

# Taxi Gov: Mobilidade de Servidores no Governo Federal

*Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
Presidência da República*

Atualmente, os governos lidam com o complexo desafio de conciliar as crescentes restrições fiscais com a demanda cada vez mais exigente dos cidadãos por um melhor desempenho dos serviços públicos, havendo grande pressão pela melhoria contínua da performance do setor público e, ao mesmo tempo, uma tentativa de impedir o crescimento da despesa pública.

Ao analisar o que as compras públicas representam no total dos gastos do governo brasileiro, o desenvolvimento de ações para repensar os modelos de contratação, já instituídos, foi essencial. Esse papel de repensar, reavaliar, inovar e incorporar melhorias nas contratações de bens e serviços, de uso comum, compete à Central de Compras (Central).

Nesse sentido, o MPDG iniciou a implantação de um modelo de serviços compartilhados para o governo federal em que um único provedor (uma unidade governamental) entrega a seus clientes (outros órgãos públicos) serviços de natureza comum, de forma consistente e padronizada, em grandes volumes.

Para inaugurar essa nova forma de organização, foi selecionado o serviço de transporte administrativo de servidores e colaboradores do Poder Executivo federal no âmbito do Distrito Federal e entorno.

Para atendimento da necessidade de deslocamento de servidores não existia

um padrão de serviço entre os órgãos da Administração Pública Federal (APF). Restou claro que a frota própria era um modelo frequente o qual gerava um alto grau de imobilização de recursos e elevado esforço de gestão, envolvendo manutenção dos veículos, reposição de peças, organização de garagens, administração de seguros e procedimentos de desfazimento.

Considerando um contexto em que o mercado provê aplicativos e sistemas que facilitam a solicitação de veículos e o monitoramento da utilização do serviço, desenvolvemos o projeto **TáxiGov**, que substitui os modelos de carros alugados e próprios por táxis, pagando-se apenas pela efetiva utilização.

Atualmente, a implantação está em 85% dos órgãos da APF Direta com uma redução de aproximadamente 60% nos gastos em relação aos modelos anteriores (R\$ 3 milhões).

### **Caracterização da situação problema**

Atualmente, os governos lidam com o complexo desafio de conciliar as crescentes restrições fiscais com a demanda cada vez mais exigente dos cidadãos por um melhor desempenho dos serviços públicos, havendo grande pressão pela melhoria contínua da performance do setor público e, ao mesmo tempo, uma tentativa de impedir o crescimento da despesa pública.

Quando analisada a representatividade que as compras possuem no total dos gastos públicos dos governos brasileiros, é essencial o desenvolvimento de ações no sentido de repensar os modelos de contratação instituídos, otimizar processos, focar na qualidade, avaliar a vantajosidade das relações de compra e fornecimento que envolvem o poder público e fomentar práticas inovadoras.

No Poder Executivo federal, esse papel de reavaliar, inovar e incorporar melhorias nas contratações de bens e serviços de uso em comum compete à Central de Compras (Central), criada em 2014, com a finalidade de concentrar

funções de apoio voltadas ao processamento de atividades comuns dos órgãos da administração pública federal.

Diante dos benefícios obtidos e do potencial ainda a ser explorado, o Ministério do Planejamento iniciou, em 2016, a implantação de um **modelo de serviços compartilhados** para o governo federal.

Aplicando esse conceito ao contexto da administração pública, definem-se serviços compartilhados como o modelo de gestão em que um único provedor (uma unidade governamental) entrega a seus clientes (outros órgãos públicos) serviços de natureza comum, de forma consistente e padronizada, em grandes volumes.

Para inaugurar essa nova forma de organização, atuou-se em duas frentes: *i*) estruturação de um projeto de expansão do escopo da Central, definindo processos de trabalho, solução tecnológica, força de trabalho, capacitação, planos de comunicação e implantação; e *ii*) desenvolvimento de uma nova família de compras representativa, cuja operação pudesse ser orientada pelo conceito de serviços compartilhados.

Especificamente quanto à segunda frente, foi selecionado o **serviço de transporte administrativo de servidores e colaboradores** do Poder Executivo federal no âmbito do Distrito Federal e entorno.

Para atendimento da necessidade de deslocamento de servidores não existia um padrão de serviço entre os órgãos da APF. Havia órgãos que compravam veículos arcando com custos de aquisição, manutenção, seguro e abastecimento, e outros que contratavam serviço de locação de veículos com franquia mínima de utilização mensal ou sem franquia.<sup>1</sup>

Essa realidade foi diagnosticada pela central em trabalho iniciado em setembro de 2014, tendo na Figura 44 um resumo das principais categorias de veículos, suas características e os dados que orientaram os estudos de um novo modelo.

---

<sup>1</sup> Em relação aos motoristas, por exemplo, há órgãos que possuem contratos de terceirização para essa função, enquanto outros possuem servidores efetivos ocupantes do cargo de motorista.



Apesar de os modelos de frota própria e terceirizada serem os predominantes, foram encontradas iniciativas isoladas de uso de táxi, incorporando a economia na execução do serviço, porém, com muito esforço de gestão, pois utilizava-se mecanismos de controles manuais e *vouchers* não eletrônicos.

Quanto ao custo operacional, o valor registrado na Figura 43 da ordem de R\$ 48 milhões/ano contemplava os grupos de serviços de transporte de dirigentes, de servidores e de documentos. Verificou-se que o primeiro segmento representava um terço dos gastos. Logo, o escopo dos estudos para desenvolver nova estratégia de deslocamento de servidores e colaboradores referia-se ao montante de R\$ 32 milhões anuais.

Todo esse cenário era agravado pela atuação isolada dos órgãos e entidades, implicando: repetição de processos de licitação, gestão e pagamento; perda de escala; falta de padronização; e replicação de estruturas. Todos esses fatores se multiplicavam em cada um dos objetos que a unidade contratava.

Outras fragilidades eram a falta de gestão da qualidade e a baixa utilização de tecnologia da informação, deixando menos eficiente o controle, propiciando maior desperdício e majorando o risco de fraudes.

Considerando: *i)* um contexto em que o mercado provê aplicativos e sistemas que facilitam a solicitação de veículos e o monitoramento da utilização do serviço; *ii)* que o custo de posse de veículos vai de encontro com o quadro de limitação de despesa pública; e *iii)* da necessidade explícita de ampliar a eficiência do gasto, melhorar os serviços prestados e incorporar tecnologia da informação foi desenvolvido o TáxiGov, que substituiu os modelos de carros alugados e próprios por táxis, pagando-se apenas pela efetiva utilização.

## **Objetivos da iniciativa**

Os objetivos consideravam dimensões quantitativas, especificamente quanto à redução de gastos, e qualitativos, no conceito de qualidade do gasto público e otimização do funcionamento da máquina administrativa. Pode-se pontuar que os objetivos eram e ainda são:

- Reduzir o gasto com transporte de servidores, inicialmente nos órgãos da administração direta localizados no Distrito Federal e entorno, por meio da adoção de nova estratégia de contratação do serviço e pelo ganho de escala de uma licitação centralizada;
- Potencializar economia por meio da centralização da operação, no conceito de CSC, permitindo a redução do custo de gestão, manutenção e operação da frota administrativa;
- Reduzir a ociosidade da frota;
- Incorporar tecnologia na prestação do serviço com automação de processos, gerando informação em tempo real com aumento de transparência e controle da utilização e do gasto;
- Desmobilizar veículos que não são úteis à administração, cedendo a outros órgãos, entidades ou outros beneficiários e, assim, reduzir custos de manutenção e guarda, evitando novas compras e aferindo, quando for o caso, receita com a venda dos veículos;
- Permitir a rastreabilidade das corridas, registro das informações de origem e destino, de quem está em viagem, quais os horários mais solicitados, trazendo maior clareza à administração do custo real desse serviço;
- Padronizar o serviço de transporte de servidores entre os órgãos da administração direta, com inclusão de parâmetros de medição da qualidade de sua prestação e de tempo de atendimento;

- Reduzir o volume de procedimentos licitatórios e de contratos, bem como centralizar procedimentos de gestão contratual e de pagamento em uma única unidade, trazendo economia de recursos e de esforço de pessoal;
- Desonerar servidores para atuação em outras atividades, bem como desmobilizar estruturas acessórias, como garagens e oficinas, que também geravam gastos para o Poder Executivo;
- Retirar da administração o foco na gestão de frota, que não é sua atividade precípua, permitindo que os órgãos atuem na melhor especificação do serviço e gestão da qualidade.

### **Público-alvo da iniciativa**

O público-alvo direto da iniciativa é o Poder Executivo federal, porém somente os órgãos localizados no Distrito Federal e entorno. A adesão ao modelo, pelos órgãos da administração direta, se dá por meio da assinatura de Termo de Adesão (TA) e do Termo de Execução Descentralizada (TED). A administração indireta poderia assinar contratos decorrentes da Ata de Registro de Preços do Pregão no 3/2016. As Subsecretarias de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOAs), ou equivalentes, são os interlocutores privilegiados pelo projeto.

Pode-se considerar como público-alvo indireto a sociedade em geral, tanto pela economia de recursos públicos quanto pelo fato de que, com a centralização das atividades relacionadas às compras e contratações de bens e serviços de uso comum, os órgãos possam se dedicar ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados e à criação de melhores políticas públicas.

## Descrição das etapas da prática inovadora

Foram iniciados estudos para realização de diagnóstico, que, em resumo, apontaram três problemas principais que fazem com que a APF opere o transporte de servidores com reduzida eficiência e eficácia: *i)* alto custo de operação; *ii)* elevado volume de recursos imobilizados com veículos; e *iii)* fragilidade do modelo de gestão. Essa realidade foi diagnosticada pela central de compras em trabalho iniciado em setembro de 2014, inicialmente com apoio de consultoria contratada, e depois refinada por servidores da própria unidade.

Além do diagnóstico, realizou-se análise de mercado com representantes do setor de transporte e grandes clientes desses serviços, chegando-se a conclusões significativas para escolha do mercado fornecedor. De posse de informações internas e externas, foi estruturado instrumento para auxiliar na tomada de decisão quanto ao modelo a ser adotado pela APF e tendo como algumas das variáveis qualificadoras: *i)* solução tecnológica disponível no mercado; *ii)* impacto na redução de custos em relação ao modelo atual; *iii)* ganhos de qualidade em processos, materiais e serviços; *iv)* necessidade de controle administrativo; e *v)* fomento às micro e pequenas empresas (MPEs).

Aplicados tais critérios, concluiu-se pela estratégia de transporte administrativo de pessoal por meio da contratação do serviço de agenciamento de táxis, ficando demonstrado o maior potencial de economia em detrimento dos modelos nos quais ou há frota própria de veículos (adquiridos) ou contratos de locação. Em seguida foi realizado pregão eletrônico em setembro de 2016.

Uma vez definida a estratégia para prestação do serviço de deslocamento de servidores e colaboradores (táxi) e que sua operação seria realizada de forma centralizada, ou seja, num conceito de CSC, mostrou-se imprescindível que a estrutura organizacional da central de compras fosse ampliada e fortalecida.

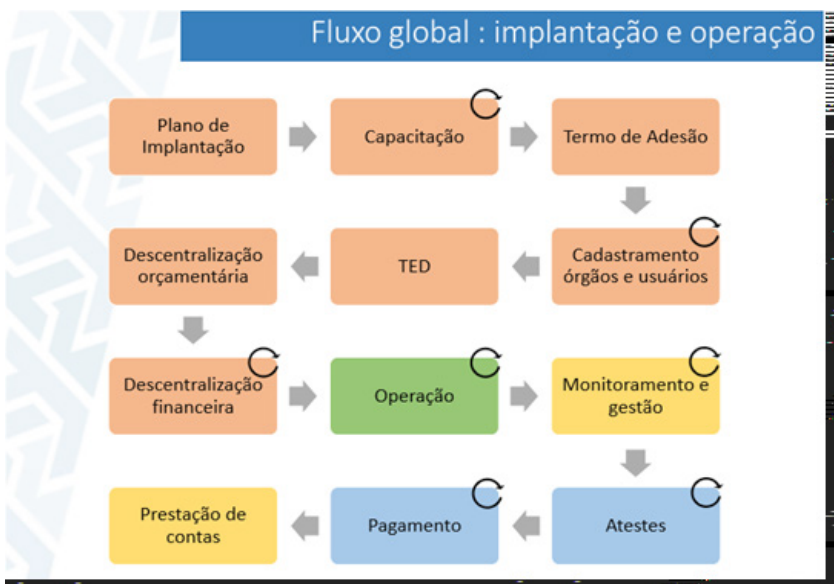


Em vez de cada órgão assinar e gerir o seu próprio contrato a central seria a única a assinar e gerir o contrato de forma centralizada em nome dos demais órgãos.

Cada ministério assina com a central um Termo de Adesão (TA) e um Termo de Execução Descentralizada (TED), conforme o planejamento da demanda e o consumo do serviço.

Com a finalidade de organizar os processos de trabalho e definir as atribuições de cada um dos atores envolvidos, foi publicada a Instrução Normativa Seges/MP no 2, de 20 de fevereiro de 2017, que traz diretrizes e orientações sobre o uso do serviço, além de criar os seguintes perfis para sustentar a governança do modelo:

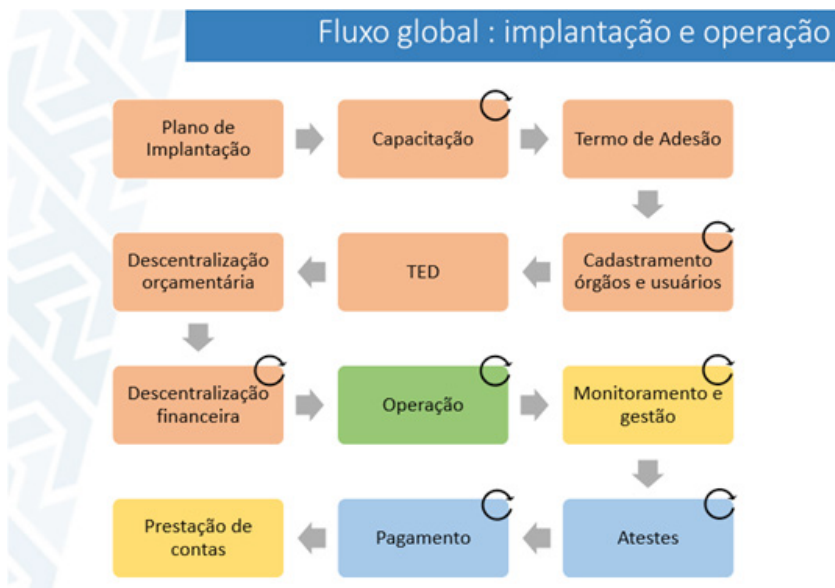
**Figura 39 – Perfis da estrutura de governança do modelo TáxiGov**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Foi definido um fluxo global para que cada ministério conheça, antecipadamente, os passos, documentos, planos e instrumentos que a central irá seguir para a organização das atividades preliminares até a efetiva operação e monitoramento do serviço, conforme Figura 46.

Figura 40 – Fluxo global de implantação e operação do TáxiGov



Fonte: Imagem produzida pelo autor

As ações desde o **plano de implantação** até a **descentralização financeira** são consideradas preparatórias, compreendendo atividades de realização de inventário, identificação de demanda e orçamento, cadastramento de unidades e usuários, ações de capacitação e comunicação.

As ações de monitoramento e gestão, atestes, pagamento e prestação de contas são fundamentais para a manutenção da operação, da assertividade entre o planejamento da demanda e o consumo real pelo órgão, da segurança orçamentário-financeira do modelo e do controle e transparência da utilização do serviço.

Cada uma dessas investidas de implantação segue um cronograma previamente definido, reforçando o caráter de transição e gradualidade do modelo.

### **A situação hoje**

Após a assinatura da Ata de Registro de Preços do TáxiGov, em 31 de outubro de 2016, a central de compras assinou o primeiro contrato de prestação do serviço para, em noventa dias, realizar com a contratada as customizações do sistema.

Concluída essa etapa, em 13 de fevereiro de 2017, foi iniciada operação piloto na secretaria de gestão, do próprio Ministério do Planejamento, para verificar e ajustar, se necessário, os novos procedimentos de solicitação, ateste e gestão do serviço.

Finda essa etapa, iniciou-se a migração de cada um dos órgãos da administração direta, conforme o fim natural dos contratos vigentes à época ou, no caso daqueles com frota majoritariamente própria, verificação do momento oportuno de migração.

Atualmente, o modelo TáxiGov encontra-se implantado em 24 unidades da administração direta do Poder Executivo federal, localizadas no Distrito Federal e entorno, havendo previsão de conclusão da implantação em outras quatro unidades em 2018, conforme Figura 47:

Figura 41 – Cronograma de implantação do TáxiGov na APF Direta<sup>2</sup>



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Essas unidades em operação somam mais de 25 mil servidores e colaboradores cadastrados no sistema, dos quais mais de 7 mil realizaram as já 81 mil corridas por meio do TáxiGov, totalizando mais de 595 mil quilômetros rodados, a um custo médio de R\$ 3,45/km (inferior àqueles aferidos no diagnóstico). O custo desse serviço foi, até o momento, R\$ 2,05 milhões, que representam uma redução de mais de R\$ 3 milhões em relação aos modelos anteriormente utilizados (menor em 60,30%).<sup>3</sup>

Além disso, 31 contratos de transporte para fins administrativos foram substituídos pelo TáxiGov e mais de duzentos veículos foram desmobilizados

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/taxigov/cronograma>>.

<sup>3</sup> Dados do painel do TáxiGov, obtidos a partir dos registros das corridas realizadas, contemplando o período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018.

(cedidos ou alocados em outras atividades), representando mais ganhos para a administração.

Tendo sido assinada uma Ata de Registro de Preços que permitia a adesão das autarquias e fundações do Executivo federal, quatro entidades firmaram contratos com a empresa vencedora – Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Superintendência de Seguros Privados (Susep), Instituto Chico Mendes (ICMBio) e Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), sendo que, nesse caso, a gestão dos contratos é feita individualmente por cada contratante.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

A mudança implementada representa forte quebra de paradigma na prestação desse serviço, que era realizado por meio de aquisição de veículos ou contratação de locação com ou sem motoristas. Cabe registrar a redução imediata de custos quase pela metade comparando-se os modelos, pois a contratação do serviço de táxi permite que a administração pague tão-somente o percurso realmente utilizado. Eventual necessidade de deslocamento do veículo para o local de início da corrida não terá seus custos revertidos para a administração.

A contratação conjunta para atendimento dos órgãos localizados em Brasília e entorno é também fator de redução de custos, uma vez que suprime o tempo de ociosidade dos veículos próprios ou locados, além de garantir melhor poder de negociação sobre a tarifa contratada em razão do ganho de escala.

As inovações do modelo incluem a centralização da gestão e do pagamento, conforme ótica do CSC, o que desonera os órgãos para que destinem seus corpos funcionais às atividades fins, evitando replicação de processos. O pagamento e a gestão dos serviços são realizados pela central de compras, detentora do contrato com o fornecedor, tendo esta recebido os recursos orçamentários e financeiros dos órgãos por meio de TED.

Outra inovação pode ser destacada do ponto de vista do usuário do serviço. Tendo em vista que a ferramenta está disponível tanto em portal na internet quanto em aplicativo para celulares (disponível na App Store, Google Play e Windows Store), o servidor passou a usufruir de maior agilidade no atendimento. Há ainda opção de solicitar serviço por meio de central de atendimento telefônica, disponível, como nos outros canais, 24 horas por dia, sete dias da semana. Não é mais necessário obter e portar *vouchers* e acompanhar eventuais prestações de contas sobre viagens, uma vez que sistema informatizado do fornecedor registra por meio de senhas pessoais a demanda, o uso e a verificação de cada corrida, garantindo níveis de atestes posteriores por gestores dos órgãos usuários. Informações prestadas *on-line* permitem monitoramento inclusive dos percursos utilizados pelos usuários, horários e motivos das solicitações, contribuindo para uma maior transparência, controle da utilização e do gasto do serviço.

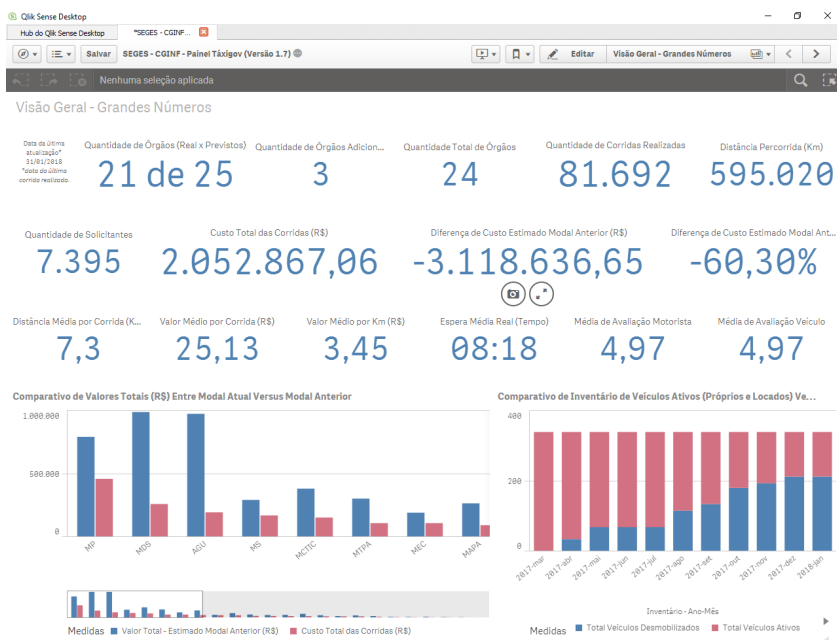
### **Resultados e/ou impactos da iniciativa**

Com a utilização da ferramenta Qlik Sense, foi elaborado painel com os dados referentes ao TáxiGov, de modo a permitir mensuração quantitativa dos resultados, apoio à tomada de decisão gerencial a partir das diversas visões disponíveis e monitoramento do serviço, já que a ferramenta ajuda a identificar padrões de uso e distorções na utilização do sistema. As informações que constam no referido painel são extraídas por meio de processos automáticos do banco de dados da empresa contratada.

Conforme Figura 47, o TáxiGov está em operação em 24 unidades, mais de 25 mil servidores e colaboradores estão cadastrados no sistema, dos quais mais de 7 mil realizaram 81 mil corridas por meio do sistema, totalizando mais de 595 mil quilômetros rodados, a um custo médio de

R\$ 3,45/km. O custo desse serviço foi, até o momento, R\$ 2,05 milhões, que representam uma redução de mais de R\$ 3 milhões em relação aos modelos anteriormente utilizados (menor em 60,30%). O tempo médio de atendimento ao usuário é de oito minutos, tendo sido exigido na licitação atendimento de quinze minutos. O serviço também é bem avaliado pelos usuários, com uma nota média de 4,97 para o serviço prestado pelo taxista e mesma média para o veículo utilizado (em uma escala que varia de um a cinco). Referida avaliação é obrigatória e realizada no momento de finalização da corrida pelo usuário.<sup>4</sup>

Figura 42 – Painel TáxiGov – Visão Geral

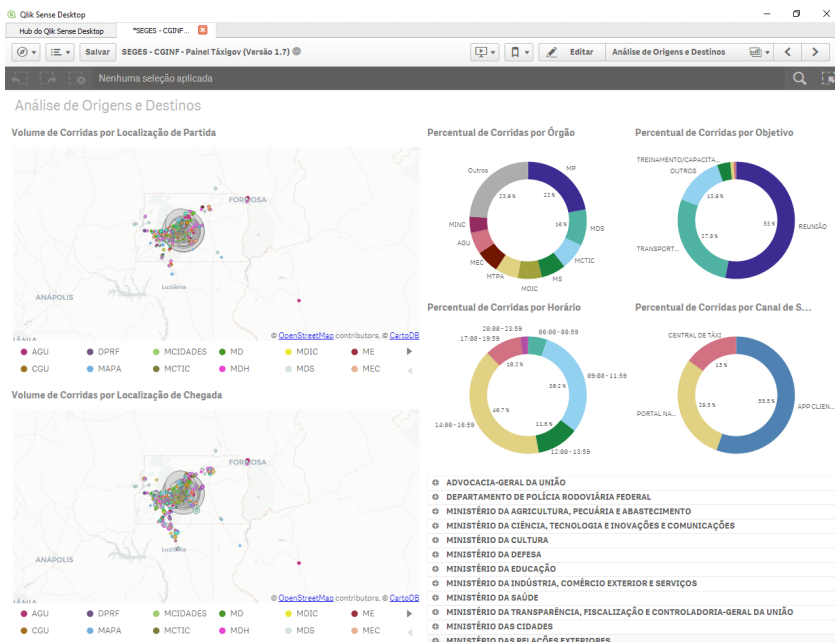


Fonte: Imagem produzida pelo autor

<sup>4</sup> Dados do Painel do TáxiGov, obtidos a partir dos registros das corridas realizadas, contemplando o período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018.

Com a ferramenta, foi possível construir mapas que permitem analisar e rastrear as corridas, conforme os pontos de partida ou chegada, ou, ao aplicar filtros, permitem analisar as corridas realizadas em determinado órgão, por motivo específico, dentro de faixas de horários ou até mesmo por canais de solicitação, conforme Figuras 48, 49 e 50.

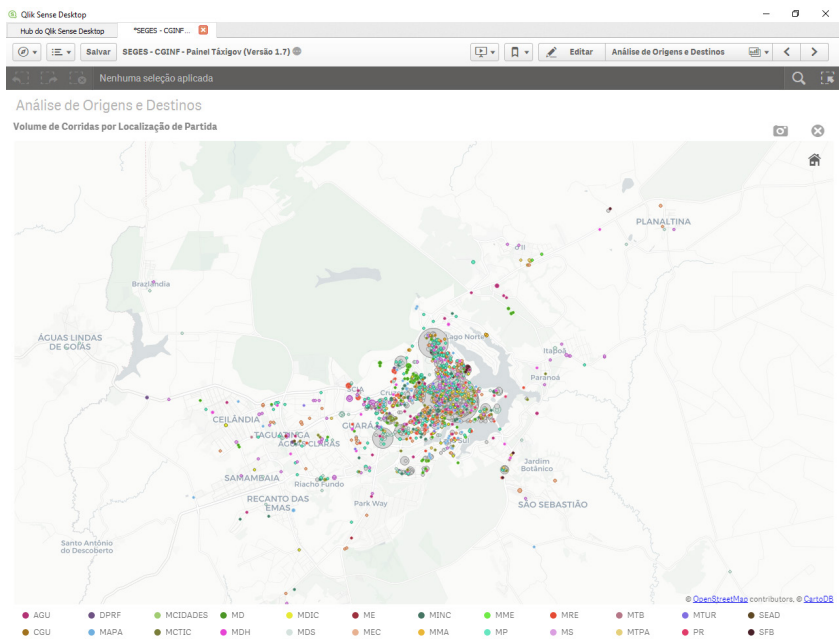
**Figura 43 – Painel TáxiGov – Análise de origens e destinos**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

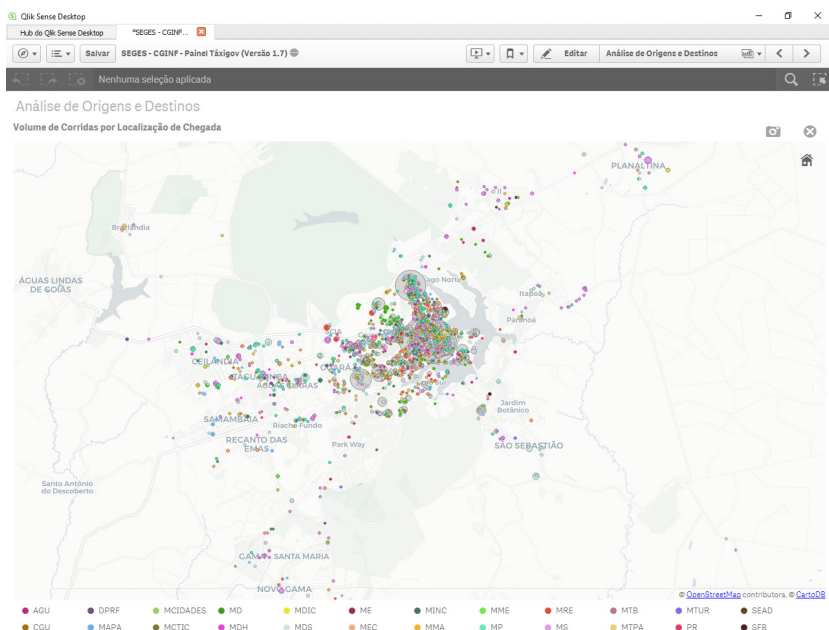


**Figura 44 – Painel TÁxiGov: análise de origens e destinos (volume de corridas por localização de partida)**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

**Figura 45 – Painel TáxiGov: análise de origens e destinos (volume de corridas por localização de chegada)**

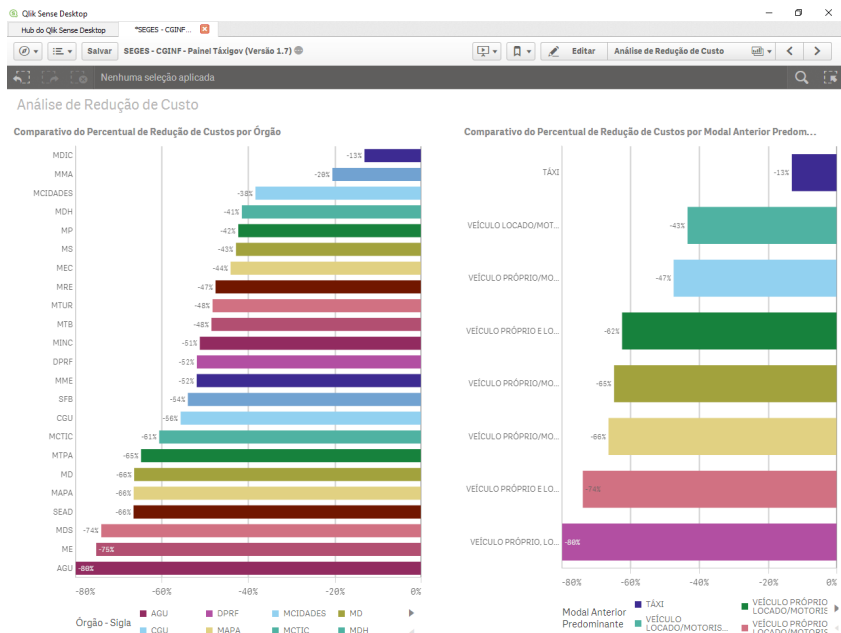


Fonte: Imagem produzida pelo autor

A tomada de decisão gerencial é incrementada a partir do momento em que, ao se clicar em qualquer ponto do mapa, é possível saber os pontos georreferenciados (que têm por base as coordenadas GPS extraídas do sistema TáxiGov no momento de cada corrida realizada), o usuário, órgão, motivo da solicitação, horário e valor da corrida.

Além disso, os resultados da economia alcançada em cada órgão que utiliza o TáxiGov ou a redução de custos por modelo anteriormente utilizado pode ser visto na Figura 52.

Figura 46 – Painel TÁxiGov – Análise de redução de custo



Fonte: Imagem produzida pelo autor

Além dos expressivos resultados em termos de economia dos recursos públicos, a iniciativa também contribuiu para os seguintes resultados qualitativos:

- Automação dos processos de solicitação, ateste e gestão do serviço;
- Desoneração de servidores na gestão;
- Centralização da operação;
- Redução da ociosidade dos veículos;
- Maior transparência, controle da utilização e do gasto;
- Gestão em tempo real;
- Relatórios gerenciais;

- Pagamento pelo uso efetivo; e
- Foco da APF no transporte das pessoas e na gestão da qualidade dos serviços prestados e não na gestão da frota.

### **Houve utilização eficiente dos recursos?**

O projeto, em sua fase inicial em 2014, contou com a contratação de uma consultoria técnica, Fundação Instituto de Administração (FIA), que elaborou um diagnóstico da família de frota de veículos, prospectou mercado, fornecedor e consumidor de soluções de transporte e desenhou uma primeira proposta de estratégia de contratação.

Posteriormente, o refinamento e atualização dos estudos, bem como realização das frentes de licitação, contratação, gestão de contratos, gestão da implantação e operação centralizada foram todos realizados com por meio de força de trabalho própria da administração (servidores públicos).

A frente de revisão do modelo de funcionamento da central para expandir sua área de atuação para centralização da operação e seus reflexos foi desenvolvida exclusivamente com esforço de servidores da pasta, em uma parceria entre dois departamentos da secretaria de gestão, sendo a própria central de compras e o Departamento de Modernização da Gestão (Inova).

Essas duas frentes formaram um grupo multidisciplinar, que contou também com apoio de servidor da Advocacia-Geral da União, especificamente quanto à implantação e customização de sistema de gerenciamento de contratos (Conta).

### **Participação dos beneficiários**

Para que a implantação do TáxiGov fosse exitosa, foi necessário realizar eventos envolvendo os órgãos da administração pública federal direta, em

especial os Subsecretários de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOAs) ou equivalentes, para que se sensibilizassem com a iniciativa e fossem disseminadores e patrocinadores do projeto em seus âmbitos de atuação.

Desse modo, o projeto foi apresentado nos fóruns que são realizados com os SPOAs, em *workshops* realizados com grupos de órgãos e conduzidos pela central, em reuniões individuais e prévias à implantação do TáxiGov em cada órgão e com a presença de representantes da central e das áreas de logística, transporte e financeira de cada pasta, além do SPOA ou seu representante.

Além disso, após a implantação do sistema, foram feitas reuniões, em um primeiro momento individualmente e depois em grupo, com o intuito de apresentar um balanço dos resultados alcançados e obter *feedback* dos órgãos sobre o TáxiGov, de modo a ter uma melhoria contínua do serviço disponibilizado.

Por fim, importante salientar que foram realizados treinamentos presenciais em cada órgão que iria ingressar no TáxiGov. Referidos treinamentos foram conduzidos pela equipe da central, com a presença de representante da empresa contratada, e tinham por objetivo apresentar o projeto que culminou no TáxiGov e a solução tecnológica contratada, inclusive com navegação *on-line* no sistema. O público-alvo eram os gestores setoriais, servidores responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento da execução do serviço no órgão e os gestores de unidade, servidores responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento da execução dos serviços em sua unidade administrativa.

No período de 13 de fevereiro de 2017 a 31 de janeiro de 2018 foram realizados 24 treinamentos, tendo sido capacitados mais de 1.200 usuários, que atuam como multiplicadores do TáxiGov em seus órgãos.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

O modelo possibilitou avanços significativos em aspectos de transparência e controle, permitindo a averiguação quase instantânea de dados das corridas

realizadas, tais como origem e destino; usuário; tempo entre origem e destino; motivo do deslocamento e custo específico. Essas informações eram geralmente obtidas a elevados custos administrativos nos modelos adotados anteriormente pela administração pública federal e, no atual modelo, são obtidas no próprio sistema utilizado na prestação dos serviços. Além das instâncias de fiscalização e gestão dos serviços, os próprios usuários, que nos modelos anteriores não possuíam conhecimento sobre o custo de seus deslocamentos, passaram a ter essa informação disponibilizada pelo sistema.

Com a utilização da ferramenta Qlik Sense foi possível elaborar painel com os dados referentes ao TáxiGov, com o intuito de apoio à tomada de decisão gerencial a partir das diversas visões disponíveis e monitoramento do serviço, já que a ferramenta ajuda a identificar padrões de uso e distorções na utilização do sistema. As informações que constam no referido painel são extraídas por meio de processos automáticos do banco de dados da empresa contratada.

### **Grau de replicabilidade**

Após a licitação efetuada pela central, que culminou com a contratação do TáxiGov, diversas outras foram realizadas no âmbito da administração pública, com modelos semelhantes, destacando-se as seguintes:

- Empresa Brasileira de Logística (EPL);
- Infraero
- Ministério da Fazenda (MF);
- TCU; e
- TJDFT.

## **Grau de sustentabilidade**

A central tem a sustentabilidade como um dos fatores orientadores das definições de estratégias para viabilizar a aquisição ou contratação de determinado bem ou serviço. Entende-se sustentabilidade como o trinômio social, ambiental e econômico.

Desse modo, o TáxiGov tem como objetivo principal o atingimento do tripé da sustentabilidade em sua totalidade:

- Do ponto de vista ambiental a sustentabilidade é evidente por meio da eliminação da ociosidade da frota de veículos dos órgãos participantes por intermédio da utilização do TáxiGov, que se caracteriza por funcionar exclusivamente por demanda. Ainda nesse sentido, houve diminuição de cerca de 34% na quantidade de quilômetros rodados na comparação entre o TáxiGov e os modelos anteriores, o que em números absolutos representa diminuição de 37.850 km, gerando uma redução de emissão de CO<sub>2</sub> de aproximadamente 7,28 toneladas por ano.
- Na seara econômica o ganho surge com a racionalização dos gastos públicos com transporte, apresentada pela diferença entre custos do TáxiGov e do modelo anterior que, em 2017, superou 61%. Adiciona-se a isso os ganhos financeiros indiretos trazidos pela diminuição da quantidade de contratos, desocupação de áreas físicas ocupadas pelo modelo anterior de transporte, diminuição do número de servidores ocupados em atividades administrativas, que apesar de difícil mensuração são uma realidade.
- No âmbito social, o TáxiGov trouxe incentivo aos pequenos empresários, representados na figura dos taxistas. Há também o ganho de controle gerado pelo sistema de gestão do TáxiGov trazendo uma perspectiva de transparência singular em termos de transporte na administração

pública federal, gerando diminuição do desvio de finalidade na utilização do serviço e permitindo *accountability* sobre o serviço.

### **Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?**

- Barreiras culturais dos órgãos e entidades da APF, como resistência devido à perda de atribuições e autonomia, advindas da contratação centralizada, e resistência dos dirigentes e funcionários habituados às rotinas anteriores.
- Adaptação dos órgãos e entidades ao modelo centralizado.
- Pressões de atores do mercado: fornecedores, associações representativas e órgãos de controle.

### **Quais barreiras foram vencidas e como?**

- Barreiras culturais dos órgãos e entidades da APF. Impactos minimizados por meio de palestras e capacitações objetivando conscientizar e sensibilizar órgãos e entidades quanto às vantagens e aos benefícios dessa nova forma de atuação, além de treinamento para operação no sistema.
- Adaptação dos órgãos e entidades ao modelo centralizado. Para tanto foram desenvolvidas diversas ações, desde a elaboração de manuais e guias até o treinamento e capacitação dos servidores envolvidos nas atividades. Além disso, houve uma abordagem especial aos ocupantes de cargos de aprovação da despesa.
- Pressões de atores do mercado: fornecedores, associações representativas e órgãos de controle. Nesse sentido, foram realizadas inúmeras reuniões para esclarecer o papel e a atuação da central de compras em construir um modelo benéfico a todas as partes envolvidas e a disponibilização das informações necessárias para



eliminar dúvidas quanto aos benefícios gerados.

**Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?**

Destacam-se vários fatores importantes para o sucesso do TáxiGov. Primeiramente, foi decisivo o apoio das autoridades responsáveis pelo projeto. Em seguida, foi importante o diálogo com atores estratégicos na construção do projeto e no levantamento de dados dos órgãos que subsidiaram a elaboração do projeto. A comunicação efetiva entre a central e os órgãos integrantes do projeto, localizados em Brasília e no entorno, para informar e sensibilizar os participantes, gerou o apoio das áreas envolvidas e impactadas pelas atividades. Também se deve destacar a dedicação exclusiva dos técnicos indicados para compor a equipe que executou o projeto e dos técnicos das áreas de gestão de transporte nos órgãos participantes. Enfim, sublinha-se o alinhamento da comunicação e da estratégia entre a equipe do projeto e as autoridades responsáveis. Outro fator importante foi a organização em torno da implantação, sempre acompanhada e monitorada por gestores da central.

*Responsável institucional*

Virgínia Bracarense Lopes

Diretora

*Endereço*

Ministério do Planejamento, Esplanada dos Ministérios

Bloco C, Zona Cívico-Administrativa, Sala 110

Brasília/DF – 70.046-900

*Data de início da implementação da iniciativa*

17 de novembro de 2016.