

Categoria I: Larga Escala**Transporte de Servidores por Aplicativo de Celular**

Secretaria Municipal de Gestão - Coordenadoria de Bens e Serviços (COBES)

Resumo:

A Secretaria de Gestão consolidou uma Ata de Preço para serviços de transporte de servidores por aplicativo para substituir diversos carros locados, que são caros, com baixo controle, ficam ociosos boa parte do tempo e, em períodos de pico de demanda, não são suficientes para atender a demanda municipal. Ao final, o projeto gerou economia anual de R\$ 93 milhões, maior controle e transparência decorrente da informatização e evidências de aumento da produtividade de alguns serviços.

1. Inovação**Qual o problema público que o projeto busca resolver? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)**

O Setor Público para realizar suas diversas atividades necessita deslocar seus agentes públicos pela cidade. Esses deslocamentos podem ser para vários motivos: uma reunião, uma audiência pública, uma vistoria ou fiscalização, entre outros. Tipicamente, estes deslocamentos são realizados por meio de veículos próprios ou locados – ambos bastante onerosos ao Erário. Além de onerosos, o regime deles pressupõe o veículo à disposição da unidade – o que significa que quando não está em uso, o veículo está parado na garagem ocioso. Por outro lado, em ocasiões sazonais com picos de alta demanda, pode ocorrer de não haver veículos suficientes para o deslocamento de todos os servidores, gerando uma restrição (TOC – Theory of Constraints, ou “teoria do gargalo”, na qual uma determinada etapa de um fluxo tem uma certa limitação de output, o que prejudica todas as etapas subsequentes do fluxo). Finalmente, um quarto problema é a baixa capacidade de controle e transparência do serviço, visto que o uso destes veículos é quase integralmente feito por fichas de papel, não existindo dados estruturados sobre o uso de tais veículos – dando margem inclusive ao uso privado pelos agentes públicos, à margem da Lei.

Assim, o problema público que se pretende resolver é:

- I – Alto Gasto com veículos, motoristas e estacionamentos
- II – Ociosidade (gasto público ineficiente)
- III – Restrições de Uso
- IV – Baixo Nível de Informatização e, conseqüentemente, Controle e Transparência.

Como o problema foi resolvido? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

O problema foi resolvido por meio de uma licitação de serviços de aplicativo de transporte, como Uber, 99 e Cabify – no caso da Prefeitura de São Paulo, a vencedora da licitação foi a 99. Estes serviços permitem a convocação de veículos com motoristas por meio de aplicativo web e smartphone, tal como é feito por qualquer cidadão hoje em dia.

Os diferenciais desse modelo incluem:

- I – Economia Compartilhada: é utilizado por diversas pessoas e organizações – por isso os custos são compartilhados e consequentemente os valores ao município são muito menores;
- II – On demand: a Prefeitura só paga pelo serviço que utiliza, o que significa que não há custo com ociosidade;
- III – É integralmente digital: o fato do modelo ser completamente digital, permite a criação e sistematização de dados de utilização em todas as unidades da Prefeitura, fortalecendo o controle e a transparência do serviço.

Importante observar que a mudança foi para todas as unidades orçamentárias da Prefeitura de São Paulo (quase 100 unidades) e que gerou a devolução de cerca de 800 carros locados no somatório final das unidades. Como foi feito por uma Ata de Registro de Preço, licitação centralizada da Secretaria de Gestão, e acompanhado de decreto específico, todas as unidades tiveram que assinar seus contratos com a empresa vencedora da licitação e fazer a mudança do modelo.

Quais foram as principais entregas do projeto? Por exemplo, software para gerenciamento de um processo ou uma capacitação para funcionários (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

- 1- Relatório de Análise dos Serviços de Transporte Interno da Prefeitura: este relatório analisou como se dava o transporte interno da prefeitura, levantando a quantidade de carros, vans na Prefeitura por unidade. Para isso, foram lidos e catalogados em base de dados mais de 100 contratos da Prefeitura de locação de veículos vigentes no ano de 2016 (quando o estudo foi formalizado).
- 2- Relatório de Substituição da Frota Locada por Táxi e Aplicativos: logo após o relatório anterior, fez-se uma análise de viabilidade técnica e econômica utilizando os dados do relatório anterior bem como os preços médios de serviços de aplicativo.
- 3- Especificação Técnica do Serviço por Aplicativo: construído com várias unidades diferentes, inclusive SMDU e SP Negócios, foi a especificação técnica que viabilizou a licitação centralizada (por ARP).
- 4- Decreto 57.605: Este decreto tornou o uso do aplicativo obrigatório na cidade e deu à Secretaria de Gestão a competência de avaliar os casos passíveis de substituir por aplicativo e os casos não passíveis.
- 5- Registro de Preço de Serviços de Aplicativo: foi feita uma ARP de serviços de aplicativo para toda a Prefeitura. Sua formalização é a principal entrega, pois viabilizou a contratação do serviço na cidade.
- 6- Relatório Intermediário: este relatório avaliou os dados de uso da Prefeitura e se identificou falhas e dificuldades na implementação que precisariam ser corrigidas.
- 7- Portaria 76 e Portaria 103: ambas as portarias foram importantes para melhorar as normas de uso do serviço e deixar as regras mais claras dos serviços que devem ser feitos por

aplicativo e dos serviços que admitem outras formas. A Portaria 103 estabeleceu a quantidade máxima de veículos locados por cada unidade, bem inferior ao quantitativo verificado no estudo do item 1, consolidando o modelo de aplicativo em toda a Prefeitura.

8- Relatório Final de Avaliação: este relatório fez a avaliação final do serviço, com os principais ganhos do serviço mensurados.

Quais barreiras e dificuldades surgiram ao longo do projeto e como foram superadas? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

- 1- Baixa quantidade de dados de utilização dos veículos próprios e locados, tornando mais difícil a compreensão de quais serviços poderiam ser feitos por aplicativo e quais deveriam ser feitos por outros modelos.
- 2- Criar uma especificação técnica de um serviço novo no mercado e ampliá-lo à toda a Prefeitura.
- 3- Resistência dos servidores, visto que muitos não queriam utilizar o celular para chamar o veículo, seja por não querer usar seus pacotes de dados (o consumo é mínimo), seja por não ter familiaridade com tecnologias novas (muitos servidores da prefeitura são mais velhos) ou por preferirem os veículos locados. Estes servidores articularam resistência ao modelo em diversas frentes, como ofícios de associações de carreiras e boicote ao serviço.
- 4- Comunicar as dezenas de milhares de servidores que fariam uso do serviço do funcionamento e das regras de utilização.
- 5- Implementar um modelo novo e transparente em uma estrutura onde havia vícios, como utilização de veículos para levar servidores para sua residência entre outros usos particulares proibidos por lei.

2. Eficiência e Resultados

Quantas pessoas estavam envolvidas diretamente na execução do projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

É difícil mensurar pois é um projeto que foi se desenvolvendo ao longo dos anos e que passou por diversas mãos. Pela secretaria de gestão, foram 06 pessoas envolvidas, responsáveis pela formação, implementação e avaliação do projeto. Porém, 03 pessoas em SMDU foram essenciais para as primeiras especificações e 03 na SP Negócios avançaram no modelo. Porém, a execução de fato do serviço é realizada por mais de 100 fiscais de contratos alocados nas diversas unidades orçamentárias da PMSP.

Qual foi o orçamento destinado ao projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

O projeto não recebeu orçamento específico. A ARP (Ata de Registro de Preço), porém, tem um custo anual aproximado de R\$ 5 milhões.

Qual foi a infraestrutura física e tecnológica utilizada na execução do projeto? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Nenhuma além das tradicionais (equipe, computadores para desenvolver estudos, SEI para licitação, etc).

Quais materiais e serviços foram utilizados? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Nenhum em especial.

Houve outros recursos investidos no projeto? Quais? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Não

Quais parceiros foram envolvidos diretamente no projeto?

Outros órgãos públicos municipais

Órgãos públicos estaduais e/ou federais

Organizações do Terceiro Setor

Organizações do Setor Privado

Outros

Nenhum

Quem foram e qual foi o papel de cada um dos parceiros? (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

As unidades orçamentárias da Prefeitura de São Paulo são as responsáveis por estabelecer os contratos oriundos da Ata de Preços, bem como geri-los e fiscalizá-los.

Quais foram os resultados quantitativos do projeto? (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Em lista:

- R\$ 93 milhões de economia atingida em 2018, valor que será repetido em 2019, oriundos da devolução de quase 800 carros locados pela Prefeitura.
- Quase 2 mil viagens realizadas por aplicativo por dia, quase 30 mil por mês.
- Aumento da produtividade dos serviços dependentes de transporte em cerca de 15% (caso de educação e subprefeituras).

Este último ocorre por conta do problema apontado na primeira pergunta da sessão 02, qual seja, o fato de o custo dos veículos ser tão alto que as unidades não conseguiam dispor em quantidade suficiente para atender períodos de pico de demanda. Assim, se houvesse 10 servidores precisando se transportar para locais distintos mas apenas 05 veículos disponíveis, 05 ficavam de fora. Os serviços de aplicativo quebram esta barreira e passam a permitir que os 10 servidores do exemplo utilizem ao mesmo tempo. Isto gerou aumento da produtividade em dois casos analisados: a CODAE (coordenadoria de alimentação escolar) e as subprefeituras.

Existem evidências que comprovem esses resultados quantitativos? Quais?

() Não

(X) Sim. Quais? (responda abaixo): (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Todos os resultados estão em relatório publicado pela secretaria de gestão.

- No caso da economia, os dados estão no SOF
- No caso das viagens, os dados estão na base de uso dos serviços de aplicativo
- No último caso, foram solicitados dados específicos de CODAE e da Secretarias das

Subprefeituras:

o No primeiro caso, avaliou-se a quantidade de fiscalizações da merenda escolar feitas pelas nutricionistas nas escolas municipais – serviço que migrou integralmente para os aplicativos. Comparando o antes e depois verificou-se aumento de 14% nas visitas após iniciar os serviços de aplicativo.

o No caso das subprefeituras, solicitou-se dados de emissão de multas dos agentes vistoristas, separados por subprefeitura. Após isso, criou-se uma base de dados incluindo diversas variáveis de controle (inclusive territoriais). Com um modelo econométrico, encontrou-se que as subprefeituras que passaram a utilizar o aplicativo tiveram um aumento das multas em 21%, significativa a 0,1%.

Quais foram os resultados qualitativos do projeto? (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

- Principalmente maior controle e transparência oriundos da digitalização do serviço. Atualmente a Secretaria Municipal de Gestão compartilha em seu site os dados de utilização do serviço.
- Um ganho relacionado é a capacidade de evitar usos particulares pelos servidores. Muitos servidores já foram investigados por utilização irregular ou particular, tentativa de fraude ou de desvio de recursos – sendo que estes respondem a processos administrativo e alguns já foram exonerados. Quando se usava veículos locados, pela baixa transparência, dificilmente os usos irregulares eram pegos.
- Outro ganho qualitativo é de caráter subjetivo: o fato de servidores estarem utilizando o mesmo modal de transporte que muitos cidadãos comuns. Quando usavam a frota própria, geralmente adesivada, havia uma questão de “status” dos servidores, que usavam um veículo novo ou seminovo, com brasão da prefeitura. Com os aplicativos, a utilização passa a ser a

mesma de um cidadão comum, o que tem o caráter subjetivo de sugerir aproximação entre a realidade do serviço público com a de qualquer cidadão.

Existem evidências que comprovem esses resultados qualitativos? Quais?

Não

Sim. Quais (responda abaixo): (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

- Como dita, a primeira pode ser encontrada no site da Secretaria de Gestão.
- O segundo é mais difícil pois são investigações em curso. Mas pelo diário oficial é possível encontrar processos de apuração preliminar ou processos administrativos disciplinares por uso irregular de serviços de aplicativo.
- Este outro, por ser subjetivo, não possui evidências.

3. Transparência, Participação e Sustentabilidade

Seu projeto teve a participação de quais atores durante a elaboração, implementação e/ou avaliação do projeto?

Cidadão

Servidores Públicos (no caso em que esses forem o público-alvo)

Setor Privado

Terceiro Setor

Nenhum

Outros

De que forma ocorreu a participação de cada um deles? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Servidores públicos de SG/COBES foram responsáveis pela formulação do projeto. Servidores públicos dos setores administrativos foram os responsáveis por estabelecer o contrato com a vencedora da licitação e geri-lo. Já os demais servidores municipais utilizam o serviço de aplicativo.

Deve ser considerado que, naturalmente, a empresa ganhadora da licitação tem seu papel visto que é a prestador do serviço. Contudo, seria equivocado dizer que ela participou da elaboração, implementação e/ou avaliação. No máximo, durante a implementação, a empresa foi consultada quando se tinha dúvidas do funcionamento do serviço.

As informações sobre o projeto estão publicadas em algum local de domínio público? Coloque os links abaixo ou fotos/documento em anexo. (limite de 1500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Estão no processo SEI 6013.2016/0000219-3, documento 017208058 (anexo à esta inscrição) e no site da Secretaria Municipal de Gestão, pelo link abaixo:

https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/coordenadoria_de_bens_e_servicos_cobes/suprimentos/index.php?p=280571

Qual Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) está mais relacionado com o projeto?

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis

A qual meta desse objetivo o projeto está relacionado?

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis

4. Continuidade e Replicabilidade

Quais órgãos e entidades podem replicar as entregas do projeto? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Qualquer órgão público pode replicar a experiência de São Paulo. Tanto que já aconteceu em vários locais. A experiência foi apresentada em importantes congressos especializados, como o X Congresso CONSAD de Gestão Pública (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração), e se tornou um estudo de caso de gestão pública da Bloomberg Harvard City Leadership Initiative. Este último consiste em uma parceria entre a Bloomberg Philanthropies, a Harvard Business School e a Harvard Kennedy School com a finalidade de oferecer cursos de liderança e administração pública para prefeitos de megalópoles mundiais por meio de discussão de estudos de casos consagrados.

Além disso, a inovação chamou atenção de diversos órgãos públicos que procuraram a Prefeitura Municipal de São Paulo para replicar o Termo de Referência utilizado na licitação e os passos necessários para a adequada implementação do serviço – dentre os quais se destacam o Tribunal de Contas da União, Tribunal de Justiça do Mato Grosso, os governos estaduais de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Bahia, Rio Grande do Sul, Pará e Rondônia, as prefeituras municipais de Santos, Praia Grande, Sorocaba, Fortaleza, Mogi das Cruzes, Blumenau, São Bernardo e o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Este último órgão, inclusive,

abandonou seu modelo de licitação anterior, conhecido como “TáxiGov”, e passou a utilizar o modelo implementado por São Paulo. Não é demais por fim mencionar que o Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, por meio de um convênio, utilizou os serviços de aplicativo da Prefeitura de São Paulo para realizar o deslocamento de servidores do TRE para a fiscalização das eleições de 2018.

Considerando uma eventual troca de equipe:

O projeto tem respaldo jurídico para garantir sua continuidade? Cite quais instrumentos/documentos existentes. (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Sim. Há um decreto específico da Prefeitura que o torna de uso obrigatório e obriga SG a manter vigentes Atas de serviços de aplicativo. Além disso, como é um modelo mais econômico, há incentivo das unidades para continuarem com ele e conseguirem mais recursos para outras áreas. Finalmente, tem o decreto de estrutura organizacional da Secretaria de Gestão de 2018 que criou um departamento específico para fazer a gestão do transporte interno da Prefeitura, com preferência ao modelo de aplicativo.

O projeto tem recursos orçamentários para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Como é um modelo muito mais barato do que locar ou comprar veículos, seria necessário alocar um grande volume de recursos públicos para reduzir o alcance do projeto. Desta forma, dificilmente o projeto será descontinuado, sendo também importante lembrar que há o decreto que torna responsável a Secretaria Municipal de Gestão a realização de Atas de Registro de Preço de serviços de aplicativo e uma portaria que estabelece a quantidade máxima de veículos locados por unidade.

Existe documentação dos fluxos e processos para garantir a continuidade do projeto? Se sim, quais? (limite de 500 toques, incluindo caracteres e espaços)

Neste projeto não há fluxos e processos específicos já que são os mesmos atinentes a licitações e gestão de contratos – padrão para qualquer caso na Prefeitura. De todo modo, as normas já publicadas, em especial os decretos e portarias, garantem o entendimento do funcionamento do serviço, e o relatório desenvolvido pela Secretaria de Gestão com os detalhes da formulação, implementação e avaliação servem de gestão do conhecimento.

O projeto conta com alguma outra estratégia para sua continuidade? Descreva abaixo. (limite de 1000 toques, incluindo caracteres e espaços)

Sim, o relatório publicado pela Secretaria de Gestão (documento SEI 017208058), bem como uma minuta de decreto e outra minuta de portaria em discussão no gabinete de SG que esclareceria melhor alguns pontos do serviço e otimizaria alguns fluxos gerais do transporte interno municipal.

5. Materiais Extras

Tem algum material extra, como fotos, vídeos e documentos, que gostaria de compartilhar conosco?

https://drive.google.com/drive/folders/13rLiH_UzKqMSM6bi1gyJy-5XVAvS-dJL