

PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO

OBSERVA SAMPA: DIAGNÓSTICO E PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Residente em Gestão Pública: Mateus de Sousa Paixão¹

Supervisor/Orientador: Daniel Bruno Garcia

Avaliador: Clayton Erik Teixeira

Resumo: Diante do contexto em que o Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo completou recentemente uma década de existência, o presente trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico da plataforma, baseando-se principalmente em entrevistas semiestruturadas com atores-chave que se relacionam com a temática de diferentes formas. Identificou-se que a plataforma possui um potencial ainda não plenamente explorado, o qual, diante do momento estratégico marcado pelo início de uma nova gestão, pode ser direcionado para ampliar o alcance a diferentes públicos interessados, a partir de um redirecionamento de esforços institucionais. Nesse sentido, o trabalho apresenta um conjunto de propostas de intervenção a serem consideradas no desenvolvimento do planejamento estratégico da Coordenadoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação da Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência.

Palavras-chave: Observatório; Políticas Públicas; ObservaSampa; Indicadores.

¹ Residente em Gestão Pública na Coordenadoria Planejamento, Monitoramento e Avaliação (CPMA) da Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência (SEPLAN) da Secretaria do Governo Municipal (SGM) da Prefeitura de São Paulo. Bacharel em Ciências e Humanidades (UFABC).

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPP	Bacharelado em Políticas Públicas
CadÚnico	Cadastro Único para Programas Sociais
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CAGI	Coordenadoria de Avaliação e Gestão da Informação
CAPP	Comissão de Avaliação de Políticas Públicas
CGA	Coordenadoria de Governo Aberto
CGM	Controladoria Geral do Município
COPI	Coordenadoria de Promoção da Integridade e Boas Práticas
COVS	Coordenação do Observatório da Vigilância Socioassistencial
CPM	Conselho Participativo Municipal
CPMA	Coordenadoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação
CPS	Coordenação de Participação Social
DAP	Divisão de Análise e Planejamento
Data SUS	Departamento de Informação e Informática do Sistema Único de Saúde
DREs	Diretorias Regionais de Educação
DTA	Divisão de Transparência Ativa e Dados Abertos
EACH	Escola de Artes, Ciências e Humanidades
EMASP	Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FJP	Fundação João Pinheiro
GEOINFO	Coordenadoria de Produção e Análise de Informação
GPP	Gestão de Políticas Públicas
GTI-Indicadores	Grupo Técnico Intersecretarial de Indicadores da Cidade de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IME	Instituto de Matemática e Estatística
LAI	Lei de Acesso à Informação
ObservaSampa	Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PdM	Programa de Metas
PRODAM	Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
Rede SMAE	Rede do Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Estratégico
RNSP	Rede Nossa São Paulo
RNSP	Rede Nossa São Paulo
SEMPLA	Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão
SEPE	Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos
SEPEP	Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias
SEPLAN	Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência
SERI	Secretaria Executiva de Relações Institucionais
SF	Secretaria Municipal da Fazenda
SGM	Secretaria de Governo Municipal
SMADS	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social
SMAE	Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Estratégico
SMDU	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano
SME	Secretaria Municipal da Educação
SMG	Secretaria Municipal de Gestão
SMIT	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
SMSU	Secretaria Municipal de Segurança Urbana
SMUL	Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento
STS	Supervisões Técnicas de Saúde
TCM	Tribunal de Contas do Município
TCR	Trabalho de Conclusão de Residência
UFABC	Universidade Federal do ABC
UPGE	Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica
USP	Universidade de São Paulo

Sumário

1. Introdução e contextualização	4
2. Metodologia.....	7
3. Diagnóstico	8
3.1 O que são observatórios de políticas públicas?	9
3.2 Qual o papel e o público-alvo do ObservaSampa?	10
3.3 Quais as percepções dos servidores a respeito do ObservaSampa?.....	13
3.4 Qual o panorama de atualização dos indicadores do ObservaSampa?	16
3.5 Quais são os desafios na gestão do ObservaSampa?	17
3.6 Quais são as necessidades de melhoria no site?	18
4. Proposta de Intervenção	20
4.1 Reestruturação do site do ObservaSampa.....	21
4.1.1 Papel de centralização e articulação	21
4.2 Governança e articulação intersetorial.....	22
4.3 Coleta de indicadores.....	23
4.4 Plano de trabalho	24
4.5 Conselhos.....	24
4.6 Núcleos de pesquisa.....	25
4.7 Formação, divulgação e apropriação	25
5. Implementação.....	26
5.1 Cronograma	27
6. Considerações finais	28
Agradecimentos	29
Referências	30

1. Introdução e contextualização

A literatura apresenta várias definições sobre indicadores, todas com certa semelhança em termos conceituais. Jannuzzi (2006) os descreve como uma medida, geralmente quantitativa, com um significado social relevante, utilizada para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito abstrato de interesse teórico. Ele os define como um recurso metodológico, empiricamente fundamentado, que fornece informações sobre um aspecto da realidade social ou sobre as mudanças que nela estão ocorrendo. Assim, os indicadores transformam em parâmetros quantificáveis as diversas dimensões ou aspectos de uma realidade específica. Através deles, é viável examinar a evolução ao longo do tempo e do espaço de diferentes aspectos da vida social, permitindo o desenvolvimento de estratégias alinhadas às necessidades da população ou do território em análise.

Jannuzzi (2006) também comenta que os indicadores sociais são componentes fundamentais e indispensáveis em todas as fases do processo de formulação e implementação de políticas públicas, exigindo indicadores específicos para cada etapa, com características e propriedades distintas. No entanto, enquanto desempenham um papel crucial como ferramentas gerenciais para a administração pública, permitindo um planejamento mais eficiente das ações governamentais, também se tornam instrumento-chave para a fiscalização, controle e monitoramento da gestão pública. Quando sistematizados, funcionam como ferramentas de transparência e diálogo com a sociedade, que, ao se apropriarem desses indicadores, ganham maior capacidade de fiscalização e fortalecem o processo de participação social (KAYANO; CALDAS, 2002).

Considerando a importância dos indicadores tanto para a administração municipal quanto para a fiscalização e controle social das políticas públicas, além de sua função como fonte de informação e conhecimento sobre a realidade local, o Programa de Metas (PdM) 2013-2016, em seu eixo temático de *gestão descentralizada, participativa e transparente*, tinha como um de seus objetivos promover a participação, a transparência e o controle social na administração pública. Nesse contexto, a meta 118 envolveu a criação do Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo (ObservaSampa), a ser implementado pela então Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEMPLA).

A Portaria nº 74, de 13 de fevereiro de 2014, ao instituir o Comitê Intersecretarial de Indicadores, representou um importante esforço na proposição e elaboração de indicadores, além de incentivar a estruturação do ObservaSampa, lançado em dezembro do mesmo ano. Ao longo deste período entre 2014 e 2015, diante das contribuições dos trabalhos desenvolvidos

no âmbito do comitê, houve a definição dos indicadores que fariam parte do observatório neste primeiro momento de lançamento da plataforma. A construção desses indicadores considerou, no mínimo, a existência de série histórica, variáveis abertas e uma breve explicação sobre o conceito, método de cálculo, interpretação e fontes de cada indicador.

Inicialmente, o site do Observatório foi desenvolvido pela PRODAM, a partir de uma plataforma cedida pela empresa Aware e pela Rede Nossa São Paulo, que era utilizada pelo Observatório Cidadão Nossa São Paulo. A gestão dos dados e do conteúdo da plataforma teve a Secretaria Municipal de Gestão (SMG) como coordenadora. Posteriormente, a gestão do ObservaSampa foi transferida para a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU), onde a plataforma passou por uma primeira reestruturação, com seu sistema e front-end completamente reformulados pela PRODAM. O Observatório permaneceu dessa maneira de junho de 2016 a fevereiro de 2022, na atual Coordenadoria de Produção e Análise de Informação (GEOINFO) da Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL).

O decreto nº 61.036, de 7 de fevereiro de 2022, ao dispor sobre a reorganização da Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias (SEPEP), da Secretaria de Governo Municipal (SGM), cria a Coordenadoria de Avaliação e Gestão da Informação (CAGI), que passa a ser a unidade responsável por gerir o ObservaSampa. Com isso, visando trazer uma interface moderna que proporcionasse outros tipos de visualização, o site do ObservaSampa passou por uma nova reformulação, com o lançamento, em outubro do mesmo ano, de um novo site, que contou com a parceria da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) no seu desenvolvimento. Essa nova fase introduziu painéis temáticos em Power BI, facilitando a leitura e a análise dos dados e oferecendo uma experiência mais interativa e acessível aos diferentes perfis de usuários, como gestores públicos, pesquisadores e cidadãos interessados.

Em novembro de 2022, conferiu-se nova disciplina ao ObservaSampa, no âmbito da CAGI, bem como foi criado o Grupo Técnico Intersecretarial de Indicadores da Cidade de São Paulo (GTI-Indicadores), por meio do decreto nº 61.970. O GTI passou a exercer funções semelhantes às que antes eram desempenhadas pelo extinto Comitê Intersecretarial de Indicadores, criado em 2014, que teve papel central na estruturação inicial do ObservaSampa. A transição entre essas instâncias se deu com a mudança da gestão do observatório para a SEPEP, ocasião em que o comitê deixou de existir.

No final de 2024, o ObservaSampa celebrou uma década de existência, um marco simbólico que remete a grandes aprendizados e desafios. Para comemorar essa trajetória, foi

realizado um evento comemorativo durante a última reunião ordinária do GTI-Indicadores, ocorrida no dia 13 de dezembro de 2024, na qual alguns servidores que atuaram na construção do ObservaSampa desde a primeira constituição do Comitê Intersecretarial puderam realizar um balanço desta década de existência da plataforma, reforçando seu papel como ferramenta de gestão e transparência.

Portanto, reconhecendo todo o avanço alcançado pelos esforços coletivos em prol do ObservaSampa, este trabalho considera o momento atual como oportuno, pois os recém-completados dez anos da plataforma coincidem com o início de uma nova gestão municipal, fato que oferece uma oportunidade estratégica para reavaliar o impacto, o funcionamento e os desafios da plataforma. Além disso, esse movimento se torna ainda mais relevante, considerando a necessidade de alinhamento com as diretrizes e prioridades do novo governo, que, por meio do decreto nº 64.017, de 29 de janeiro de 2025, modifica parcialmente a estrutura da SGM, atribuindo o gerenciamento do Sistema Municipal de Indicadores e do ObservaSampa à Coordenadoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (CPMA) da Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência (SEPLAN).

Essa mudança institucional exige não apenas a continuidade das iniciativas anteriores, mas também a proposição de melhorias que assegurem maior estabilidade, governança e efetividade na gestão de indicadores. Nesse sentido, este Trabalho de Conclusão de Residência (TCR) realizou um diagnóstico a partir da escuta de diferentes atores com alguma relação com a temática, buscando identificar fragilidades, potencialidades e oportunidades de aprimoramento da plataforma. O objetivo foi construir um panorama detalhado que contribua para a formulação de diretrizes e ações alinhadas às finalidades e atribuições estabelecidas no decreto que disciplina o ObservaSampa, subsidiando, assim, a elaboração de um futuro planejamento estratégico no âmbito da CPMA.

A elaboração deste diagnóstico, entendida aqui como uma intervenção conforme Lassance (2022), visa não apenas compreender a situação atual do ObservaSampa, mas também propor encaminhamentos iniciais que contribuam para transformações estruturais e funcionais em sua organização e funcionamento. Essa abordagem busca assegurar que o futuro planejamento estratégico da plataforma esteja embasado em evidências e análises consistentes. Dessa forma, a proposta se justifica pela necessidade de consolidar o ObservaSampa como um instrumento estratégico de monitoramento, avaliação e transparência das políticas públicas municipais, alinhando-se às diretrizes de uma gestão baseada em evidências e à valorização do conhecimento na administração pública.

2. Metodologia

O presente diagnóstico foi elaborado com base em 13 entrevistas semiestruturadas com atores que têm alguma relação com as temáticas de indicadores, transparência, participação e políticas públicas, incluindo:

- Representantes da Secretaria Municipal da Fazenda (SF), da Secretaria Municipal da Educação (SME), da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS) e da Secretaria Municipal de Segurança Urbana (SMSU), todos com atuação no GTI-Indicadores;
- Representantes da Coordenação do Observatório da Vigilância Socioassistencial (COVS);
- Representantes do Núcleo da Política Municipal Integrada pela Primeira Infância da Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos (SEPE);
- Representantes da Divisão de Transparência Ativa e Dados Abertos (DTA) da Coordenadoria de Promoção da Integridade e Boas Práticas (COPI) da Controladoria Geral do Município (CGM);
- Representantes da Coordenadoria de Governo Aberto (CGA) da Secretaria Executiva de Relações Institucionais (SERI) da Casa Civil;
- Ex-integrantes das equipes gestoras do ObservaSampa;
- Representantes do corpo docente universitário vinculados ao Instituto de Matemática e Estatística (IME), ao curso de Gestão de Políticas Públicas (GPP) da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH) da Universidade de São Paulo (USP), bem como do Bacharelado em Políticas Públicas (BPP) da Universidade Federal do ABC (UFABC);
- Representantes da Rede Nossa São Paulo (RNSP).

As escolhas dos entrevistados foram fundamentadas no Decreto nº 61.970/2022, que disciplina o ObservaSampa. O artigo 9º, inciso II, que trata das atribuições do GTI-Indicadores, prevê o apoio à elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de ações relacionadas ao ObservaSampa. Com base nesse dispositivo, foram incluídos representantes de secretarias com participação efetiva no GTI, como SF, SME, SMADS e SMSU, por refletirem diferentes áreas da política pública e por sua contribuição ativa nas rotinas de governança dos indicadores. O artigo 4º, inciso III, que atribui ao ObservaSampa a articulação com secretarias e órgãos municipais, justifica a escolha dos representantes da SEPE, cuja atuação se dá em uma política

intersectorial que exige forte articulação institucional, em especial no acompanhamento da Política Municipal Integrada pela Primeira Infância.

O artigo 4º, inciso V, que trata do subsídio à governança dos dados administrativos e estatísticos, fundamenta a inclusão da DTA, devido ao seu papel na gestão do Portal de Dados Abertos do município. Já o artigo 4º, inciso II, que incentiva o intercâmbio com observatórios temáticos e núcleos de pesquisa, legitima a participação de representantes da academia, da RNSP e da COVS. Por fim, a participação da CGA se justifica pelo papel estratégico do ObservaSampa no contexto da política de governo aberto do município.

Essa abordagem, de base qualitativa e que envolveu diferentes setores e perspectivas, permitiu uma análise abrangente das experiências relacionadas ao ObservaSampa e de outras iniciativas semelhantes no contexto municipal. O uso de entrevistas semiestruturadas garantiu maior flexibilidade na coleta de informações, possibilitando a identificação de percepções, experiências e sugestões específicas dos atores envolvidos.

Adicionalmente, a elaboração deste trabalho foi enriquecida pela vivência do autor enquanto membro da equipe gestora do ObservaSampa (na CAGI e CPMA), o que proporcionou uma perspectiva de observação participante. Essa inserção permitiu realizar trocas com companheiros que estavam cientes da execução do trabalho e acabaram contribuindo com reflexões fora do contexto de entrevista, o que colaborou com o entendimento dos desafios enfrentados e das oportunidades existentes.

3. Diagnóstico

Este diagnóstico tem como objetivo compreender como a plataforma tem sido percebida, utilizada e gerida, a partir da escuta de diferentes atores envolvidos com a produção, gestão e uso dos indicadores do município. A sistematização das contribuições das 27 pessoas entrevistadas busca reunir evidências que permitam delinear um panorama atual do funcionamento do ObservaSampa, identificando suas potencialidades, limitações e caminhos para seu aprimoramento.

Para isso, os itens a seguir apresentam a concepção e a função dos observatórios de políticas públicas, o papel e o público-alvo do ObservaSampa, as percepções dos servidores sobre a plataforma, um panorama da atualização dos indicadores, os desafios enfrentados em sua gestão e as necessidades de melhoria do site. Com essa abordagem, espera-se oferecer uma síntese da valiosa contribuição feita ao diagnóstico por meio das entrevistas.

3.1 O que são os observatórios de políticas públicas?

Os observatórios de políticas públicas surgiram na década de 1990 em diversas regiões do mundo, sendo estabelecidos por instituições acadêmicas, governamentais ou da sociedade civil. Eles são mecanismos voltados à compilação, produção e difusão de informações e conhecimentos sobre as políticas públicas em um determinado território, tema ou segmento social, sendo que há mais de duas décadas, a designação "observatório" tem sido adotada por uma grande diversidade de organizações com o intuito de ampliar o acesso à informação e democratizar os processos de elaboração e controle social das políticas públicas (MORAIS, 2018a).

De acordo com Rocha (2025), os observatórios de políticas públicas seriam aqueles nos quais se observam “os problemas e as ideias que dão origem às políticas públicas, o desenho, os instrumentos, a gestão das políticas e as consequências de sua aplicação” (p.5). O autor destaca que os mesmos são “fontes permanentes de consulta sobre políticas públicas e cada um deles, a seu modo, contribui para o debate público das políticas” (p.5).

Na tese "Observatórios de Políticas Públicas: um estudo sobre a mobilização de conhecimentos para a democratização da elaboração e controle das políticas", escrita por Moraes (2018b), procura-se responder ao questionamento sobre quais papéis os observatórios de políticas públicas podem desempenhar na circulação de conhecimentos em favor da democratização das políticas. Neste trabalho, a própria autora menciona que a literatura sobre observatórios de políticas públicas ainda é incipiente, sendo "majoritariamente apologética, que festeja a existência dos observatórios enquanto instrumentos que fazem circular mais conhecimentos sobre as políticas, sem, no entanto, problematizar suas práticas" (p.269).

Entre alguns referenciais teóricos mobilizados ao longo da tese, destacam-se contribuições como as de Santos (2009), que é mencionado a partir de ideias como a “ecologia de saberes”, segundo a qual não há democratização das práticas sociais sem a democratização dos conhecimentos. Isso remete ao fato de que os observatórios de políticas públicas podem ser vistos como parte do processo de democratização das práticas relacionadas às políticas públicas.

No âmbito da compreensão dos observatórios como mecanismos de controle, vigilância e julgamento contínuo por parte da sociedade civil, a autora mobiliza as contribuições de Rosanvallon (2007), que disserta sobre a noção de “desconfiança democrática”. Desse modo, relacionam-se os observatórios como instrumentos voltados às formas de vigilância, denúncia e qualificação da ação pública.

Ao longo do trabalho, com base na análise de um conjunto de 21 observatórios brasileiros, Morais (2018b) propõe uma primeira tipologia desses espaços, construída a partir do exame de seus atores, objetivos, estratégias e discursos, classificando-os em quatro categorias: Observatório Transparência, Observatório Perito, Observatório Visibilidade e Observatório Intervenção. O primeiro está voltado à promoção da abertura e maior difusão dos dados e análises oficiais sobre as políticas. O segundo concentra-se na disseminação do conhecimento especializado sobre as políticas. O terceiro objetiva dar visibilidade a temas negligenciados, vozes subalternizadas e situações de violação de direitos. Por fim, o quarto se dedica à produção e circulação de saberes em articulação com diferentes atores sociais (p. 166).

Entretanto, considerando o potencial dos observatórios para "promover 'guinadas democratizantes' nos processos de elaboração e controle das políticas públicas" (p. 241), a autora propõe uma revisão da primeira tipologia, substituindo-a por uma nova abordagem centrada em práticas. Essa segunda tipologia é composta por um conjunto de práticas que "podem ser empreendidas de maneira isolada ou combinada na ação dos observatórios" (p. 242). As práticas elencadas incluem: Promoção da transparência pública; Disseminação do conhecimento perito; Problemática das ideias geradoras das políticas; Abertura à polifonia; Promoção da ecologia dos saberes; e Difusão de conhecimentos contra-hegemônicos. Com isso, Morais (2018) sustenta que um observatório pode articular distintas práticas democratizantes, independentemente de sua origem institucional ou foco temático.

3.2 Qual o papel e público-alvo do ObservaSampa?

A Prefeitura de São Paulo possui diferentes portais e ferramentas de transparência ativa. No entanto, para destacar o diferencial do ObservaSampa nesse contexto, durante as entrevistas foi mencionado que, devido à fragmentação das iniciativas de dados dentro da prefeitura, há a necessidade de construir uma articulação que exija diálogo permanente, capacidade política e a superação de lógicas corporativas. Essas lógicas, muitas vezes, se traduzem na postura do "meus dados, minha vida", mencionada por um entrevistado em tom de brincadeira para se referir à resistência de algumas unidades em compartilhar suas bases de dados, por considerarem que o controle exclusivo dessas informações lhes garante autonomia ou poder institucional.

Ainda que a existência de múltiplas iniciativas de visualização de dados possa gerar retrabalho e confusão para os usuários, ela também contribui para o fortalecimento da transparência em cada órgão. No entanto, um entrevistado da DTA alertou que, embora a

multiplicidade de iniciativas não seja um problema em si, pode ocasionar divergências nas informações apresentadas, especialmente quando comparadas ao que é divulgado pelo ObservaSampa.

Diante disso, foi abordada a diferenciação dos papéis do observatório e do Portal de Dados Abertos. A equipe da DTA afirmou que o portal serve como repositório da prefeitura, justamente pelo esforço de transformar as bases de dados dos diversos órgãos em bases que possam ser utilizadas por todos os interessados. O observatório, por sua vez, teria o papel de utilizar os dados dessas bases para colher informações e indicadores que possam subsidiar as políticas públicas. Desse modo, o ObservaSampa seria uma forma de visualizar informações que são de difícil acesso por meio do Portal de Dados Abertos, tornando-as mais intuitivas e simplificadas, facilitando a leitura para o público geral. Isso porque entende-se que o portal segmenta um olhar para um público mais especializado, que, a partir do seu conhecimento, trata os dados para extrair uma leitura das bases.

A esse entendimento soma-se a contribuição da CGA, que reforçou o papel do ObservaSampa como uma plataforma de transparência qualificada, com forte potencial de promover o controle social e ampliar os mecanismos de participação cidadã. Desse modo, foi mencionado que, enquanto o Portal de Dados Abertos disponibiliza dados brutos voltados a usuários com domínio técnico, o ObservaSampa realiza um recorte temático e temporal de interesse público, facilitando a visualização da evolução ou regressão de políticas públicas ao longo do tempo. Logo, foi destacado que, embora esses portais surjam com finalidades diferentes, todos estão sob o guarda-chuva da transparência, sendo que o ObservaSampa se destaca ao não apenas fornecer dados brutos, mas também ao agregar um caráter analítico que vai além da transparência no sentido mais básico. Assim, o ObservaSampa deve oferecer uma visão mais holística, instrumentalizando os cidadãos com informações que não se limitam à simples divulgação, mas que também propõem uma reflexão sobre os dados. Nesse sentido, o ObservaSampa se configura como uma plataforma que eleva o grau de transparência, permitindo comparações e proporcionando insights mais profundos sobre as políticas públicas, o que contribui significativamente para um maior entendimento e controle social.

Entretanto, atualmente, além de ter a possibilidade de extrair informações do Portal de Dados Abertos para a construção de indicadores, o ObservaSampa disponibiliza em seu site, na maioria dos casos, indicadores cujas fontes são os repasses das diversas secretarias, que extraem os dados de suas bases internas. Isso resulta no fato de que nem sempre um indicador publicizado pela plataforma do observatório tem uma base de dados disponível no Portal de

Dados Abertos. Assim, sua disponibilização em formato aberto ocorre apenas por meio de planilhas contendo toda a sua série histórica no ObservaSampa. Destaca-se, portanto, que existe uma oportunidade de maior convergência de esforços para que ambas as iniciativas trabalhem em conjunto, visto que tendem a se fortalecer ao convergirem seus esforços.

Além disso, como foi destacado por um ex-membro da equipe gestora do observatório, o ObservaSampa não deve ser reduzido a uma política de transparência. Embora essa dimensão seja extremamente relevante, é necessário compreendê-lo como uma política de produção, organização e mobilização de dados sobre a cidade. Dessa forma, o papel central da plataforma estaria em oferecer subsídios para a elaboração e a tomada de decisões baseadas em evidências, voltadas aos mais diversos públicos, como gestores, servidores, pesquisadores, movimentos sociais, sociedade civil, entre outros, o que pode qualificar tanto a formulação de políticas públicas quanto a ação cidadã.

Conforme mencionado por representantes da RNSP, ao ser tratado como um repositório centralizado de dados qualificados da cidade, o observatório evita que o cidadão precise buscar informações dispersas em diferentes sites. Essa questão também foi destacada pelos próprios servidores, que apontaram a centralização das informações em um único lugar como um aspecto fundamental, com o ObservaSampa funcionando como esse espaço de consolidação e articulação de dados.

Um dos professores entrevistados ressaltou que é muito importante e desejável o movimento da plataforma no sentido de acrescentar indicadores primários, com fontes fornecidas pelas próprias secretarias. No entanto, destacou que o fato de reunir, de forma acessível, os indicadores secundários já existentes em um único local beneficia tanto a população em geral quanto os próprios servidores, que precisam acessar rapidamente dados de forma clara e tangível. Ele observou ainda que, ao se pensar uma ferramenta voltada para a população, isso também facilita o trabalho do gestor, já que a forma como os cidadãos interessados acessam e consomem os dados é, em grande parte, semelhante à dos gestores públicos. Com isso, os indicadores e, conseqüentemente, a própria plataforma acabam sendo utilizados como instrumentos de gestão e diagnóstico, contribuindo para a proposição de ações e fortalecendo o controle social por parte da sociedade civil.

Como exemplo, foi comentado que, se uma pessoa deseja realizar uma pesquisa para elaborar um diagnóstico, ela precisa acessar diversas bases de dados, como RAIS/CAGED, CadÚnico, DataSUS, IBGE, entre outras. Essa necessidade de consultar múltiplos portais exige que o interessado tenha certa familiaridade com a usabilidade de cada um dos sites, o que pode

parecer algo óbvio para quem já atua na área, mas representa um desafio significativo para quem não possui esse domínio. Somado a isso, o esforço de realizar a disponibilização dos indicadores das diversas políticas públicas na plataforma regionalizados por subprefeituras, mas principalmente por distritos, foi algo que apareceu tanto na fala de pesquisadores como dos próprios servidores que trabalham com políticas específicas para os territórios.

A RNSP mencionou, por exemplo, a potencialidade do uso da plataforma pelos conselheiros participativos municipais como subsídio para a elaboração de diagnósticos dos problemas locais. Também foi apontada a possibilidade de incorporar novas ferramentas a ela, como parte de uma estratégia de integração entre o ObservaSampa e os Conselhos Participativos, com o objetivo de fortalecer esse espaço de participação. Nesse mesmo sentido, a CGA ressaltou que um movimento de aproximação com as subprefeituras, que são de fato as instâncias com maior contato com os cidadãos mais engajados, seria fundamental para apresentar a plataforma e colher impressões a partir do interesse desses atores sobre o que precisa ser disponibilizado.

O olhar sobre a cidade que o ObservaSampa busca trazer, ao se consolidar como um repositório centralizador da produção de indicadores da prefeitura, tem, em essência, um papel potencializador para os mais diversos perfis de usuários. A própria RNSP, ao mencionar o uso dos dados na elaboração do Mapa da Desigualdade, exemplificou sua aplicabilidade em diferentes contextos, desde um jovem desenvolvendo um projeto no ambiente escolar, passando por empresas, organizações da sociedade civil, imprensa, entre outros, destacando que os dados podem ser úteis para uma ampla variedade de públicos.

3.3 Quais são as percepções dos servidores a respeito do ObservaSampa?

Durante o diálogo com alguns servidores que atuam em secretarias finalísticas, em áreas que trabalham diretamente com o monitoramento dos indicadores, um ponto importante destacado foi que uma das grandes contribuições da plataforma desde o seu início é o seu foco na prestação de contas à sociedade e ao controle institucional. Como exemplo concreto, foi mencionado em entrevista na SME que a construção inicial dos indicadores foi motivada principalmente pela necessidade de atender à Lei 14.173/2006, que estabelece indicadores de desempenho relativos à qualidade dos serviços públicos, os quais, ao serem disponibilizados na plataforma do ObservaSampa, cumprem exigências legais fiscalizadas por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas do Município (TCM). Além disso, do ponto de vista desses servidores, foi destacada a facilitação no atendimento de eventuais pedidos via Lei de Acesso

à Informação (LAI) e até na comparação e validação de dados internos frente àquilo que está publicado para trabalhos das equipes e/ou por ser demanda de gabinete. Na Divisão de Análise e Planejamento (DAP) da SMSU, por exemplo, o ObservaSampa foi mencionado como um espaço de validação e consolidação pública dos dados já “fechados” pela própria equipe. A plataforma é consultada para verificar se determinada informação já foi tornada pública e, em caso positivo, constitui a primeira fonte de referência para atender a pedidos internos do secretário ou do prefeito.

O observatório foi mencionado como uma fonte útil e utilizada para o desenvolvimento do planejamento estratégico, tanto na Unidade de Planejamento e Gestão Estratégica (UPGE) da SME quanto na CGA. No caso da UPGE, foi destacado que os dados do ObservaSampa seguem um método, o que dá segurança para a discussão pública. Além disso, foi ressaltado que, para as áreas de planejamento, é fundamental que os dados estejam públicos, pois a disponibilização dos indicadores no ObservaSampa proporciona respaldo para as decisões de planejamento. No entanto, também foi mencionado que neste trabalho houve a necessidade de complementação com dados internos. Na SF, o observatório foi citado como fonte de consulta para indicadores que fundamentam o desenvolvimento de atividades inseridas no contexto das agendas transversais, como exemplificado pelo uso no trabalho com ações orçamentárias sensíveis às políticas para mulheres.

A centralidade do território e o desafio da intersetorialidade foram pontos-chave mencionados em diferentes entrevistas. No caso do olhar específico sobre a atuação no Núcleo da Política Municipal Integrada pela Primeira Infância da SEPE, a exigência de se ter os dados por distrito como unidade padrão surge como uma questão política e operacional, com o objetivo de uniformizar a leitura intersetorial, tendo em vista as fragmentações administrativas utilizadas entre as secretarias. Dessa maneira, o distrito é apontado como a unidade administrativa mais apropriada por servir como denominador comum, que possibilita o cruzamento entre políticas públicas das diferentes secretarias.

Isso é especialmente relevante diante da diversidade de recortes territoriais utilizados por diferentes políticas setoriais, como, por exemplo, as 13 Diretorias Regionais de Educação (DREs) na SME, e as 27 Supervisões Técnicas de Saúde (STS), na SMS, que são formadas por conjuntos distintos de distritos. Como esses agrupamentos não coincidem entre si, a coleta de dados desagregados por distrito permite estabelecer uma base territorial comum, a partir da qual é possível reconstruir a composição de cada DRE ou STS. Dessa forma, a utilização do distrito como unidade de coleta viabiliza a compatibilização entre os diferentes recortes territoriais,

tornando-se um denominador comum que pode ser adotado conforme interesses e finalidades analíticas de cada política pública.

A COVS também destacou os desafios relacionados à articulação, integração e compartilhamento de dados entre as diferentes políticas públicas, apontando a ausência de um diálogo mais eficiente com as produções das demais secretarias. Dessa forma, o ObservaSampa foi pontuado como o ponto central para servir de apoio para as demandas dos observatórios temáticos, assumindo assim um papel de liderança nesse processo de integração, facilitando diálogos técnicos e promovendo um fluxo mais coerente e eficiente de informações entre as secretarias municipais.

Do ponto de vista dos representantes da SEPE, um dos maiores entraves para o uso do ObservaSampa atualmente é o risco da atualização tardia dos dados, pois, em alguns casos, o dado do indicador disponível na plataforma corre o risco de estar desatualizado em relação às publicações das próprias secretarias ou aos dados disponíveis em sistemas internos. Dessa maneira, a existência de um dado mais atualizado fora da plataforma compromete a credibilidade e centralidade do ObservaSampa. Consequentemente, isso sinaliza a necessidade de uma decisão estratégica de futuro para o ObservaSampa, que precisa ser reconhecido e sustentado politicamente pela SEPLAN como a fonte oficial e atualizada dos dados da cidade, sob risco de se tornar um repositório secundário ou perder relevância frente a outros canais. Para isso, é fundamental que o ObservaSampa não tenha dados defasados em relação aos que já circulam de alguma forma pelas iniciativas das próprias secretarias.

Com isso, entende-se que a confiabilidade do ObservaSampa depende de três atributos fundamentais. O primeiro é a validação, que ocorre quando o dado publicado já passou por trâmites técnicos e pode ser utilizado com respaldo. O segundo é a tempestividade, que diz respeito ao dado ser o mais atual possível. O terceiro atributo é a transparência, que implica que, quando o dado está defasado, o observatório precisa explicar os motivos e o status da coleta.

Os dois primeiros atributos fazem parte da rotina do observatório, mas, como destacado em reunião com os representantes da SME, existe a necessidade de justificar de forma mais visível as eventuais ausências ou atrasos na publicação de indicadores. A ausência dessa explicação pode gerar ruídos, levando à interpretação equivocada de que se trata de uma falha da administração municipal, quando, na verdade, o problema está na coleta daquela informação. Da mesma forma, isso se aplica à questão da regionalização dos indicadores, pois a não

disponibilização de um dado no nível de distrito ou subprefeitura precisa ser justificada, levando em consideração esses problemas comunicacionais da plataforma.

A confiança nos dados disponibilizados pelo observatório, no âmbito dos trabalhos internos nas secretarias, contribui para evitar caminhos paralelos de solicitação direta do valor do indicador de uma secretaria para outra, que, em tese, já precisa enviar essas informações para a equipe que gerencia o observatório, o que geraria retrabalho para os servidores. O fato de o indicador estar público e atualizado ajuda o servidor a pular todo esse trâmite de solicitação, que, conseqüentemente, precisará passar por um fluxo de validação interna antes de conseguir o retorno.

3.4 Qual o panorama da atualização dos indicadores do ObservaSampa?

Na dinâmica atual, o ObservaSampa atualiza seus indicadores com base em uma periodicidade anual, conforme a consolidação dos dados do ano anterior. Em geral, os indicadores referentes a um determinado ano passam a compor a plataforma no ano seguinte, após serem consolidados. Isso implica uma defasagem de alguns meses na oferta dos indicadores mais recentes. Por exemplo, nos primeiros meses de 2025, os dados disponíveis se referem, em sua maioria, até o ano de 2023. A atualização com os dados de 2024 passa a ser incorporada e disponibilizada ao longo de 2025, à medida que forem oficialmente consolidados.

O observatório fechou o ano de 2024 com 660 indicadores, dos quais aproximadamente 93% estavam atualizados. Esse percentual considera a soma dos indicadores com dados de 2023 (72%) e daqueles atualizados até o último ano disponível (21%), em função de limitações como a indisponibilidade de fontes mais recentes. Em muitos casos, o dado mais atual corresponde ao último ano em que a fonte original realizou ou divulgou a coleta de informações, o que pode variar de acordo com o tipo de indicador. Um exemplo são os indicadores baseados no Censo Demográfico, cuja atualização depende da liberação progressiva dos resultados da última edição.

No que se refere a regionalização, aproximadamente 30% dos indicadores encontram-se disponíveis em nível de subprefeitura e/ou distritos. Entretanto, essa ainda é uma questão que carece de maior aprofundamento, a fim de compreender quais indicadores são, de fato, passíveis de serem disponibilizados com desagregação para além do nível municipal.

Do ponto de vista estatístico, é possível observar que os indicadores disponíveis apresentam níveis variados de completude em suas séries numéricas. Algumas séries têm

poucos valores ao longo do tempo, outras possuem uma quantidade razoável, e várias contam com um volume considerado satisfatório de dados.

Considerando, de forma simples, que uma série numérica precisa conter pelo menos oito pontos ao longo do tempo para permitir uma avaliação estatística minimamente aceitável, é possível observar o seguinte cenário. No nível municipal, aproximadamente 63% dos indicadores apresentam entre 8 e 28 valores disponíveis em suas séries. Esse percentual chega a cerca de 74% quando se trata das séries por subprefeitura, e a aproximadamente 85% no caso das séries por distrito.

Durante as entrevistas, representantes da SME, por exemplo, mencionaram que uma das questões mais importantes para a plataforma seria justamente disponibilizar as tendências dos indicadores ao longo do tempo. Com isso, a partir do critério mencionado anteriormente, considerando o ponto de vista da avaliação estatística e da construção de tendências, entende-se que os percentuais indicam que a plataforma vem cumprindo seu papel no que se refere a possibilitar a construção de leituras longitudinais das políticas públicas.

3.5 Quais são os desafios na gestão do ObservaSampa?

Quando o ObservaSampa foi transferido para a SEPEP, ocorreram avanços significativos a partir do início da estruturação da CAGI. Esse movimento de vinculação do observatório a um órgão central, responsável por articular o planejamento municipal, dialoga com a discussão sobre o papel estratégico da plataforma, abordada anteriormente. Nesse contexto, como mencionado em entrevistas com ex-integrantes da equipe, teve início, em 2022, a concepção de um movimento estratégico voltado à transformação do ObservaSampa, que deixaria de ser apenas uma plataforma de indicadores para se tornar um instrumento estruturante de uma política municipal de dados e evidências.

A proposta era elevar o ObservaSampa ao status de principal referência de dados da cidade, com o objetivo de construir uma capacidade institucional de tratamento de dados, produção de relatórios, subsídio a avaliações e consolidação de uma cultura baseada em evidências. Apesar do avanço normativo representado pela publicação do Decreto nº 61.970, que criou as condições legais para viabilizar essa proposta, na prática, a governança do Sistema Municipal de Indicadores em torno do ObservaSampa não alcançou todo o seu potencial, devido a diferentes fatores.

Dentre as questões apontadas nas entrevistas, considera-se que, conforme a proposição de John Kingdon (2003) com o modelo dos múltiplos fluxos, houve a perda de uma janela de

oportunidade. Em 2022, havia uma convergência entre os fluxos de alternativas e de problema com o fluxo político, que foi interrompida a partir do momento em que a secretária, mencionada como alguém que considerava essa agenda prioritária e oferecia forte respaldo ao desenvolvimento das atividades, participando diretamente de reuniões de trabalho e, principalmente, fornecendo apoio político, deixou o cargo pouco tempo após a publicação do decreto. Com isso, entende-se que, politicamente, a questão passou a ser conduzida com menos entusiasmo, tendo em vista que o novo direcionamento de prioridades deixou de contemplar o ObservaSampa da forma como havia sido idealizado.

Para além do desenvolvimento da última atualização do site e do início da elaboração dos painéis de BI, já mencionados anteriormente, foi construído um processo de diálogo com diversas instituições com o objetivo de aprimorar o observatório, tanto na produção de indicadores quanto no campo da avaliação de políticas públicas. Entre essas instituições, destacam-se o IBGE, a Fundação João Pinheiro (FJP) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). No entanto, por diferentes motivos, essas iniciativas não se concretizaram em parcerias efetivas.

Dessa forma, embora o período de transição do ObservaSampa para a SEPEP tenha representado um momento promissor de reconfiguração estratégica, com avanços importantes em termos de estrutura normativa e articulação institucional, os desdobramentos esperados não se consolidaram plenamente. As mudanças nos direcionamentos das prioridades ilustram os desafios enfrentados por iniciativas que dependem da convergência entre os fluxos mencionados anteriormente. Assim, ainda que o ObservaSampa tenha sido mantido pela equipe técnica, o seu potencial de se tornar um instrumento estruturante de uma política municipal de dados e evidências permanece como uma oportunidade latente, cuja concretização dependerá, futuramente, da abertura de novas janelas de oportunidade e de um compromisso institucional mais duradouro.

3.6 Quais são as necessidades de melhoria no site?

Em relação ao site do ObservaSampa, embora algumas pessoas tenham mencionado aspectos positivos no formato atual da página, houve consenso entre os entrevistados sobre a necessidade de aprimorar a navegabilidade e, especialmente, o mecanismo de busca por indicadores. A interface da plataforma recebeu críticas consideráveis, sobretudo devido a dificuldades de usabilidade e a ausência de uma lógica clara na disposição de algumas informações. Neste contexto, os representantes da SMSU relataram dificuldades até mesmo

para localizar os próprios dados enviados, o que evidencia problemas estruturais que comprometem diretamente a eficácia do sistema de busca e a acessibilidade do conteúdo na plataforma.

Um ponto recorrente mencionado foi o desconforto causado pelo fundo preto do site. Aproximadamente metade dos entrevistados demonstrou insatisfação com essa escolha estética, o que aponta para a necessidade de oferecer ao usuário a opção de alternar entre modos claro e escuro, promovendo maior conforto visual e acessibilidade. Além disso, sugeriu-se que a plataforma disponibilize seus conteúdos em outros idiomas, principalmente em razão de exigências relacionadas à certificação ISO e do posicionamento de São Paulo como uma cidade global, com forte projeção internacional.

Outras recomendações frequentes envolveram a ampliação da busca por temas transversais e públicos específicos. Indicadores sobre "Primeira Infância" ou "Mulheres", por exemplo, foram citados como demandas que justificam a criação de filtros temáticos mais refinados. A organização dos temas amplos também foi discutida. No caso de "Saúde", por exemplo, seria útil subdividir os indicadores em categorias como epidemiologia, cobertura e aspectos financeiros, o que tornaria a navegação mais intuitiva.

A visualização de algumas áreas do site, como a seção dedicada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), foi citada como um exemplo de potencial ainda pouco explorado. A falta de uso estratégico de ícones, que poderiam facilitar a navegação, e a ausência de mapas para representar os indicadores também foram apontadas como limitações que comprometem a clareza e o apelo visual da plataforma. Ressaltou-se ainda que, para que a informação seja efetivamente acessível ao público em geral, o ideal é que possa ser encontrada em, idealmente, em três cliques.

Diante disso, ressaltou-se a necessidade de se introduzirem filtros avançados que possibilitem buscas mais refinadas e transversais por segmentos populacionais, além da inclusão de recursos que permitam armazenar buscas anteriores ou frequentes. A ausência de funcionalidades como o histórico de busca e a impossibilidade de retornar com facilidade a indicadores já utilizados foram mencionadas como fatores que geram frustração e retrabalho, uma vez que os usuários relataram a necessidade de anotar manualmente os nomes completos dos indicadores para futuras consultas.

Somam-se a essas questões fatores relacionados a falhas técnicas recorrentes, como links que não funcionam, páginas que não carregam corretamente e a dificuldade de localizar informações mesmo quando se sabe exatamente o que se está buscando. Em um caso específico,

durante um trabalho realizado na SF, foi feita referência a um dado do ObservaSampa em material entregue ao TCM, mas o link utilizado não funcionou devido a uma limitação da própria plataforma, que não permite acessar um indicador diretamente por meio de um link.

De forma geral, essas falhas e erros acumulados contribuem para uma experiência de navegação frustrante, afetando negativamente a confiança dos usuários na plataforma. Isso evidencia a necessidade urgente de revisão da arquitetura da informação, melhoria do sistema de busca e investimento em funcionalidades que promovam uma experiência mais eficiente, personalizada e confiável.

Além das melhorias na navegação, alguns entrevistados enfatizaram a importância de ampliar os painéis temáticos disponíveis na plataforma, tornando-os mais abrangentes e atualizados. Também foi destacada a necessidade de fortalecimento das fichas de indicadores. Uma ficha bem estruturada, com descrição clara e detalhada da metodologia, é considerada essencial. Por isso, recomenda-se revisar e corrigir as fichas atuais, preenchendo lacunas e garantindo maior consistência nas informações.

Outra sugestão recorrente foi a inclusão de informações diretamente nos gráficos e tabelas, como notas sobre limitações dos dados, eventuais problemas metodológicos ou atrasos nas atualizações. Isso contribuiria para evitar interpretações equivocadas e fortalecer a credibilidade da plataforma perante o público externo.

Por fim, uma demanda importante mencionada por usuários é a possibilidade de download das variáveis que compõem os indicadores. Em casos de indicadores compostos, como taxas, é essencial que o sistema permita o acesso não apenas ao valor final, mas também às séries históricas das variáveis envolvidas no cálculo, como numeradores e denominadores, de forma transparente e completa. Além disso, foram apontadas necessidades de melhorias nas planilhas de dados abertos, tanto em relação à padronização quanto à usabilidade e clareza das informações disponibilizadas.

4. Proposta de Intervenção

Com base nas fragilidades, potencialidades e oportunidades identificadas ao longo do diagnóstico, propõe-se um conjunto de ações, com o objetivo de subsidiar o planejamento estratégico a ser realizado na CPMA e consolidar o ObservaSampa como uma plataforma referência de transparência ativa e disseminação de dados qualificados sobre a cidade de São Paulo. As propostas a seguir visam promover um aprimoramento tanto na gestão e estrutura

institucional da plataforma quanto em sua usabilidade, comunicação e integração com as demais iniciativas da prefeitura.

4.1 Reestruturação do site do ObservaSampa

Diante dos diversos problemas e da necessidade de aprimoramento técnico, além da melhoria de aspectos estéticos, a reformulação da plataforma virtual do ObservaSampa deve ser tratada como prioridade pela SEPLAN, considerando toda a sua potencialidade ainda não plenamente explorada. Por estar inserido em um órgão central da Prefeitura, o observatório deve contar com uma plataforma condizente com sua vocação institucional, com vistas a fortalecer seu papel como um dos principais ambientes digitais de referência em indicadores sobre a cidade de São Paulo.

A plataforma atual do observatório ainda apresenta erros bastante básicos em sua estrutura, que, mesmo após dois anos, não foram corrigidos. Isso reflete a falta de priorização no âmbito dos trabalhos desenvolvidos pela SEPEP, conforme apontado no item 3.5. Dessa forma, o primeiro passo para a elaboração de uma nova configuração do site do ObservaSampa é, antes de tudo, o reconhecimento, por parte da secretaria, da importância da plataforma, de modo a fortalecer o trabalho como um todo.

4.1.1 Papel de centralização e articulação

Para além da correção do mecanismo de busca de indicadores e da necessidade de ampliação dos mecanismos de visualização das telas na navegação no site, apresenta-se como fundamental a disponibilização de novas telas que possam exibir o conteúdo produzido por outros observatórios no mesmo ambiente do ObservaSampa. Por exemplo, a DAP da SMSU exerce a função de Observatório da Violência e Criminalidade da Cidade de São Paulo, porém este é um observatório que não possui uma página própria na internet disponível para a publicização dos conteúdos produzidos no âmbito de sua divisão, os quais poderiam ter sua página dentro do ObservaSampa. Da mesma forma, a COVS hoje disponibiliza toda a sua produção somente no site capital.sp.gov.br, na parte destinada à SMADS. Todo o conteúdo elaborado no âmbito deste observatório também poderia estar disponibilizado em página específica dentro do site do ObservaSampa.

Além disso, o ObservaSampa, como repositório das produções no âmbito dos observatórios temáticos, também deve conter redirecionamentos bem evidentes para aqueles que possuem plataformas específicas, como é o caso, por exemplo, do Observatório Municipal

da Pessoa com Deficiência. Entretanto, essa é uma questão que pode ir além dos observatórios temáticos, sendo possível realizar redirecionamentos para todos os tipos de painéis de monitoramento disponibilizados pelas secretarias municipais, assim como para outras iniciativas da Prefeitura, como o Portal de Dados Abertos e o GeoSampa.

No mesmo sentido, as atividades da própria CPMA poderiam ser incluídas na plataforma, tanto por meio do redirecionamento para sites específicos, como o do Programa de Metas (PdM), que presta contas sobre a implementação desse instrumento de planejamento que é monitorado na própria coordenadoria, quanto pela inclusão, na plataforma, de iniciativas relacionadas ao monitoramento da Agenda 2030 e aos resultados dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da Comissão de Avaliação de Políticas Públicas (CAPP).

Esse é um caminho entendido aqui como uma solução para facilitar a vida de todos os tipos de usuários, pois é justamente por estar em um órgão de planejamento que o papel de articulação das várias iniciativas se mostra essencial, tendo em vista que esse é um movimento que tende a fortalecer todos os envolvidos.

4.2 Governança e articulação intersetorial

Enquanto a gestão do ObservaSampa esteve na CAGI, havia uma equipe muito reduzida para realizar o acompanhamento das diversas secretarias presentes no GTI-Indicadores, sendo que, em média, todo esse trabalho era dividido entre duas pessoas. Dessa maneira, com a incorporação do observatório à CPMA, onde já existe um fluxo de monitoramento com os representantes da Rede do Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Estratégico do PdM (Rede SMAE), espera-se poder contar agora com recursos humanos suficientes para realizar um processo de articulação mais qualificado com os diferentes órgãos.

Como foi mencionado em entrevista, do ponto de vista dos representantes dos órgãos, faz mais sentido ter a interlocução centralizada em uma pessoa específica na CPMA que tenha um bom entendimento das dinâmicas de sua respectiva secretaria. Consequentemente, com esse novo arranjo estabelecido, entende-se aqui que, ao dispor de cerca de 9 servidores responsáveis pelo monitoramento das metas do PdM por secretaria, a CPMA pode realizar um acompanhamento muito mais próximo das secretarias, tanto no que se refere ao acompanhamento dos indicadores quanto no suporte a eventuais demandas dos observatórios temáticos.

Em alguns casos, os representantes das secretarias tanto na Rede SMAE quanto no GTI-Indicadores são os mesmos, o que pode facilitar ainda mais a interlocução. No entanto, em

outros, os representantes titulares e suplentes são pessoas diferentes e de áreas distintas dentro da secretaria. Após o desenvolvimento das entrevistas, ficou evidente o valor de manter o diálogo com representantes de diferentes áreas dentro das secretarias. Enquanto os representantes da Rede SMAE geralmente estão vinculados às unidades de planejamento e gabinetes, no GTI-Indicadores há casos em que os representantes são aqueles que atuam diretamente nas áreas responsáveis pela produção e sistematização dos dados. A integração com ambos os perfis foi considerada especialmente relevante para as atividades do ObservaSampa, sobretudo em iniciativas que demandem um conhecimento mais aprofundado por parte de quem trabalha com os dados ou, por exemplo, em estudos nos quais, em determinados casos, seria fundamental contar com servidores das áreas de planejamento.

Dessa forma, não se identifica uma perda ao manter ambas as representações, pois, em alguns casos, as mesmas pessoas atuam tanto no monitoramento do PdM quanto no acompanhamento dos indicadores de sua secretaria no ObservaSampa. Em outros, as demandas de cada frente seriam assumidas por representantes distintos, sendo que o PdM conta com um titular e um suplente próprios, assim como o ObservaSampa possui sua própria dupla de interlocutores por meio do GTI-Indicadores. Por isso, entende-se aqui como mais relevante a recomendação de ampliação do número de servidores da CPMA envolvidos na articulação conjunta com ambos os grupos, a fim de promover um envolvimento mais qualificado nas interações com as secretarias.

4.3 Coleta de indicadores

Atualmente, a CPMA utiliza o Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Estratégico (SMAE) exclusivamente para o acompanhamento dos indicadores e informações relacionados ao PdM. Já a coleta dos dados destinados ao ObservaSampa ocorre por meio de planilhas compartilhadas com os órgãos, preenchidas pelos pontos focais do GTI-Indicadores, e posteriormente inseridas no site por meio do sistema interno dedicado exclusivamente à plataforma.

Ainda assim, já foram levantados questionamentos sobre a ausência de um processo unificado de coleta, especialmente em situações nas quais a mesma pessoa representa sua secretaria tanto na Rede SMAE quanto no GTI-Indicadores. Nessas circunstâncias, considera-se que uma eventual transição da coleta atualmente realizada por meio de planilhas para o uso do SMAE poderia representar maior segurança, menor incidência de erros e uma possível melhora na eficiência do processo, embora essa hipótese ainda precise ser verificada.

Como os módulos do SMAE foram desenvolvidos com base em lógicas específicas, voltadas ao monitoramento do PdM e dos planos setoriais, recomenda-se a realização de uma fase de teste com a alimentação, diretamente no SMAE, de alguns indicadores atualmente coletados para disponibilização no ObservaSampa. Esse procedimento teria como objetivo avaliar a viabilidade de substituir o uso de planilhas por esse sistema na etapa de coleta de dados junto aos órgãos, identificando eventuais ganhos de eficiência e mapeando possíveis necessidades de ajustes para que o SMAE possa atender às especificidades do fluxo de dados do ObservaSampa.

4.4 Plano de trabalho

Após a conclusão do planejamento estratégico elaborado na CPMA, recomenda-se que, na primeira reunião do GTI-Indicadores em 2025, seja apresentado um plano de trabalho contendo as seguintes ações: realização de reuniões individuais com cada secretaria para acompanhamento de demandas específicas e monitoramento mais próximo de suas atividades. Também é proposta a realização de um mapeamento colaborativo das iniciativas de transparência ativa desenvolvidas pelas secretarias, com avaliação do que pode ser disponibilizado no ObservaSampa ou referenciado por meio de links. Além disso, sugere-se a revisão dos indicadores existentes, no sentido de qualificá-los, e o desenvolvimento de novos. Recomenda-se ainda a ampliação da construção conjunta de painéis de BI, a serem disponibilizados na plataforma ObservaSampa. Por fim, propõe-se a criação de subgrupos no âmbito do GTI para tratar de questões transversais, com foco em análises conjuntas que fortaleçam a integração entre as secretarias.

4.5 Conselhos

Para dar continuidade ao processo de aprimoramento do site, propõe-se uma aproximação com a Coordenação de Participação Social (CPS), da Casa Civil, com o objetivo de identificar formas de fortalecer a conexão entre o ObservaSampa e o uso efetivo por parte dos integrantes do Conselho Participativo Municipal (CPM). Esse movimento é considerado fundamental para a obtenção de novos subsídios que atendam às necessidades dos conselheiros, permitindo-lhes exercer o controle social com base em uma visualização mais adequada do panorama da cidade, de sua subprefeitura e de seu distrito no ObservaSampa. Assim, ao promover essa aproximação com o CPM, espera-se aprimorar os dados disponibilizados e reforçar o uso territorializado da plataforma.

Da mesma forma, esse diálogo pode ser ampliado para outros tipos de conselhos, o que se configura como uma recomendação relevante. Além de representar uma estratégia de divulgação da plataforma para públicos que ainda a utilizam de forma limitada, esse movimento tem grande potencial para subsidiar melhorias no conteúdo disponibilizado, com base em demandas concretas e diversas dos diferentes conselhos.

4.6 Núcleos de pesquisa

Com o objetivo de ampliar o uso dos dados disponibilizados pelo ObservaSampa, verifica-se que a formalização de parcerias com núcleos de pesquisa de universidades e centros de estudo configura-se como uma ação fundamental para a qualificação da produção de conhecimento sobre as políticas públicas do município. Durante as entrevistas, foi destacada a possibilidade de articulação com os observatórios de políticas públicas sediados nas próprias universidades, o que foi compreendido como uma iniciativa estratégica a ser desenvolvida de forma mais estruturada pelo ObservaSampa.

Portanto, recomenda-se essa aproximação devido ao seu potencial de gerar benefícios mútuos, uma vez que pode tanto ampliar o alcance e a legitimidade da plataforma como central na disponibilização dos indicadores do município, quanto permitir que a gestão municipal tenha acesso a análises mais aprofundadas, estudos aplicados e pesquisas que possam subsidiar a formulação, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas.

4.7 Formação, divulgação e apropriação

Como forma de fortalecer o uso do ObservaSampa, propõe-se a reformulação do curso de ensino a distância disponibilizado pela Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), com ênfase no uso dos indicadores no setor público e na exploração da plataforma do ObservaSampa após a execução da reformulação do site. Nesta nova versão do curso, além da apresentação das mudanças na plataforma e do detalhamento do conteúdo, espera-se também abrir espaço para a divulgação do Sistema Municipal de Indicadores como um todo. Isso incluiria aulas que abordem o uso dos indicadores de maneira geral, mas que também tratem de exemplos concretos com indicadores de uma secretaria específica, com a participação de membros do GTI-Indicadores, bem como apresentações dos trabalhos desenvolvidos nos observatórios temáticos e em outras plataformas de monitoramento que utilizem indicadores. Com isso, essa abordagem poderá ser eventualmente transformada em uma trilha formativa.

Do mesmo modo, recomenda-se o início da estruturação de um plano de comunicação digital para a plataforma, articulando diferentes estratégias, como a produção de vídeos a serem disponibilizados no site e materiais gráficos com linguagem mais acessível, abordando os principais indicadores e funcionalidades do site. Também é necessário iniciar o processo de inserção nas redes sociais como estratégia de divulgação dos conteúdos do ObservaSampa. Além disso, deve-se estruturar uma dinâmica de atualização por meio de newsletters enviadas para a rede de e-mails dos servidores municipais, um meio de comunicação já utilizado por diversas iniciativas da prefeitura. Por fim, é visto como fundamental articular a necessidade de um destaque institucional mais apropriado, utilizando o site e os meios de comunicação oficiais da prefeitura.

Com o objetivo de facilitar o uso do site pelos diferentes públicos, considera-se importante diversificar o conteúdo disponibilizado. Entre as sugestões estão a inclusão de glossários explicativos sobre os principais conceitos relacionados aos indicadores, a retomada da produção de análises interpretativas e a criação de um material anual, em formato PDF, que apresente um panorama da cidade no estilo de um sumário de dados.

5. Implementação

Boa parte dos fatores necessários para a implementação das ações propostas anteriormente depende de sua consideração no processo de planejamento estratégico da CPMA, especialmente no que se refere às atividades da equipe na gestão do Sistema Municipal de Indicadores e do ObservaSampa. Assim sendo, ao serem incorporadas a essa ferramenta de definição de ações, algumas dessas propostas exigem um compromisso político por parte do gabinete da secretaria, principalmente no que diz respeito à reformulação do site. Essa reformulação dependerá tanto da mobilização de recursos humanos dentro da secretaria quanto da destinação de recursos orçamentários para a eventual contratação de serviços necessários à sua execução. Além disso, será fundamental garantir os meios que possibilitem a ampliação da relevância institucional da plataforma, potencializando seu eventual destaque como referência central da prefeitura na disponibilização de dados sobre a cidade.

Do ponto de vista da governança, a CPMA se posiciona como a unidade responsável por coordenar e centralizar a execução das ações, sendo que boa parte delas é elaborada em conjunto com o GTI-Indicadores e os observatórios temáticos. Nesse contexto, entende-se que o GTI-Indicadores deve assumir um papel consultivo e colaborativo no desenvolvimento das ações, considerando as atribuições de cada membro em suas respectivas secretarias, assim como

uma eventual colaboração em trabalhos conjuntos demandados pelo próprio GTI-Indicadores, nos quais a CPMA deve atuar como instância de suporte.

Dessa forma, conforme mencionado anteriormente, espera-se que o aumento no número de pessoas envolvidas nas atividades relacionadas ao ObservaSampa dentro da CPMA contribua para o fortalecimento dessas construções coletivas com o GTI-Indicadores e, conseqüentemente, com os observatórios temáticos. Assim, do ponto de vista dos recursos humanos, acredita-se que o cenário atual é significativamente mais favorável ao desenvolvimento das atividades.

5.1 Cronograma

A partir da entrega deste TCR, com o diagnóstico e o conjunto de propostas de intervenção, inicia-se o processo efetivo de planejamento estratégico, no qual serão incorporados os subsídios aqui desenvolvidos. Dessa forma, espera-se que, a partir da definição da missão, dos valores e da visão para o observatório, seja possível estabelecer um conjunto de eixos e objetivos, que serão desdobrados em metas com seus respectivos indicadores. Com isso, será possível definir os escopos de trabalho dos membros da equipe, visando ao seu alcance.

Após o desenvolvimento desta etapa inicial na CPMA, espera-se convocar a primeira reunião do GTI-Indicadores em 2025, com o objetivo de apresentar e aprovar o plano de trabalho a ser executado ao longo do restante do ano. Dessa forma, a partir de reuniões individuais com os representantes de cada secretaria, pretende-se desenvolver as atividades previstas no item 4.4.

O fluxo de atualização dos indicadores seguirá o padrão definido, de acordo com a disponibilização dos dados ao longo do ano. Paralelamente, terá início o período de testes na utilização do SMAE. De forma contínua, serão realizadas as solicitações de correções de erros no site atual, além do início do processo de idealização de um novo site. Também serão iniciados o diálogo com os conselhos, o fortalecimento das interações com a academia e a estruturação da comunicação. A tabela a seguir ilustra esses pontos ao longo do ano.

	2025								
	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Diagnóstico	X								
Planejamento Estratégico	X	X	X						
Reorganização da Equipe		X	X	X					

Atualização dos Indicadores	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reunião do GTI-Indicadores				X					
Reuniões de Trabalho				X	X	X	X	X	X
Demandas do Site	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diálogo com os Conselhos					X	X	X	X	X
Interação com a Academia					X	X	X	X	X
Estruturação da Comunicação					X	X	X	X	X

6. Considerações finais

Ao longo deste trabalho, procurou-se apresentar um panorama geral do ObservaSampa, a fim de reunir diversos subsídios para repensar as atividades relacionadas ao Sistema Municipal de Indicadores de São Paulo.

Como exposto, reconhecem-se os avanços significativos construídos coletivamente por diversos servidores ao longo dos últimos dez anos. No entanto, identificam-se também uma série de questões a serem resolvidas para melhorar seu desempenho.

O cenário situacional da plataforma, hoje, de maneira simplificada, tende a se limitar a apenas um repositório de diversas séries históricas de indicadores. Os desafios enfrentados, decorrentes da falta de um olhar prioritário para o observatório, envolvem questões como as limitações tecnológicas do seu ambiente virtual, a escassez de recursos humanos dedicados à iniciativa, o que faz com que o trabalho se concentre apenas na atualização dos dados, sem fôlego para uma apropriação mais aprofundada do conteúdo, além dos desafios relacionados à articulação com a gestão da informação na prefeitura.

Dessa maneira, considerando o potencial do ObservaSampa para se consolidar como um observatório de políticas públicas, entende-se que é necessário considerar o conteúdo apresentado neste diagnóstico para definir caminhos que ampliem a possibilidade de alcançar o objetivo de fazer com que a plataforma evolua, de fato, para um instrumento estruturante de uma política municipal de dados e evidências, conforme vinha sendo idealizado.

Portanto, a partir das ponderações e propostas apresentadas ao longo deste TCR, espera-se contribuir para a elaboração do planejamento estratégico da CPMA, de modo que ele avance no sentido de ser efetivamente implementado. Com isso, busca-se fortalecer uma política pública que, conseqüentemente, tende a subsidiar diversos processos, tanto os voltados a mecanismos de participação social quanto as próprias ações do poder público.

Agradecimentos

Agradeço a contribuição de Euro de Barros Couto Junior, Lucas Cotosck Lara e Maria Gorete da Silva no desenvolvimento deste trabalho, assim como a Marilia Araujo Roggero, por ter me recebido na Coordenadoria de Avaliação e Gestão da Informação, o que motivou a elaboração deste TCR. Agradeço também ao Daniel Bruno Garcia, que, na Coordenadoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, concedeu plena liberdade para o desenvolvimento do projeto.

Referências

- JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. 3.ed. Campinas (SP): 2006.
- KAYANO, J., & CALDAS, E. de L. Indicadores para o diálogo. **Série Indicadores**, 8. 2002.
- KINGDON, J. W. **Agendas, alternativas and public policies** 2. ed. Ann Arbor, : University of Michigan, 2003.
- LASSANCE, A. **Como elaborar projetos de intervenção para a implementação de políticas públicas?** Brasília: Ipea, 2022.
- MORAIS, N. Observatórios de políticas públicas no Brasil: “Quem somos”. **Conhecer: Debate Entre o Público e o Privado**, 8(21), 45-59, 2018a.
- MORAIS, N. **Observatórios de políticas públicas: um estudo sobre a mobilização de conhecimentos para a democratização da elaboração e controle das políticas** (Tese de Doutorado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2018b.
- ROCHA, H. S.. Governo Aberto em âmbito municipal: O caso dos observatórios de políticas públicas. **CADERNOS DE GESTÃO PÚBLICA**, v. 30, p. e90973-19, 2025.
- ROSANVALLON, P.. **La contrademocracia en la era de la desconfianza**. (G. Zadunaisky, trad.). Buenos Aires: Manantial, 2007.
- SANTOS, B. S. Para além do Pensamento Abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. In B. S. Santos & M. P. Menezes (Eds.), **Epistemologias do Sul** (pp. 23- 71). Coimbra: Almedina, 2009.
- SÃO PAULO (Município). **Decreto Municipal nº 61.036, de 7 de fevereiro de 2022**. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias – SEPEP, da Secretaria de Governo Municipal, e a criação e organização da Secretaria Executiva de Limpeza Urbana – SELIMP, na Secretaria Municipal de Subprefeituras, bem como altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-61036-de-7-de-fevereiro-de-2022>. Acesso em abril de 2025.
- SÃO PAULO (Município). **Decreto Municipal nº 61.970, de 16 de novembro de 2022**. Confere nova disciplina ao Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo –

ObservaSampa, no âmbito da Coordenadoria de Avaliação e Gestão da Informação – CAGI, da Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias – SEPEP, da Secretaria do Governo Municipal, bem como cria o Grupo Técnico Intersecretarial de Indicadores da Cidade de São Paulo – GTI-Indicadores e define a plataforma virtual do ObservaSampa. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto61970-de-16-de-novembro-de-2022>. Acesso em abril de 2025.

SÃO PAULO (Município). **Decreto Municipal nº 64.017, de 29 de janeiro de 2025**. Modifica parcialmente a estrutura da Secretaria do Governo Municipal e altera os Decretos nº 58.030, de 12 de dezembro de 2017, nº 53.687, de 2 de janeiro de 2013, e nº 64.008, de 16 de janeiro de 2025, bem como os cargos de provimento em comissão que especifica, nos termos da Lei nº 17.708, de 3 de novembro de 2021. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-64017-de-29-de-janeiro-de-2025>. Acesso em abril de 2025.

SÃO PAULO (Município). **Portaria do Prefeito nº 74 de 13 de fevereiro de 2014**. Institui o Comitê Intersecretarial de Indicadores da Cidade de São Paulo com objetivo de propor, elaborar e divulgar indicadores e estudos, para subsidiar a formulação, o planejamento, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas, e incentivar a criação do Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo. Disponível em <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-gabinete-do-prefeito-74-de-14-de-fevereiro-de-2014>. Acesso em abril de 2025.