações feitas pela imprensa, pelos cidadãos, pela gestão dos programas, pela alta administração, entre outros atores. A finalidade é identificar, selecionar e priorizar os dados mais relevantes, evitando o dispêndio de recursos com dados pouco úteis para a administração (controle interno) e para a população (controle externo). Esse processo também permite identificar os desafios do gerenciamento de dados nos programas. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Busca por dados e indicadores sobre cultura e, mais especificamente, sobre formação cultural nos portais de transparência ativa da PMSP e nos instrumentos de planejamento institucional que contém metas e objetivos relacionados (ex. Observa Sampa, Dados Abertos, Portal da Transparência, Geosampa, Acompanhamento PdM, Acompanhamento PMPI, Acompanhamento Agenda 2030, Acompanhamento do PPA, etc.); 2. Entrevistas semiestruturadas com pontos focais da Assessoria Técnica e de Política Cultural; 3. Análise de processos eletrônicos, e-sics, emails e documentos contendo solicitação de dados/informações com regularidade à SFC.

b- Mapear e Organizar

Nessa etapa, a concepção é mapear, organizar e documentar os dados já disponíveis. Em linhas gerais, questiona-se quais são esses dados; como são coletados; quem são os responsáveis pela coleta e registro; com qual frequência são coletados; qual a disponibilidade temporal e geográfica dos dados; e quais são seus conceitos, definições, convenções e classificações. Essa etapa possibilita compreender os limites e possibilidades da demanda por dados e informações, bem como identificar os gargalos na coleta de dados e direcionar esforços para novas coletas e revisões necessárias. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Entrevistas com as coordenadorias dos programas e com a equipe administrativa; 2. Elaboração de um inventário de dados e informações, indicando suas fontes (ex. sistemas, bases de dados, planilhas administrativas) e descrevendo os dados correspondentes; 3. Definição de instrumentais para a coleta de dados não disponíveis.

c- Definição de Indicadores

Nessa etapa, serão formuladas medidas quantitativas, os indicadores, que explicitam os principais conceitos utilizados pelas políticas públicas. Os indicadores são fundamentais para facilitar a comunicação de dados brutos e adaptar as informações à linguagem e ao interesse de diversos atores sociais, além de serem relevantes para orientar decisões, avaliar o andamento das ações e medir o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Pode-se afirmar que a definição de indicadores é a etapa central para o monitoramento de políticas públicas. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Oficina de indicadores com a equipe da SFC para definir e/ou validar indicadores; 2. Pesquisa de referência nos registros históricos dos programas da SFC, planos de trabalho com entidades parceiras e nos demais documentos que contenham objetivos e metas definidos para tais programas; 3. Definição, classificação e descrição dos indicadores de monitoramento em painéis gerenciais compartilhados com a equipe da SFC.

d- Preparar a Infraestrutura de Dados

A infraestrutura de dados é o conjunto de rotinas, tecnologias, definições e regras sobre os dados a serem produzidos e utilizados. É na etapa de preparação da infraestrutura de dados que são estabelecidos os processos de trabalhos de forma regular e padronizada, com o intuito de assegurar a consistência na produção dos dados e informações. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. A construção de instrumentais

padronizados a partir da SFC, em diálogo com a coordenação dos programas e com as equipes gestoras de dados das entidades parceiras; 2. Capacitação dos atores envolvidos com relação aos conceitos, definições, convenções e classificações dos dados, indicadores e informações; 3. Definição de um cronograma para alimentação e atualização de dados nos instrumentais da SFC, contendo prazos e a indicação de pessoas/equipes responsáveis.

e- Qualificar os Dados Existentes

Essa etapa caracteriza-se por um processo cíclico de revisão e melhoria, de modo a desenvolver indicadores que reflitam cada vez mais a realidade das políticas públicas em questão. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Gestão ativa para atualização frequente e coleta qualificada; 2. Escuta ativa das dificuldades com as coordenações dos programas e equipes de dados das entidades parceiras; 3. Formalização de orientações em documentos técnicos; 4. Atualização regular das ferramentas de trabalho.

f- Construir Visualização e Disseminar Informações

Essa etapa será dedicada ao planejamento sobre a visualização da informação e sobre as estratégias de disponibilização da informação. Como o escopo do Projeto de Melhoria limita-se ao controle interno da SFC, as estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Elaboração de relatórios técnicos anuais de cada programa da SFC; 2. Construção de painéis interativos compartilhados com a gestão de cada programa.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Ao passo que o Guia Digital CopiCola foi o principal referencial metodológico utilizado na elaboração do Projeto de Melhoria, a referência teórica concernente ao gerenciamento de dados de maior relevância em sua produção foi o *Data Management Body of Knowledge - DAMA DMBOK* (2017). A escolha do referencial foi motivada pela objetividade que caracteriza o guia e pelo seu repertório conceitual amplo, que demonstra grande aplicabilidade em organizações simples e complexas tanto no setor privado como também no setor público. Segundo definição contida no DAMA DMBOK, o gerenciamento de dados é um conjunto de práticas que têm como objetivo desenvolver, executar e supervisionar planos, políticas, programas e práticas que entregam, controlam, protegem e aumentam o valor dos ativos de dados e informações ao longo de seus ciclos de vida. O gerenciamento de dados é regido por uma série de princípios, os quais são identificados no

livro e encontram-se destrinchados abaixo.

a- Dados como Ativo

O *DAMA-DMBOK* enfatiza que "dados são um ativo com propriedades únicas" (DAMA, 2017, p. 47). Diferente de ativos físicos, os dados não se consomem com o uso; podem ser facilmente copiados, mas sua perda ou corrupção é irreparável. Além disso, "o valor dos dados pode e deve ser expresso em termos econômicos" (DAMA, 2017, p. 47), permitindo que as organizações avaliem o retorno sobre o investimento em gestão de dados.

b- Qualidade dos Dados

Gerenciar dados implica "gerenciar a qualidade dos dados" (DAMA, 2017, p. 47). Dados de baixa qualidade podem levar a decisões erradas, impactando negativamente os resultados organizacionais. Portanto, é fundamental implementar processos que assegurem a precisão, consistência e confiabilidade dos dados ao longo de seu ciclo de vida.

c- Metadados

"São necessários metadados para gerenciar dados" (DAMA, 2017, p. 47). Metadados fornecem contexto e significado aos dados, facilitando sua interpretação e uso adequado. Sem metadados, os dados podem se tornar incompreensíveis e difíceis de aplicar efetivamente.

d- Planejamento

"É necessário planejamento para gerenciar dados" (DAMA, 2017, p. 47). O planejamento estratégico em gestão de dados envolve a definição de políticas, processos e tecnologias que garantam a governança e o uso eficaz dos dados. Sem planejamento adequado, as organizações podem enfrentar desafios na integração, segurança e qualidade dos dados.

e- Abordagem Integrada

A gestão de dados deve adotar uma "perspectiva empresarial" (DAMA, 2017, p. 47), reconhecendo que os dados em uma parte da organização podem afetar outras áreas. Uma abordagem integrada assegura que os dados sejam tratados de forma consistente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

f- Ciclo de Vida dos Dados

"A gestão de dados é a gestão do ciclo de vida dos dados" (DAMA, 2017, p. 47). Isso implica em gerenciar os dados desde sua criação ou aquisição até seu arquivamento ou descarte, garantindo que sejam utilizados de maneira eficaz e eficiente em todas as fases.

g- Riscos Associados aos Dados

"Gerenciar dados inclui gerenciar os riscos associados aos dados" (DAMA, 2017, p. 47). Os dados estão sujeitos a riscos como perda, roubo, uso indevido ou corrupção. É essencial implementar medidas de segurança e políticas de governança para mitigar esses riscos e proteger os ativos de dados da organização.

h- Tecnologia da Informação

"Os requisitos de gestão de dados devem orientar as decisões de tecnologia da informação" (DAMA, 2017, p. 47). As escolhas tecnológicas devem ser feitas com base nas necessidades de gestão de dados, assegurando que a infraestrutura de TI suporte adequadamente as estratégias de dados da organização.

g- Comprometimento da Liderança

"Uma gestão eficaz de dados requer o compromisso da liderança" (DAMA, 2017, p. 47). O apoio da alta administração é crucial para a implementação bem-sucedida de iniciativas de gestão de dados, garantindo recursos, políticas e uma cultura organizacional que valorize os dados como ativos estratégicos

A aplicação desses princípios do gerenciamento de dados elencados no DAMA-DMBOK é condicionante para a elaboração do Projeto de Melhoria, sobretudo, em razão da necessidade de que sejam produzidos dados cada vez mais qualificados para garantir o monitoramento adequado dos programas de gestão direta da SFC.

Com relação ao monitoramento de políticas públicas, a referência teórica utilizada foi a apostila do curso de "Conceitos e Instrumentos para o Monitoramento de Programas" (2016), organizado e ministrado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Neste livro didático, há definições substanciais sobre monitoramento, indicadores e suas classificações, bem como a apresentação de processos para construção de indicadores de diversas ordens e de painéis de monitoramento. O conceito de "monitoramento" é traduzido no livro como

o acompanhamento contínuo ou periódico de um programa ou política pública. É

realizado por meio da coleta e análise sistemática de dados e informações sobre a execução do programa, com a finalidade de verificar se o desenvolvimento de sua implementação está de acordo com os padrões esperados, ou seja, de acordo com os objetivos e metas inicialmente planejados. (BRASIL, 2016b, pp.10-11)

Referenciando Januzzi (2002), o material do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (2016) define “indicadores” como

recursos metodológicos para retratar a realidade social de forma simplificada, mas objetiva e padronizada. São medidas usadas para transformar conceitos abstratos (...) em algo que possa ser analisado e quantificado. Eles transformam aspectos da realidade em número, taxas e razões, seja essa uma realidade dada (situação social) seja construída (decorrente de uma intervenção governamental), tornando possível sua observação e avaliação. (BRASIL, 2016b, p.34)

Esses indicadores, para que sejam efetivos para retratar a realidade empírica pretendida, devem ser dotados das seguintes propriedades principais:

a- Validade: capacidade de representar, com maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar;

b- Confiabilidade: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;

c- Simplicidade: indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral;

d- Sensibilidade: indicador deve refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;

e- Desagregabilidade: capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial apresenta-se como um componente essencial na implementação de políticas públicas;

f- Economicidade: capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos;

g- Estabilidade: capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramento e comparações;

h- Mensurabilidade: capacidade de alcance e mensuração com maior precisão possível e

sem ambiguidade;

i- Auditabilidade: qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores.

Tomando como base essas definições contidas no livro, repara-se a existência de um fluxo progressivo em que eventos empíricos da realidade social são, *a priori*, representados por dados brutos e estatísticas públicas e, posteriormente, traduzidos em indicadores que representam a realidade social em questão e servem à gestão como subsídio para análise de políticas públicas e para tomada de decisão/ melhoria contínua. Para que esse processo alcance efetividade, todavia, é necessário esforços para qualificar dados a partir de seu gerenciamento adequado e construir indicadores que atendam as propriedades enumeradas acima. Essa lógica orienta a proposta de intervenção que será delineada no item a seguir.

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 “Para que e para quem servem os dados?”: identificando as demandas por dados da Supervisão de Formação Cultural

Nesta etapa, pretende-se compreender as demandas recorrentes por dados e informações sobre os programas da SFC, a exemplo das solicitações feitas pela imprensa, pelos cidadãos, pela gestão dos programas, pela alta administração, entre outros atores. A finalidade é identificar, selecionar e priorizar os dados mais relevantes, evitando o dispêndio de recursos com dados pouco úteis para a administração (controle interno) e para a população (controle externo). Esse processo também permite identificar os desafios do gerenciamento de dados nos programas. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são:

1. Busca por dados e indicadores sobre cultura e, mais especificamente, sobre formação cultural nos portais de transparência ativa da PMSP e nos instrumentos de planejamento institucional que contém metas e objetivos relacionados (ex. Observa Sampa, Dados Abertos, Portal da Transparência, Geosampa, Acompanhamento PdM, Acompanhamento PMPI, Acompanhamento Agenda 2030, Acompanhamento do PPA, etc.);
2. Entrevistas semiestruturadas com pontos focais da Assessoria Técnica e de Política Cultural;
3. Análise de processos eletrônicos, e-sics, emails e documentos contendo solicitação de dados/ informações com regularidade à SFC.

4.2 “Quais são os dados disponíveis?”: mapeando e organizando os dados dos programas da Supervisão de Formação Cultural

Nessa etapa, a concepção é mapear, organizar e documentar os dados já disponíveis. Em linhas gerais, questiona-se quais são esses dados; como são coletados; quem são os responsáveis pela coleta e registro; com qual frequência são coletados; qual a disponibilidade temporal e geográfica dos dados; e quais são seus conceitos, definições, convenções e classificações. Essa etapa possibilita compreender os limites e possibilidades da demanda por dados e informações, bem como identificar os gargalos na coleta de dados e direcionar esforços para novas coletas e revisões necessárias. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Entrevistas com as coordenadorias dos programas e com a equipe administrativa; 2. Elaboração de um inventário de dados e informações, indicando suas fontes (ex. sistemas, bases de dados, planilhas administrativas) e descrevendo os dados correspondentes; 3. Definição de instrumentais para a coleta de dados não disponíveis.

4.3 “O que os dados representam sobre os programas?”: definindo indicadores dos programas da Supervisão de Formação Cultural

Nessa etapa, serão formuladas medidas quantitativas, os indicadores, que explicitam os principais conceitos utilizados pelas políticas públicas. Os indicadores são fundamentais para facilitar a comunicação de dados brutos e adaptar as informações à linguagem e ao interesse de diversos atores sociais, além de serem relevantes para orientar decisões, avaliar o andamento das ações e medir o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Pode-se afirmar que a definição de indicadores é a etapa central para o monitoramento de políticas públicas. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Oficina de indicadores com a equipe da SFC para definir e/ou validar indicadores; 2. Pesquisa de referência nos registros históricos dos programas da SFC, planos de trabalho com entidades parceiras e nos demais documentos que contenham objetivos e metas definidos para tais programas; 3. Definição, classificação e descrição dos indicadores de monitoramento em painéis gerenciais compartilhados com a equipe da SFC.

4.4 “Quais os recursos, agentes e processos envolvidos?”: aplicando práticas de governança dos dados para programas da Supervisão de Formação Cultural

A infraestrutura de dados é o conjunto de rotinas, tecnologias, definições e regras sobre os dados a serem produzidos e utilizados. É na etapa de preparação da infraestrutura de dados que são estabelecidos os processos de trabalhos de forma regular e padronizada, com o intuito de assegurar a consistência na produção dos dados e informações. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. A construção de instrumentais padronizados a partir da SFC, em diálogo com a coordenação dos programas e com as equipes gestoras de dados das entidades parceiras; 2. Capacitação dos atores envolvidos com relação aos conceitos, definições, convenções e classificações dos dados, indicadores e informações; 3. Definição de um cronograma para alimentação e atualização de dados nos instrumentais da SFC, contendo prazos e a indicação de pessoas/equipes responsáveis.

4.5 “Como identificar gargalos e melhorar os dados?”: qualificando dados dos programas da Supervisão de Formação Cultural

Essa etapa caracteriza-se por um processo cíclico de revisão e melhoria, de modo a desenvolver indicadores que reflitam cada vez mais a realidade das políticas públicas em questão. As estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Gestão ativa para atualização frequente e coleta qualificada; 2. Escuta ativa das dificuldades com as coordenações dos programas e equipes de dados das entidades parceiras; 3. Formalização de orientações em documentos técnicos; 4. Atualização regular das ferramentas de trabalho.

4.6 “Como apresentar e comunicar os dados?”: disponibilizando as informações sobre os programas da Supervisão de Formação Cultural

Essa etapa será dedicada ao planejamento sobre a visualização da informação e sobre as estratégias de disponibilização da informação. Como o escopo do Projeto de Melhoria limita-se ao controle interno da SFC, as estratégias que serão utilizadas para a consecução dessa etapa são: 1. Elaboração de relatórios técnicos anuais de cada programa da SFC; 2. Construção de painéis interativos compartilhados com a gestão de cada programa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Residência apresentou uma proposta de melhoria voltada à aplicação do gerenciamento de dados como ferramenta estratégica para o

monitoramento dos programas de gestão direta da Supervisão de Formação Cultural (SFC) da Secretaria Municipal de Cultura e Economia Criativa. Fundamentado no reconhecimento dos dados como ativos valiosos para a gestão pública, o projeto buscou responder às principais fragilidades detectadas no diagnóstico inicial e propor soluções viáveis, a partir das etapas metodológicas recomendadas por referências especializadas e pela experiência institucional.

A estratégia de gerenciamento de dados apresentada procurou responder de forma concreta às seguintes questões centrais: para que e para quem servem os dados; quais dados estão disponíveis; como estruturá-los e analisá-los; quais indicadores podem ser definidos para os programas; quais fluxos e recursos precisam ser instituídos para garantir governança dos dados; e como esses dados podem ser qualificados e comunicados. A resposta a essas perguntas está atrelada às ações articuladas, como a elaboração de um inventário detalhado de dados, a definição de indicadores de processo e de resultados imediatos, o desenvolvimento de painéis de monitoramento, a padronização de instrumentais, a capacitação das equipes envolvidas e a formalização de rotinas mínimas de governança da informação.

A implementação parcial dessa estratégia, durante a edição 2024/2025 dos programas Vocacional, PIÁ e PIAP, já permitiu avanços perceptíveis, como a ampliação da visibilidade institucional sobre os dados, o atendimento mais ágil a demandas externas por informações e o fortalecimento do diálogo entre coordenação, equipes técnicas e entidades parceiras. Por outro lado, desafios estruturais permanecem, como a necessidade de soluções tecnológicas mais robustas para coleta e análise de dados e o fortalecimento de uma cultura institucional orientada por evidências.

O presente trabalho reforça a premissa de que dados, quando tratados com rigor metodológico e alinhados aos objetivos estratégicos da política pública, constituem ferramentas poderosas para aprimorar a tomada de decisão, garantir maior transparência e ampliar a efetividade da ação do Estado. No caso da SFC, o gerenciamento de dados mostrou-se essencial para dar conta da complexidade, capilaridade e diversidade dos programas de formação cultural desenvolvidos, especialmente em contextos de expansão institucional e cobrança por resultados concretos.

Espera-se que os produtos desenvolvidos durante esta residência e aqui sistematizados contribuam para a consolidação de práticas duradouras de monitoramento na SFC, sirvam de base para inovações futuras e possam inspirar outras áreas da administração pública cultural a fortalecerem suas estratégias de gestão de dados. Afinal, produzir, organizar e comunicar dados qualificados é também uma forma de valorizar os sujeitos, territórios e processos que constituem o fazer cultural na cidade de São Paulo.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.852, de 5 de agosto de 2013. Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 ago. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12852.htm. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera as Leis nº 8.069/1990, nº 11.770/2008, nº 12.662/2012 e o Decreto-Lei nº 3.689/1941. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 mar. 2016a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm. Acesso em: 18 abr. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Caderno de estudos do curso em conceitos e instrumentos para o monitoramento de programas. Brasília, DF: MDS, Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação; Secretaria Nacional de Assistência Social; Centro de Estudos Internacionais sobre o Governo, 2016b. 96 p.

DAMA INTERNATIONAL. DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge. 2. ed. Technics Publications, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA -IPEA. Monitoramento estratégico de políticas públicas. Brasília, DF: IPEA, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan/fev 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6427>. Acesso em: 5 jan. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 17.347, de 12 de março de 2021. Institui a Política Estadual pela Primeira Infância de São Paulo e define princípios, diretrizes e competências para a formulação e implementação de políticas públicas para a primeira infância pelo Estado de São Paulo. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo, SP, 13 mar. 2021. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2021/lei-17347-12.03.2021.html>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Cultura; Secretaria Municipal de Educação. Portaria Intersecretarial nº 01/2008/SMC/SME, de 22 de janeiro de 2008. Estabelece diretrizes para a implementação do Programa de Iniciação Artística – PIÁ nos Centros Educacionais Unificados – CEUs. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 23 jan. 2008. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 14.968, de 30 de julho de 2009. Dispõe sobre a qualificação do turismo no Município de São Paulo através da capacitação de jovens e adultos. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 30 jul. 2009. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-14968-de-30-de-julho-de-2009>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 51.121, de 17 de dezembro de 2009. Regulamenta o Programa Jovem Monitor Cultural, instituído pela Lei nº 14.968, de 30 de julho de 2009. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 18 dez. 2009. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-51121-de-17-de-dezembro-de-2009>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 15.372, de 3 de maio de 2011. Dispõe sobre a organização da Escola Municipal de Iniciação Artística - EMIA, do Departamento de Expansão Cultural, da Secretaria Municipal de Cultura, e de seu respectivo quadro de cargos de provimento em comissão. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 4 maio 2011. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15372-de-03-de-maio-de-2011/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 57.484, de 29 de novembro de 2016. Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 30 nov. 2016. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-57484-de-29-de-novembro-de-2016>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 16.710, de 11 de outubro de 2017. Dispõe sobre princípios e diretrizes para a elaboração e implementação das políticas públicas pela primeira infância no Município de São Paulo e sobre o Plano Municipal pela Primeira Infância. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, São Paulo, SP, 12 out. 2017. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16710-de-11-de-outubro-de-2017/consolidado>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Plano Municipal pela Primeira Infância 2018–2030. São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/Plano_Municipal_pela_Primeira_Infancia.pdf. Acesso em: 22 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Plano Plurianual 2022–2025. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.capital.sp.gov.br/web/planejamento/w/plano_plurianual/329196. Acesso em: 22 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Programa de Metas 2021-2024. São Paulo: Prefeitura da Cidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://programademetas.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Programa de Metas 2025-2028 (versão inicial). São Paulo: Prefeitura da Cidade de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://programademetas.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2025

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Cultura. Vocacional 20 anos: Programa Vocacional. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, 2022. 230 p.

SÃO PAULO (Município). Guia Digital CopiCola “Como Utilizar Dados para Apoiar Políticas Públicas?”. São Paulo: Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT); Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), jul. 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7854>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 01/2024/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA DE INICIAÇÃO ARTÍSTICA PARA PRIMEIRA INFÂNCIA – PIAPI – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 9 jan. 2024. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18420-edital-de-concurso-n-01-2024-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-de-iniciacao-artistica-para-primeira-infancia-piapi-da-supervisao-de-formacao-cultural-09-01-2024>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 02/2024/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA DE INICIAÇÃO ARTÍSTICA – PIÁ – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 9 jan. 2024. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18419-edital-de-concurso-n-02-2024-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-de-iniciacao-artistica-pia-da-supervisao-de-formacao-cultural-09-01-2024>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 03/2024/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA VOCACIONAL – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 9 jan. 2024. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18418-edital-de-concurso-numero-03-2024-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-vocacional-da-supervisao-de-formacao-cultural-09-01-2024>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 01/2025/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA DE INICIAÇÃO ARTÍSTICA PARA PRIMEIRA INFÂNCIA – PIAPI – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 25 fev. 2025. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18420-edital-de-concurso-n-01-2025-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-de-iniciacao-artistica-para-primeira-infancia-piapi-da-supervisao-de-formacao-cultural-25-02-2025>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 02/2025/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA DE INICIAÇÃO ARTÍSTICA – PIÁ – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 25 fev. 2025. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18419-edital-de-concurso-n-02-2025-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-de-iniciacao-artistica-pia-da-supervisao-de-formacao-cultural-25-02-2025>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). EDITAL DE CONCURSO Nº 03/2025/SMC/CFOC/SFC PARA CONTRATAÇÃO DE ARTISTAS PARA O PROGRAMA VOCACIONAL – DA SUPERVISÃO DE FORMAÇÃO CULTURAL. São Paulo, 25 fev. 2025. Disponível em: <https://www.sinesp.org.br/legislacao/saiu-no-doc-legislacao/18418-edital-de-concurso-n-03-2025-smc-cfoc-sfc-para-contratacao-de-artistas-para-o-programa-vocacional-da-supervisao-de-formacao-cultural-25-02-2025>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SÃO PAULO (município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Dados Abertos. Disponível em: http://dados.prefeitura.sp.gov.br/pt_PT/ Acesso em: 22 abr. 2025.

SÃO PAULO (município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Geo Sampa. Disponível em: <https://metadados.geosampa.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SÃO PAULO (município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Observa Sampa. Disponível em: <https://www.observasampa.org.br/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal de São Paulo. Portal da Transparência. Disponível em: <https://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, Wellington Maurício da. **Manutenção dos Indicadores da Secretaria Municipal de Cultura**. Orientador: Karine Stephanie Alves. 2022. 16 p. Trabalho de Conclusão de Residência (Residência em Gestão Pública) - Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: https://capital.sp.gov.br/web/gestao/w/programa_de_residencia/345418. Acesso em: 5 jan. 2025.

APÊNDICE I
QUADRO-RESUMO DOS PROGRAMAS DA SFC

Programa	Período	Gestão	Escopo	Público- alvo	Linguagens	Equipamentos
VOCACIONAL	2001-	SFC	Iniciação, experimentação e orientação artística	Jovens, Adultos e Idosos (14 anos-)	Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música, Teatro	SMC (Bibliotecas, Casas de Cultura, Centros Culturais, Teatros, EMIAs); SME (CEUs); Espaços parceiros.
PIÁ	2008-	SFC	Iniciação e experimentação artística	Crianças e Adolescentes (6 a 13 anos)	Interlinguagem, abrangendo Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música, Teatro	SMC (Bibliotecas, Casas de Cultura, Centros Culturais, Teatros, EMIAs); SME (CEUs); Espaços parceiros.
PIAPI	2021-	SFC	Iniciação e experimentação artística	Bebês e Crianças (0 a 6 anos)	Interlinguagem, abrangendo Artes Visuais, Audiovisual, Circo, Dança, Literatura, Música, Teatro	SMC (Bibliotecas, Casas de Cultura, Centros Culturais, Teatros, EMIAs); SME (CEUs); Espaços parceiros.
EMIA	1980-	SFC/ AEMC	Iniciação artística continuada (percurssos formativos)	Crianças e Adolescentes (5 a 13 anos)	Interlinguagem, abrangendo Artes Visuais, Dança, Música, Teatro	EMIA Brasilândia, EMIA Chácara das Flores, EMIA Chácara do Jockey, EMIA Jabaquara, EMIA Parelheiros, EMIA Perus
PJMC	2008-	SFC/ AEMC	Formação e experimentação profissional em gestão cultural	Jovens (18 a 29 anos) de baixa renda	Gestão Cultural	SMC (Bibliotecas, Casas de Cultura, Centros Culturais, Teatros, EMIAs); SME (CEUs).
REDE DAORA	2021-	SFC/ ICULT	Capacitação nas linguagens da Economia Criativa	Jovens (14 a 29 anos) de baixa renda	Som (MC's e Locutores; Produção Musical; DJ), Imagem (Design de figurino; Visagismo; Fotografia), Audiovisual (Marketing digital; Desing de Games; Programação Web)	Estúdio Criativo da Juventude Casa de Cultura Butantã, Estúdio Criativo da Juventude Casa de Cultura Ipiranga-Chico Science, Estúdio Criativo da Juventude Teatro Flávio Império

Fonte: Elaboração Própria (2025)

APÊNDICE ii
BASE LEGAL PROGRAMAS SFC

Programa	Ato Normativo	Data de Publicação	Abrangência	Ementa	Artigos Relevantes
VOCACIONAL	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.
	Lei Nº 8.069 - Estatuto da Criança e do Adolescente	13 de julho de 1990	Federal, Estadual, Municipal	Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.	Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.
	Decreto Nº 57.484 - Plano Municipal de Cultura	29 de novembro de 2016	Municipal	Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais.	Art. 8º São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura, no âmbito do Sistema Municipal de Cultura: XIII - estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural; Art. 11. O Plano Municipal de Cultura será regido pelos seguintes princípios: VI - formação e capacitação nos campos artístico e de gestão cultural;
PIÁ					
	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais./ Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
	Lei nº 8.069 - Estatuto da Criança e do Adolescente	13 de julho de 1990	Federal, Estadual, Municipal	Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.	Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.
	Portaria Intersecretarial SMC/ SME Nº2/2008	03 de julho de 2008	Municipal	Institui o Programa de Iniciação Artística nos Centros Educacionais Unificados	RESOLVEM: Art. 1 - Instituir o Programa de Iniciação Artística nos Centros Educacionais Unificados, que tem por conceito geral a iniciação dos participantes nas linguagens artísticas por meio de atividades práticas e de integração entre diversas linguagens que, ao serem trabalhadas concomitantemente, acarretam o desenvolvimento mais amplo dos sentidos, das percepções e das habilidades, proporcionado a formação integral do indivíduo.
	Decreto Nº 57.484 - Plano Municipal de Cultura	29 de novembro de 2016	Municipal	Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais.	Art. 8º São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura, no âmbito do Sistema Municipal de Cultura: XIII - estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural; Art. 11. O Plano Municipal de Cultura será regido pelos seguintes princípios: VI - formação e capacitação nos campos artístico e de gestão cultural.

PIAPI	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais./ Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
	Lei Nº 8.069 - Estatuto da Criança e do Adolescente	13 de julho de 1990	Federal, Estadual, Municipal	Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.	Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.
	Lei Nº 13.257 - Marco Legal da Primeira Infância	08 de março de 2016	Federal, Estadual, Municipal	Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância	Art. 5º Constituem áreas prioritárias para as políticas públicas para a primeira infância a saúde, a alimentação e a nutrição, a educação infantil, a convivência familiar e comunitária, a assistência social à família da criança, a cultura, o brincar e o lazer, o espaço e o meio ambiente, bem como a proteção contra toda forma de violência e de pressão consumista, a prevenção de acidentes e a adoção de medidas que evitem a exposição precoce à comunicação mercadológica./ Art. 14. As políticas e programas governamentais de apoio às famílias, incluindo as visitas domiciliares e os programas de promoção da paternidade e maternidade responsáveis, buscarão a articulação das áreas de saúde, nutrição, educação, assistência social, cultura, trabalho, habitação, meio ambiente e direitos humanos, entre outras, com vistas ao desenvolvimento integral da criança./ Art. 15. As políticas públicas criarão condições e meios para que, desde a primeira infância, a criança tenha acesso à produção cultural e seja reconhecida como produtora de cultura.
	Decreto Nº 57.484 - Plano Municipal de Cultura	29 de novembro de 2016	Municipal	Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais.	Art. 8º São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura, no âmbito do Sistema Municipal de Cultura: XIII - estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural; Art. 11. O Plano Municipal de Cultura será regido pelos seguintes princípios: VI - formação e capacitação nos campos artístico e de gestão cultural.

	Lei Nº 16.710 - Plano Municipal pela Primeira Infância	11 de outubro de 2017	Municipal	Dispõe sobre princípios e diretrizes para a elaboração e implementação das políticas públicas pela primeira infância no Município de São Paulo e sobre o Plano Municipal pela Primeira Infância.	Art. 6º As políticas públicas voltadas à primeira infância, dentre outras metas, deverão contemplar ações multidisciplinares que visem: IV - no setor da cultura e lazer: a) o respeito à formação cultural da criança relativamente à identidade cultural e regional e à condição socioeconômica, étnico-racial, linguística e religiosa; b) a participação das crianças em manifestações artísticas e culturais, com ênfase no patrimônio cultural de seus territórios e da cidade; c) a realização de exposições itinerantes pela cidade de produções artísticas das crianças, bem como de programas de visitas a museus, exposições, feiras culturais; d) a ampliação dos espaços e programas de lazer e recreação, prioritariamente nas áreas de maior vulnerabilidade social. / Art. 13. As políticas e programas governamentais de apoio às famílias, incluindo visitas domiciliares e programas de promoção da maternidade e da paternidade corresponsáveis, buscarão a articulação das áreas de saúde, nutrição, educação, assistência social, cultura, trabalho, habitação, meio ambiente e direitos humanos, entre outras, com vistas ao desenvolvimento integral da criança. Artigo 4º - São diretrizes para a formulação, elaboração, implementação e avaliação da Política: VIII - o respeito à formação cultural da criança, relativamente à identidade cultural e regional e às condições sócio-econômicas, étnico-raciais, linguísticas e religiosas, sem prejuízo do direito de acesso a outras culturas e formas de aprendizado, e liberdade de escolha de qual seguir./ Artigo 5º - Constituem áreas prioritárias para a Política sem prejuízo de outras que porventura venham a ser identificadas em consonância com os princípios desta política: VII - cultura da infância, para a infância e com a infância. / Artigo 11 - O atendimento às famílias, incluindo programas de parentalidade, deverá reconhecer suas potencialidades, valorizando suas competências e possibilidades de discutir, refletir e definir seu próprio projeto de vida na condução da educação das crianças, na perspectiva da garantia de direitos sociais, econômicos e culturais e do desenvolvimento da autonomia e do protagonismo, bem como na gestão das políticas públicas que as envolvam.
	Lei Nº 17.347 - Política Estadual pela Primeira Infância	12 de março de 2021	Estadual	Institui a Política Estadual pela Primeira Infância de São Paulo	
EMIA	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais./ Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão. Art. 4º É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.
	Lei Nº 8.069 - Estatuto da Criança e do Adolescente	13 de julho de 1990	Federal, Estadual, Municipal	Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.	

	Lei Nº 15.372	03 de maio de 2011	Municipal	Dispõe sobre a organização da Escola Municipal de Iniciação Artística - EMIA, do Departamento de Expansão Cultural, da Secretaria Municipal de Cultura, e de seu respectivo quadro de cargos de provimento em comissão.	Art. 2º. A Escola Municipal de Iniciação Artística - EMIA, instituição pública e gratuita, tem por finalidades: I - proporcionar ao seu corpo discente a iniciação nas artes, incentivando, desenvolvendo e aprimorando a aprendizagem em diferentes linguagens artísticas; II - divulgar sua experiência em nível nacional e internacional, visando fomentar o surgimento de experiências semelhantes; III - promover encontros periódicos com os professores de educação artística da rede municipal de ensino para estimular o desenvolvimento das atividades artísticas nas unidades escolares da Secretaria Municipal de Educação.
	Decreto Nº 57.484 - Plano Municipal de Cultura	29 de novembro de 2016	Municipal	Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais.	Art. 8º São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura, no âmbito do Sistema Municipal de Cultura: XIII - estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural; Art. 11. O Plano Municipal de Cultura será regido pelos seguintes princípios: VI - formação e capacitação nos campos artístico e de gestão cultural.
PJMC	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho./ Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais./ Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
	Lei Nº 14.968	30 de julho de 2009	Municipal	Dispõe sobre a qualificação do turismo no Município de São Paulo através da capacitação de jovens e adultos.	Art. 1º A Municipalidade de São Paulo, através da Secretaria Municipal de Cultura, com a participação da Secretaria Municipal do Trabalho, de acordo com o que dispuser o respectivo regulamento, deverá promover, constantemente, cursos de capacitação para jovens destinados às áreas de recepção, apoio ao turista e difusão cultural e serão denominados como Programa Jovem Monitor de Turismo e Programa Jovem Monitor Cultural.
	Decreto Nº 51.121	17 de dezembro de 2009	Municipal	Regulamenta o Programa Jovem Monitor Cultural, instituído pela Lei nº 14.968, de 30 de julho de 2009.	Art. 2º. O Programa Jovem Monitor Cultural objetiva, a partir da interação entre a comunidade e os equipamentos culturais administrados pela Secretaria Municipal de Cultura, estimular, por meio de atividades culturais, a inserção socioeconômica e desenvolver a formação e a experimentação profissional

	Lei Nº 12.852 - Estatuto da Juventude	05 de agosto de 2013	Federal, Estadual, Municipal	Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE.	Art. 2º O disposto nesta Lei e as políticas públicas de juventude são regidos pelos seguintes princípios: I - promoção da autonomia e emancipação dos jovens; II - valorização e promoção da participação social e política, de forma direta e por meio de suas representações; III - promoção da criatividade e da participação no desenvolvimento do País; IV - reconhecimento do jovem como sujeito de direitos universais, geracionais e singulares; V - promoção do bem-estar, da experimentação e do desenvolvimento integral do jovem; VI - respeito à identidade e à diversidade individual e coletiva da juventude; VII - promoção da vida segura, da cultura da paz, da solidariedade e da não discriminação; e VIII - valorização do diálogo e convívio do jovem com as demais gerações. / Art. 25. Na destinação dos recursos do Fundo Nacional da Cultura - FNC, de que trata a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, serão consideradas as necessidades específicas dos jovens em relação à ampliação do acesso à cultura e à melhoria das condições para o exercício do protagonismo no campo da produção cultural.
	Decreto Nº 57.484 - Plano Municipal de Cultura	29 de novembro de 2016	Municipal	Institui o Sistema Municipal de Cultura da Cidade de São Paulo e o Plano Municipal de Cultura de São Paulo, bem como o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura e o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais.	Art. 8º São atribuições da Secretaria Municipal de Cultura, no âmbito do Sistema Municipal de Cultura: XIII - estruturar e realizar cursos de formação e qualificação profissional nas áreas de criação, produção e gestão cultural; Art. 11. O Plano Municipal de Cultura será regido pelos seguintes princípios: VI - formação e capacitação nos campos artístico e de gestão cultural.
	REDE DAORA				Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho./ Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais./ Art. 227. É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
	Constituição da República Federativa Do Brasil	05 de outubro de 1988	Federal, Estadual, Municipal		

Lei Nº 12.852 - Estatuto da Juventude	05 de agosto de 2013	Federal, Estadual, Municipal	Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude - SINAJUVE.	Art. 2º O disposto nesta Lei e as políticas públicas de juventude são regidos pelos seguintes princípios: I - promoção da autonomia e emancipação dos jovens; II - valorização e promoção da participação social e política, de forma direta e por meio de suas representações; III - promoção da criatividade e da participação no desenvolvimento do País; IV - reconhecimento do jovem como sujeito de direitos universais, geracionais e singulares; V - promoção do bem-estar, da experimentação e do desenvolvimento integral do jovem; VI - respeito à identidade e à diversidade individual e coletiva da juventude; VII - promoção da vida segura, da cultura da paz, da solidariedade e da não discriminação; e VIII - valorização do diálogo e convívio do jovem com as demais gerações. / Art. 25. Na destinação dos recursos do Fundo Nacional da Cultura - FNC, de que trata a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, serão consideradas as necessidades específicas dos jovens em relação à ampliação do acesso à cultura e à melhoria das condições para o exercício do protagonismo no
---------------------------------------	----------------------	------------------------------	--	---

**Além dos atos normativos elencados na tabela, os programas da SFC também estão previstos nas Leis Orçamentárias do município e demais instrumentos de planejamento municipais, tais como o Programa de Metas.*

Fonte: Elaboração Própria (2025)

APÊNDICE III
DADOS EDIÇÃO 2024/2025

Programa	Artistas Contratados	Equipamentos	Turmas	Vagas Oferecidas	Investimento
VOCACIONAL	104	106	237	4.740	R\$ 2.406.456
PIÁ	140	62	218	4.360	R\$ 3.636.360
PIAPI	65	36	96	1.440	R\$ 1.597.050,00
TOTAL	309	125	551	10.540	R\$ 7.639.866

Fonte: Elaboração Própria (FEV/2025)

APÊNDICE IV

REGIONALIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS QUE RECEBEM OS PROGRAMAS DA SFC NA EDIÇÃO 2024/2025

Equipamento	Subprefeitura	Distrito	VOCACIONAL	PIÁ	PIAPI
CEU PARQUE ANHANGUERA	PERUS/ ANHAGUERA	ANHANGUERA	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA PADRE JOSÉ DE ANCHIETA	PERUS/ ANHAGUERA	PERUS	VOCA		
CEU PERUS	PERUS/ ANHAGUERA	PERUS	VOCA	PIA	PIAPI
EMIA PERUS	PERUS/ ANHAGUERA	PERUS	VOCA		
CEU PERA MARMELO	PIRITUBA/ JARAGUÁ	JARAGUÁ	VOCA	PIA	
CEU TAIPAS	PIRITUBA/ JARAGUÁ	JARAGUÁ	VOCA	PIA	PIAPI
CEU VILA ATLÂNTICA	PIRITUBA/ JARAGUÁ	JARAGUÁ	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA ÉRICO VERÍSSIMO	PIRITUBA/ JARAGUÁ	PIRITUBA	VOCA		
BIBLIOTECA BRITO BROCA	PIRITUBA/ JARAGUÁ	PIRITUBA	VOCA		
CASA DE CULTURA BRASILÂNDIA	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	BRASILÂNDIA	VOCA		PIAPI
CEU JARDIM PAULISTANO	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	BRASILÂNDIA	VOCA		
CEU PAZ	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	BRASILÂNDIA	VOCA		PIAPI
BIBLIOTECA THALES CASTANHO DE ANDRADE	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	FREGUESIA DO Ó	VOCA		PIAPI
CEU FREGUESIA DO Ó	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	FREGUESIA DO Ó	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA AFONSO SCHMIDT	FREGUESIA/ BRASILÂNDIA	FREGUESIA DO Ó		PIA	
BIBLIOTECA JAYME CORTEZ	CASA VERDE/ LIMÃO/ CACHOEIRINHA	CACHOEIRINHA	VOCA	PIA	PIAPI
CENTRO CULTURAL DA JUVENTUDE	CASA VERDE/ LIMÃO/ CACHOEIRINHA	CACHOEIRINHA	VOCA		
BIBLIOTECA MENOTTI DEL PICCHIA	CASA VERDE/ LIMÃO/ CACHOEIRINHA	LIMÃO		PIA	
BIBLIOTECA PEDRO NAVA	SANTANA/ TUCURUVI	MANDAQUI		PIA	
BIBLIOTECA NUTO SANT'ANNA	SANTANA/ TUCURUVI	SANTANA	VOCA		PIAPI
BIBLIOTECA SYLVIA ORTHOF	SANTANA/ TUCURUVI	TUCURUVI	VOCA		PIAPI
CEU JAÇANÃ	JAÇANÃ/ TREMEMBÉ	JAÇANÃ	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA JOSÉ MAURO VASCONCELOS	JAÇANÃ/ TREMEMBÉ	JAÇANÃ		PIA	
CASA DE CULTURA TREMEMBÉ	JAÇANÃ/ TREMEMBÉ	TREMEMBÉ		PIA	
CEU TREMEMBÉ	JAÇANÃ/ TREMEMBÉ	TREMEMBÉ	VOCA		
CASA DE CULTURA VILA GUILHERME	VILA MARIA/ VILA GUILHERME	VILA GUILHERME	VOCA		
CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSOCIAL VILA GUILHERME	VILA MARIA/ VILA GUILHERME	VILA GUILHERME	VOCA		
CEU PARQUE NOVO MUNDO	VILA MARIA/ VILA GUILHERME	VILA MARIA	VOCA		
BIBLIOTECA ÁLVARES DE AZEVEDO	VILA MARIA/ VILA GUILHERME	VILA MARIA	VOCA	PIA	PIAPI
CENTRO CULTURAL VILA ITORORÓ	SÉ	BELA VISTA	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA MONTEIRO LOBATO	SÉ	CONSOLAÇÃO		PIA	PIAPI

CENTRO CULTURAL SÃO PAULO	SÉ	LIBERDADE	VOCA		
BIBLIOTECA RAUL BOPP	SÉ	LIBERDADE	VOCA	PIA	PIAPI
CENTRO CULTURAL OLIDO	SÉ	REPÚBLICA	VOCA		
CENTRO DE MEMÓRIA DO CIRCO	SÉ	REPÚBLICA	VOCA		
BIBLIOTECA AMADEU AMARAL	VILA MARIANA	SAÚDE	VOCA	PIA	PIAPI
CEU HELIÓPOLIS	IPIRANGA	SACOMÃ	VOCA	PIA	
CEU MENINOS	IPIRANGA	SACOMÃ	VOCA	PIA	
CEU PARQUE BRISTOL	IPIRANGA	SACOMÃ	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA AFFONSO TAUNAY	MOOCA	MOOCA	VOCA		PIAPI
TEATRO ARTHUR AZEVEDO	MOOCA	MOOCA	VOCA		
BIBLIOTECA CASSIANO RICARDO	MOOCA	TATUAPÉ	VOCA		
BIBLIOTECA HANS CHRISTIAN ANDERSEN	MOOCA	TATUAPÉ	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA PROFESSOR ARNALDO GIÁCOMO	MOOCA	TATUAPÉ	VOCA		
CEU FORMOSA	ARICANDUVA/ FORMOSA/ CARRÃO	ARICANDUVA	VOCA		
BIBLIOTECA LENYRA FRACCAROLI	ARICANDUVA/ FORMOSA/ CARRÃO	CARRÃO		PIA	
BIBLIOTECA RICARDO RAMOS	VILA PRUDENTE	VILA PRUDENTE			PIAPI
CEU VILA ALPINA	VILA PRUDENTE	VILA PRUDENTE	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA GILBERTO FREYRE	SAPOEMBA	SAPOEMBA	VOCA		
CEU ROSA DA CHINA	SAPOEMBA	SAPOEMBA	VOCA		
CEU SAPOEMBA	SAPOEMBA	SAPOEMBA	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA JOVINA ROCHA ÁLVARES PESSOA	PENHA	ARTHUR ALVIM			PIAPI
CEU ARTHUR ALVIM	PENHA	ARTHUR ALVIM	VOCA	PIA	
CEU QUINTA DO SOL	PENHA	CANGÁIBA	VOCA	PIA	
TEATRO FLÁVIO IMPÉRIO	PENHA	CANGÁIBA	VOCA	PIA	PIAPI
CENTRO CULTURAL DA PENHA	PENHA	PENHA	VOCA	PIA	PIAPI
CEU TIQUATIRA	PENHA	PENHA	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA RUBENS BORBA DE MORAES	ERMELINO MATARAZZO	ERMELINO MATARAZZO	VOCA		
CEU TRÊS PONTES	SÃO MIGUEL PAULISTA	JARDIM HELENA	VOCA	PIA	
BIBLIOTECA RAIMUNDO DE MENEZES	SÃO MIGUEL PAULISTA	SÃO MIGUEL	VOCA		
CEU SÃO MIGUEL	SÃO MIGUEL PAULISTA	SÃO MIGUEL	VOCA	PIA	PIAPI
CASA DE CULTURA SÃO MIGUEL PAULISTA	SÃO MIGUEL PAULISTA	SÃO MIGUEL		PIA	
CEU PARQUE SÃO CARLOS	SÃO MIGUEL PAULISTA	VILA JACUÍ	VOCA		
CEU ARICANDUVA	ITAQUERA	CIDADE LÍDER	VOCA	PIA	
CEU AZUL DA COR DO MAR	ITAQUERA	ITAQUERA	VOCA	PIA	

CASA DE CULTURA ITAQUERA	ITAQUERA	JOSÉ BONIFÁCIO	VOCA	PIA	
CEU SÃO PEDRO	ITAQUERA	JOSÉ BONIFÁCIO	VOCA	PIA	
CEU PARQUE DO CARMO	ITAQUERA	PARQUE DO CARMO	VOCA		PIAPI
CEU ALTO ALEGRE	SÃO MATEUS	IGUATEMI	VOCA	PIA	
CEU SÃO MATEUS	SÃO MATEUS	IGUATEMI	VOCA		
CASA DE CULTURA SÃO MATEUS	SÃO MATEUS	SÃO MATEUS	VOCA		
CASA DE CULTURA SÃO RAFAEL	SÃO MATEUS	SÃO RAFAEL	VOCA		
CEU SÃO RAFAEL	SÃO MATEUS	SÃO RAFAEL	VOCA	PIA	
CENTRO DE FORMAÇÃO CULTURAL CIDADE TIRADENTES	CIDADE TIRADENTES	CIDADE TIRADENTES	VOCA	PIA	
CEU ÁGUA AZUL	CIDADE TIRADENTES	CIDADE TIRADENTES	VOCA	PIA	
CEU BARRO BRANCO	CIDADE TIRADENTES	CIDADE TIRADENTES		PIA	
CEU INÁCIO MONTEIRO	CIDADE TIRADENTES	CIDADE TIRADENTES	VOCA	PIA	
CEU PARQUE VEREDAS	ITAIM PAULISTA	ITAIM PAULISTA	VOCA		
CASA DE CULTURA ITAIM PAULISTA	ITAIM PAULISTA	ITAIM PAULISTA	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA VICENTE PAULO GUIMARÃES	ITAIM PAULISTA	VILA CURUÇÁ	VOCA	PIA	
CEU VILA CURUÇÁ	ITAIM PAULISTA	VILA CURUÇÁ		PIA	
BIBLIOTECA CORA CORALINA	GUAIANASES	GUAIANASES	VOCA		
BIBLIOTECA JAMIL HADDAD	GUAIANASES	GUAIANASES	VOCA		
CEU JAMBEIRO	GUAIANASES	GUAIANASES	VOCA	PIA	
CEU LAJEADO	GUAIANASES	LAJEADO	VOCA	PIA	
CEU JAGUARÉ	LAPA	JAGUARÉ	VOCA		
TEATRO CACILDA BECKER	LAPA	LAPA	VOCA		
CENTRO CULTURAL TENDAL DA LAPA	LAPA	LAPA	VOCA	PIA	PIAPI
BIBLIOTECA CAMILA CERQUEIRA CÉSAR	BUTANTÃ	BUTANTÃ	VOCA	PIA	PIAPI
CASA DE CULTURA BUTANTÃ	BUTANTÃ	BUTANTÃ	VOCA		
CECCO PREVIDÊNCIA	BUTANTÃ	BUTANTÃ	VOCA		PIAPI
CEU UIRAPURU	BUTANTÃ	RAPOSO TAVARES	VOCA	PIA	
CEU BUTANTÃ	BUTANTÃ	RIO PEQUENO	VOCA	PIA	
POLO CULTURAL E CRIATIVO CHÁCARA DO JOCKEY	BUTANTÃ	VILA SÔNIA	VOCA	PIA	
EMIA CHÁCARA DO JOCKEY	BUTANTÃ	VILA SÔNIA			PIAPI
CENTRO CULTURAL DA DIVERSIDADE	PINHEIROS	ITAIM BIBI	VOCA		
BIBLIOTECA ALCEU AMOROSO LIMA	PINHEIROS	PINHEIROS	VOCA		PIAPI
BIBLIOTECA MARCOS REY	CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO		PIA	PIAPI
CASA DE CULTURA CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO			PIAPI

CEU CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO	VOCA		
CEU CANTOS DO AMANHECER	CAMPO LIMPO	CAMPO LIMPO	VOCA	PIA	
CEU CAPÃO REDONDO	CAMPO LIMPO	CAPÃO REDONDO	VOCA		
CEU FEITIÇO DA VILA	CAMPO LIMPO	CAPÃO REDONDO	VOCA		
CEU PARAISÓPOLIS	CAMPO LIMPO	VILA ANDRADE		PIA	
CASA DE CULTURA HIP HOP SUL	SANTO AMARO	CAMPO GRANDE		PIA	
CASA DE CULTURA JULIO GUERRA	SANTO AMARO	SANTO AMARO	VOCA		PIAPI
CENTRO CULTURAL SANTO AMARO	SANTO AMARO	SANTO AMARO	VOCA		PIAPI
CENTRO DE ACOLHIDA SANTO AMARO	SANTO AMARO	SANTO AMARO	VOCA		
TEATRO PAULO EIRÓ	SANTO AMARO	SANTO AMARO	VOCA		
CEU ALVARENGA	CIDADE ADEMAR	PEDREIRA	VOCA	PIA	
CEU CAMINHO DO MAR	JABAQUARA	JABAQUARA	VOCA	PIA	
EMIA JABAQUARA	JABAQUARA	JABAQUARA			PIAPI
BIBLIOTECA PAULO DUARTE	JABAQUARA	JABAQUARA	VOCA	PIA	
CEU CIDADE DUTRA	CAPELA DO SOCORRO	CIDADE DUTRA	VOCA	PIA	
CEU VILA RUBI	CAPELA DO SOCORRO	CIDADE DUTRA	VOCA		
CENTRO DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL ADULTO III CAPELA DO SOCORRO	CAPELA DO SOCORRO	CIDADE DUTRA	VOCA		
CENTRO CULTURAL GRAJAÚ	CAPELA DO SOCORRO	GRAJAÚ	VOCA		
CEU NAVEGANTES	CAPELA DO SOCORRO	GRAJAÚ	VOCA	PIA	
CEU TRÊS LAGOS	CAPELA DO SOCORRO	GRAJAÚ	VOCA		
CEU GUARAPIRANGA	M'BOI MIRIM	JARDIM ÂNGELA	VOCA		
CEU CASA BLANCA	M'BOI MIRIM	JARDIM SÃO LUÍS	VOCA		
CASA DE CULTURA PARELHEIROS	PARELHEIROS	PARELHEIROS	VOCA		
CEU PARELHEIROS	PARELHEIROS	PARELHEIROS	VOCA		
EMIA PARELHEIROS	PARELHEIROS	PARELHEIROS	VOCA		PIAPI

Fonte: Elaboração Própria (FEV/2025)

APÊNDICE V
PROJEÇÃO EDIÇÃO 2025/2026

Programa	Artistas Contratados	Equipamentos	Turmas	Vagas Oferecidas	Investimento (SEMESTRE)
VOCACIONAL	104	105	176	3.520	R\$ 2.625.480
PIÁ	142	71	248	4.960	R\$ 4.389.528
PIAPI	133	65	171	2.565	R\$ 384.727,00
TOTAL	379		595	11.045	7.399.735

Fonte: Elaboração Própria (FEV/2025)

APÊNDICE VI

ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM AS COORDENADORIAS PROGRAMA VOCACIONAL/ PIÁ/ PIAPI

Questões Gerais:

1. O que define/ caracteriza o programa (princípios)?
2. Quais são os objetivos do programa?
3. Quais são as atividades realizadas pelo programa?
4. Como é a distribuição de funções entre os artistas?
5. Quais as atribuições dos gestores de equipamento com o programa?
6. O público entende os objetivos e recebe bem o programa?
7. O programa está atendendo os objetivos pelos quais foi desenhado?
8. A dimensão do programa é considerada adequada?
9. Quais desafios o programa enfrenta no contexto atual?
10. Quais as perspectivas para as próximas edições?

Questões com Ênfase em Dados:

1. Quais dados são prioritários para o acompanhamento do programa?
2. Esses dados estão disponíveis? Se sim, onde estão disponibilizados?
3. Como é feita a coleta de dados do público nos equipamentos?
4. Quais os instrumentais utilizados para a coleta de dados?
5. Quem são os responsáveis pela coleta de dados?
6. Quais os instrumentais utilizados para a estruturação dos dados?
7. Quem são os responsáveis pela estruturação dos dados?
8. Quais os instrumentais utilizados para análise dos dados?
9. Quem são os responsáveis pela análise dos dados?
10. O que os dados demonstram sobre o programa no contexto atual?