

**caso 1**

# Como contratar serviços na administração pública de forma inovadora?



*o caso do concurso de projetos do mobilab*



*O que podemos copiar e colar deste projeto?*

Realização de:





## Quem fez o Concurso de Projetos

A inovação é um esforço conjunto e em rede no qual várias pessoas buscam, de forma diferente para um determinado contexto, resolver problemas internos ou externos à administração pública. O Concurso de Projeto foi uma realização de um conjunto de pessoas que não só acreditam, mas agem para tornar a administração pública mais eficiente, ágil e inovadora.

Destacamos as pessoas entrevistadas para o desenvolvimento deste guia que, não representa todo o universo de envolvidos no Concurso, mas sinalizam que há um conjunto de pessoas que pensam fora da caixa na busca por problemas complexos no governo. Além dos nomes, deixamos o contato de todos para que outros inovadores de outros órgãos possam encontrá-los mais facilmente.

### São Paulo Transporte - SPTRANS

Ciro Biderman: Ex-chefe de gabinete da Secretaria Municipal de Transporte  
Daniela Coimbra Swiatek: Ex-Coodenadora Geral do Mobilab  
Rafael Tartarotti: Coordenador do programa de Residência do Mobilab  
Branca Mandetta: Coordenadora do programa de hospedagem

### Companhia de Engenharia de Tráfego - CET

João Cucci Neto: Engenheiro de Tráfego e Gestor de Trânsito  
José Roberto Carvalho: Gerente de planejamento de Tecnologias em sistemas de Tráfego  
Sun Hsien Ming: Gestor da Companhia de Engenharia de Tráfego

### Parceiros externos

Daniel Astone : Ex- assessor Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo - PRODAM  
Pedro do Carmo Baumgratz de Paula: Coordenador Executivo da Bloomberg em Segurança Viária



## PREFEITURA DE SÃO PAULO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

## SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através das Coordenadorias de Projetos de Inovação Pública e Plataforma de Inovação, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

### SECRETÁRIO

Daniel Annenberg

### SECRETÁRIA-ADJUNTA

Marianna Sampaio

### COORDENADORES RESPONSÁVEIS

Fernando Nogueira  
Vitor Fazio

### COORDENADORES DO PROJETO

Felipe Maruyama\*  
Joice Garcia  
Tatiana Perfoli

\*Responsável pela concepção visual do programa CopiCola

---

## O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.



Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

**Os três eixos do projeto**

**COPI COLA**

**+ registra**

Identificar e sistematizar práticas inovadoras com potencial de serem adotadas em diferentes contextos dentro da Prefeitura de São Paulo, gerando conteúdo útil e didático

**COPI COLA**

**+ comunica**

Comunicar as ações do CopiCola para os servidores públicos da Prefeitura de São Paulo e ativar a marca do programa

**COPI COLA**

**+ facilita**

Facilitar a conexão entre os atores e potencializar o aprendizado a partir dos casos registrados

---

## Sumário

<b>1. O QUE É O CONCURSO DE PROJETOS?</b>	<b>6</b>
Apresentação	6
Por que é inovador?	6
<b>2. POR QUE FAZER CONCURSO DE PROJETOS?</b>	<b>7</b>
<b>3. COMO FAZER UM CONCURSO DE PROJETOS?</b>	<b>8</b>
<b>PREPARAR</b>	
Quais são as legislações e procedimentos necessários?	9
Quais são os recursos necessários?	9
Quem são os atores envolvidos?	10
<b>DESENVOLVER</b>	
Como levantar problemas que podem originar projetos?	11
Como elaborar o edital?	12
Como definir a comissão julgadora?	13
Como divulgar o concurso e se comunicar com os participantes?	13
Como organizar o processo de seleção ?	14
<b>ACOMPANHAR</b>	
Como acompanhar o desenvolvimento dos projetos?	14
<b>4. FATORES DE SUCESSO, RISCOS E APRENDIZADOS</b>	<b>15</b>
Quais os fatores de sucesso do projeto?	15
Quais desafios poderiam levar ao fracasso da iniciativa?	16
<b>5. CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS</b>	<b>18</b>
<b>6. GLOSSÁRIO</b>	<b>19</b>
<b>7. ANEXO 1: MATERIAL DE APOIO</b>	<b>20</b>
<b>8. ANEXO 2: PARA MAIS INFORMAÇÕES</b>	<b>26</b>
<b>9. ANEXO 3: QUEM PARTICIPOU DO CONCURSO DE PROJETOS</b>	<b>27</b>



# O que é o Concurso de Projetos?

## Apresentação

O **Concurso de Projetos** visa o desenvolvimento de sistemas para melhoria da gestão das políticas públicas de mobilidade. Para isso, foi concebido no MobiLab um formato jurídico-institucional único para viabilizar a mudança do paradigma de compras públicas de tecnologia. O Concurso de Projetos, um concurso público seguindo a Lei de Licitações (8.666), convoca pessoas físicas e jurídicas de até médio porte a apresentar propostas para projetos desenhados de acordo com a demanda de técnicos da SMT. Dessa forma, são criados projetos que refletem as demandas internas, e não a tecnologia existente no mercado.

A modalidade de concurso público (prevista na Lei 8.666) como meio para contratação do desenvolvimento de soluções em TI consolidou uma nova maneira de se contratar no setor público, em contraponto à tradicional forma de licitação/concorrência pública. O julgamento é efetuado por comissão especial e de reputação livre de suspeita. No regulamento do concurso deve ser estabelecido qualificação dos participantes, diretrizes e forma de apresentação do trabalho, regras do concurso, prêmio e forma de utilização do projeto ou serviço pela administração pública.

São vantagens desta modalidade: o valor pré-fixado da contratação do desenvolvimento (que é o prêmio estipulado pelo concurso, a ser oferecido à proposta vencedora); a possibilidade de contratação de startups, que no modelo tradicional não teriam chances de concorrer com grandes empresas, a vantagem de se receber uma solução 100% desenhada e desenvolvida para a demanda proposta, com a participação permanente dos servidores que utilizarão a solução e dos técnicos da área de TI que farão a sustentação da mesma, durante todo o processo de desenvolvimento, entre outras.

## Resultados



A São Paulo Transporte S/A – SPTrans – é responsável pela gestão de um dos maiores sistemas de transporte por ônibus do mundo e os números que formam esse cenário comprovam a dimensão desse serviço.



A Companhia de Engenharia de Tráfego - CET é uma empresa de economia mista vinculada à Prefeitura de São Paulo, responsável pelo gerenciamento, operação e fiscalização do sistema viário da cidade.

14

desafios relacionadas à temática de mobilidade urbana



Automação back office - infrações e multas



Automação do processo de vistoria e inspeção



Pesquisa OD de Cargas



Central de operação de semáforos de tempo fixo

### Os desafios com soluções

### Valor dos prêmios

**R\$170.000,00**

**R\$ 134.000,00**

**R\$115.000,00**

**R\$835.000,00**

**R\$1,5**  
prêmios entregues

**90%**  
de economia

**+50**  
de propostas recebidas



**Conheça todos os desafios no site:**

<http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/projetos/>

---

## Pontos centrais do programa



### **Soluções customizadas**

As soluções entregues tiveram que atender um conjunto de requisitos para atender as necessidades da Secretaria Municipal de Transporte.



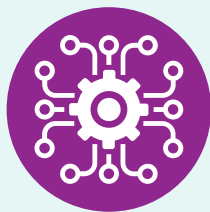
### **Inovação como critério de seleção**

A inovação foi usada como um critério de avaliação das propostas de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC).



### **Colaboração entre Governo e startups**

Da seleção até a sustentação, o desenvolvimento das soluções foi realizado em colaboração entre o governo e as startups, o que permitiu a entrega de uma solução externa mais atenta às necessidades e limitações do próprio governo.



### **Tecnologia e dados abertos**

Exigência de que as soluções fossem criadas em código aberto e com uso de softwares livres.



---

## Por que é inovador?



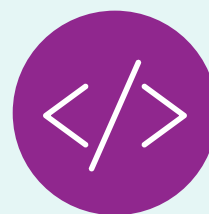
### Ecosistema de inovação

- ▶ **Estímulo as MPMEs:** O Concurso de Projetos buscou soluções que pudessem ser desenvolvidas por pessoas físicas e micro, pequenas e médias empresa, trazendo novas ideias para problemas da administração pública.
- ▶ **Soluções customizadas:** modelo com foco na participação e no engajamento da sociedade; transformou a maneira de demandar soluções tecnológicas ao apresentar um problema de interesse social e construir o projeto de maneira colaborativa, atendendo as necessidades



### Gestão Pública

- ▶ **Jurisprudência:** Existe uma tendência dos servidores públicos de efetuar contratações a partir de modalidades de licitação já consolidadas, como pregão, tomada de preços, dispensa de licitação, pois já possui jurisprudência nos tribunais e órgãos de controle, garantindo segurança para a contratação. Nesse sentido foi um programa pioneiro no uso do Concurso como canal para contratar desenvolvimento de novas tecnologias e inovação.
- ▶ **Foco no desenvolvimento e na implementação:** a integração da solução à infraestrutura tecnológica e ao processo de trabalho das empresas vinculadas à SMT foi priorizada em todas as etapas do projeto, da concepção à sustentação.



### Tecnologia

- ▶ **Uso de novas tecnologias e códigos abertos:** Desenvolvimento em código aberto permite o seu reuso por outras Secretarias, que podem reaproveitar o código e colaborar com a sua evolução.
- ▶ **Uso de novas tecnologias e códigos abertos:** Desenvolvimento em código aberto permite o seu reuso por outras Secretarias, que podem reaproveitar o código e colaborar com a sua evolução.

# 2

## Por que fazer um Concurso de Projetos?

### Qual problema pretendia resolver?

O Concurso de Projetos do Mobilab tinha como desafio resolver a dificuldade de contratar o desenvolvimento de soluções de TICs inovadoras e de baixo custo no setor público. O modelo mais conhecido e tradicional de processo licitatório era caro, demorado e pouco flexível para permitir a contratação de novas tecnologias a partir de requisitos inovadores. Também, partiu-se do pressuposto de que as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) poderiam fornecer respostas às demandas e necessidades da administração pública de forma mais customizada e inovadora.

Além disso, o processo burocrático e pouco amigável da licitação tradicional afastava e dificultava a participação das MPMEs como concorrentes. Como resultado desse contexto, diversos serviços inovadores, de qualidade e com menor custo perdiam uma capacidade de aumentar sua eficiência com soluções customizadas, porque não conseguiam oferecer suas soluções para o setor público.

### Quando fazer?

- ✔ Contratar trabalho técnico, científico ou artístico.
- ✔ Contratar soluções tecnológicas.
- ✔ Necessidade de soluções customizadas.
- ✔ Quando quiser mitigar o risco tecnológico.
- ✔ Quando estiver diante de um problema passível de ser resolvido com tecnologia de informação (TICs).

### Quando não fazer?

- ✔ Quando estiver diante de um problema simples.
- ✔ Quando não possuir recursos (tempo, orçamento, pessoal engajado).
- ✔ Não possuir equipe que possa dedicar-se ao Concurso de Projetos.
- ✔ Para contratações que não forem de trabalho técnico, científico e artístico.

# 3

## Como fazer um Concurso de Projetos?



### Dica!

Desenhe um cronograma, indicando as principais atividades e os marcos para ter uma visão ampla do passo-a-passo do projeto. No anexo 1, material III, você encontrará uma ferramenta de suporte.

Para realizar um concurso de projetos é necessário considerar e planejar quatro grandes momentos: preparação, desenvolvimento, acompanhamento e teste.

### PREPARAR

O momento de preparação é essencial para garantir a boa execução do concurso.

### DESENVOLVER

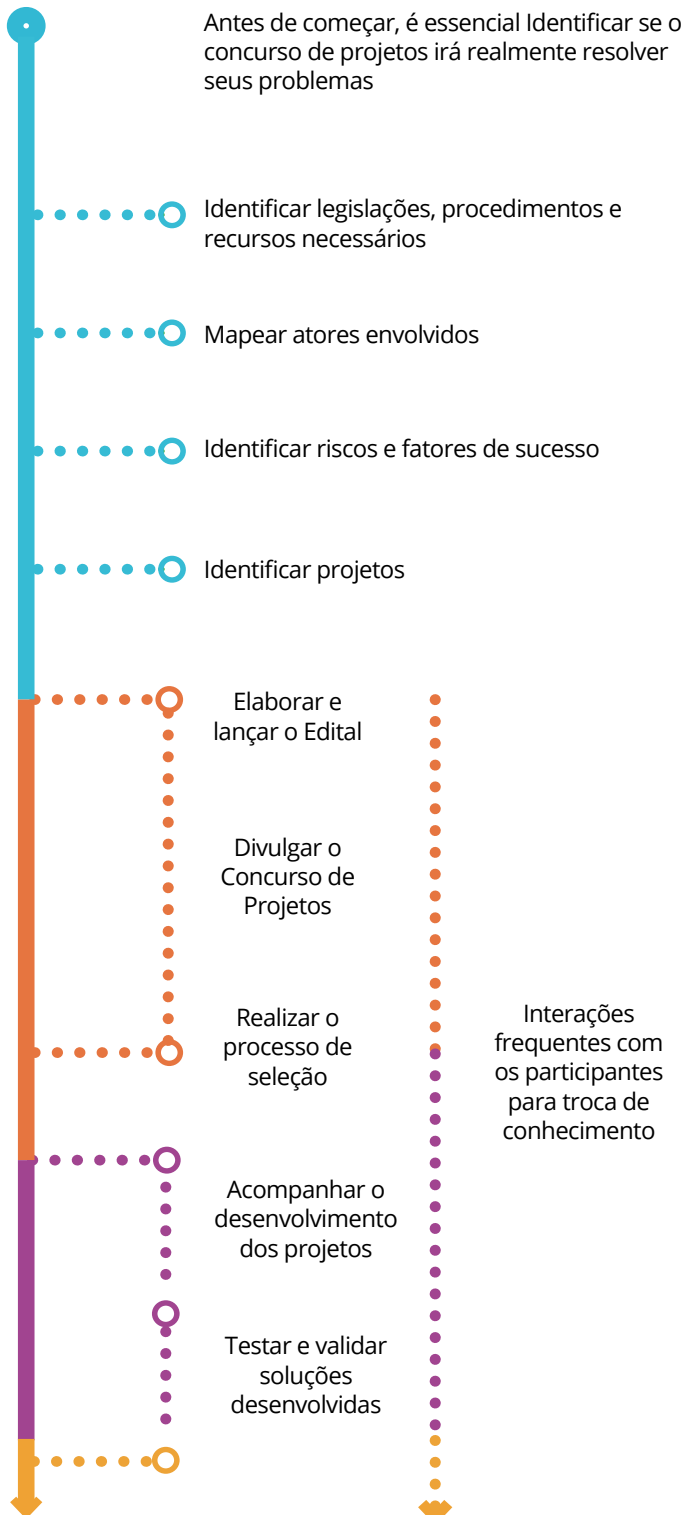
O desenvolvimento consiste na realização de todos os processos necessários para a implementação do concurso

### ACOMPANHAR

Acompanhar os vencedores no desenvolvimento dos projetos é essencial para garantir o sucesso do concurso e a troca de conhecimento entre equipe técnica e os premiados

### TESTAR

As soluções desenvolvidas pelos vencedores do concurso devem ser testadas para que haja possibilidade de melhorias em tempo e para que se tenha certeza que são adequadas.



## PREPARAR

### Quais são as legislações e procedimentos necessários?

Para a elaboração de uma contratação por concurso na administração pública é preciso respeitar as leis que regem a contratação dos bens ou serviços públicos. A principal lei que orienta esse tipo de contratação é a 8666/93.

Os procedimentos necessários foram a elaboração do edital que determinou o regulamento e os requisitos para o concurso, estabelecendo:

- ▶ Qualificação dos participantes;
- ▶ Diretrizes e forma de apresentação da proposta;
- ▶ Condições do concurso;
- ▶ Prêmio;
- ▶ Forma de utilização do projeto e;
- ▶ Composição da comissão avaliadora

### Quais são os recursos necessários?

Para realizar inovação no setor público foi preciso uma conjunção de fatores e interesses para que uma nova forma de contratação no setor público fosse colocada em prática.

O MobiLab optou por contratar uma empresa externa para elaborar os termos de referências com técnicos especializados.

Por fim, foi preciso realizar os trâmites internos para a efetivação de uma licitação, como a elaboração de termo de referência.



#### Importante

- ▶ O termo de referência ou o projeto básico é o documento, elaborado a partir dos estudos técnicos preliminares, deve conter os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o objeto da licitação.

A contratação da empresa foi através de uma adesão de uma ata. Uma metodologia interessante que essa empresa trouxe foi a Sala de Guerra, momento em os diversos atores envolvidos se juntam em uma reunião intensa para conseguir elaborar os Termos de Referência em um período curto de tempo. Conforme o encaminhamento do processo, releituras e reajustes são necessários para obter-se o melhor produto final possível.



Gestor capacitado e interessado com trânsito político



Jurídico parceiro que acompanhou o projeto desde o início



Verba reservada para a elaboração do concurso



Parceiros capacitados tecnicamente e inovadores

## Quais são os atores envolvidos?



### Dica!

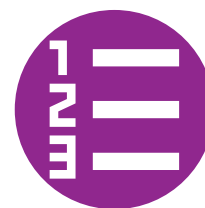
Identifique os atores envolvidos no processo para compreender o papel deles para o bom desempenho do projeto. No anexo de material de apoio, material IV, existe uma ferramenta para apoiá-los nisso.



Mapear gestores e órgãos interessados em incluir projetos no concurso. No caso do Concurso estudado, já existia um mapeamento prévio de demandas para contratações de soluções tecnológicas do CET e da SPTrans.



Conversar com os gestores interessados sobre os seus respectivos problemas. Para analisar se os problemas dos gestores poderiam ser solucionados pelo Concurso, foram realizadas diversas conversas com os gestores da CET e SPTrans.



Priorizar problemas que serão incluídos como projetos no Concurso. Por fim, foi preciso priorizar problemas, utilizando critérios políticos e técnicos, para transformá-los em projetos. No caso do Mobilab, 14 projetos foram selecionados.

## DESENVOLVER

### Como definir bons problemas e formular excelentes desafios?

Um problema pode ser definido como uma dor que alguém da gestão pública tenha, identifique em seu dia a dia ou mesmo perceba como uma oportunidade. A partir deste problema, transformá-lo em uma questão de projeto é essencial para engajar outros atores.

Um desafio é uma sentença que traga elementos essenciais para que engajem diferentes públicos para que se disponham a resolvê-los.

Antes mesmo do Concurso de Projetos do MobiLab ser constituído, foram levantados os problemas que deveriam ser enfrentados na CET, SMT e SPTrans. Foram organizadas reuniões para que os coordenadores apontassem suas principais dores e necessidades. Essa atividade gerou um banco de problemas que serviu de base para o desenvolvimento dos desafios que iriam compor os Termos de Referências.

Um bom desafio para que seja bem-sucedido possui alguns elementos:



#### Importante

- ▶ O levantamento dos problemas é a fase essencial para entender quais serão os requisitos para o desenvolvimento de um projeto. A partir de uma lista, priorizá-los para conseguir focar energias. No anexo de material de apoio, material I e II, duas ferramentas para apoiá-los nesta tarefa.



Grupo de pessoas que abrançam a causa do problema.



Escopo bem definido e delimitado.



Respodam a uma necessidade real da administração pública.

## Como elaborar o Edital?

A elaboração do edital é um momento que exige bastante conhecimento técnico e tempo para atividades operacionais. Este documento que guiará todas as regras e condições do concurso. No quadro abaixo apresentamos uma visão geral dos principais pontos do edital. No anexo, material VI, disponibilizamos o edital apontando as justificativas de cada um dos pontos bem como sugestões.



### Dica!

Produzir um edital com informações bem delimitadas é essencial para evitar problemas com ambiguidades e incertezas que possam prejudicar a aplicação dos candidatos e o desenvolvimento do produto. Nos anexo, material VI, há uma ferramenta para apoiá-los nesta tarefa.

## Principais pontos do Edital de Concurso de Projetos

Objetivos do concurso	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestão Pública mais permeável, colaborativa, transparente e acessível</li><li>▶ Governo como plataforma de fomento à inovação</li><li>▶ Criar soluções tecnológicas com maior eficiência (menos custos em menor tempo)</li></ul>
Quem pode participar?	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pessoa física; mais de duas pessoas (gerente e líder técnico)</li><li>▶ Pessoas jurídica: associações, sociedade civil, empresas (microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte)</li></ul>
Restrições de participação	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Podem se inscrever para mais de um projeto, desde que não ultrapasse 1.000.000 reais</li></ul>
Condições essenciais para aprovação	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Código aberto e uso de software livre: esse ponto foi essencial para o Edital, pois foi a forma encontrada pelos gestores públicos para garantir que após o desenvolvimento da solução a administração pública conseguisse modificar e aprimorar a tecnologia.</li></ul>
Comissão julgadora	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mais informações nas próximas seções</li></ul>
Orçamento dos projetos	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ O total eram de 4,3 milhões de reais, estando detalhado no Edital os valores de cada projeto separadamente</li></ul>

## Como definir a comissão julgadora?

A comissão julgadora foi formada por sete (07) membros da CET e SPTrans (principais parceiros) e um grupo independente da Universidade de São paulo (USP) formado por cinco (05) professores.

Cada uma das propostas foram avaliadas um número variável de avaliadores técnicos da CET e SPTrans de acordo com a complexidade de cada um dos problemas. Definiu-se também que a comissão julgadora deveria possuir um corpo técnico fora do contexto da formulação do Edital e do Termo de Referência, analisando os projetos de maneira anônima e profissional (professores da USP). Os resultados de cada um dos grupos foram comparados o que determinou uma premiação justa e transparente.

Os critérios de avaliação usados pela comissão de avaliação foram:

- A. Criatividade, inovação e singularidade da proposta, inclusive pelo potencial de desdobramento do projeto em etapas futuras;
- B. Consistência e viabilidade do plano de projeto quanto a seu desenvolvimento lógico e conceitual, planejamento e insumos tecnológicos requeridos;
- C. Metodologia de concepção, escalabilidade, desenvolvimento e documentação apropriadas para a replicação do projeto em outros órgãos públicos;
- D. Adequação do cronograma detalhado conforme os resultados parciais e entregáveis;
- E. Experiência da equipe técnica do projeto e sua relação com a proposta apresentada;
- F. Atuação comprovada da organização ou dos proponentes nas áreas de protocolos e códigos abertos e software livre;
- G. Coerência e clareza na estruturação da proposta de negócio, facilitando a compreensão pela Comissão Julgadora e pelo público interessado;
- H. Definição precisa dos entregáveis de acordo com o termo de referência.

## Como divulgar o concurso e se comunicar com os participantes?

O plano de comunicação do Concurso foi elaborado e implementado pela Assessoria de Comunicação da Prefeitura (ASCOM). A seguir, estão listadas as principais formas de comunicação e divulgação utilizadas nesse caso:



### Dica!

Um bom plano de comunicação garante um maior número de candidatos e uma maior gama de soluções para o seu problema.



Uma das principais ferramentas de divulgação e comunicação são as mídias sociais.



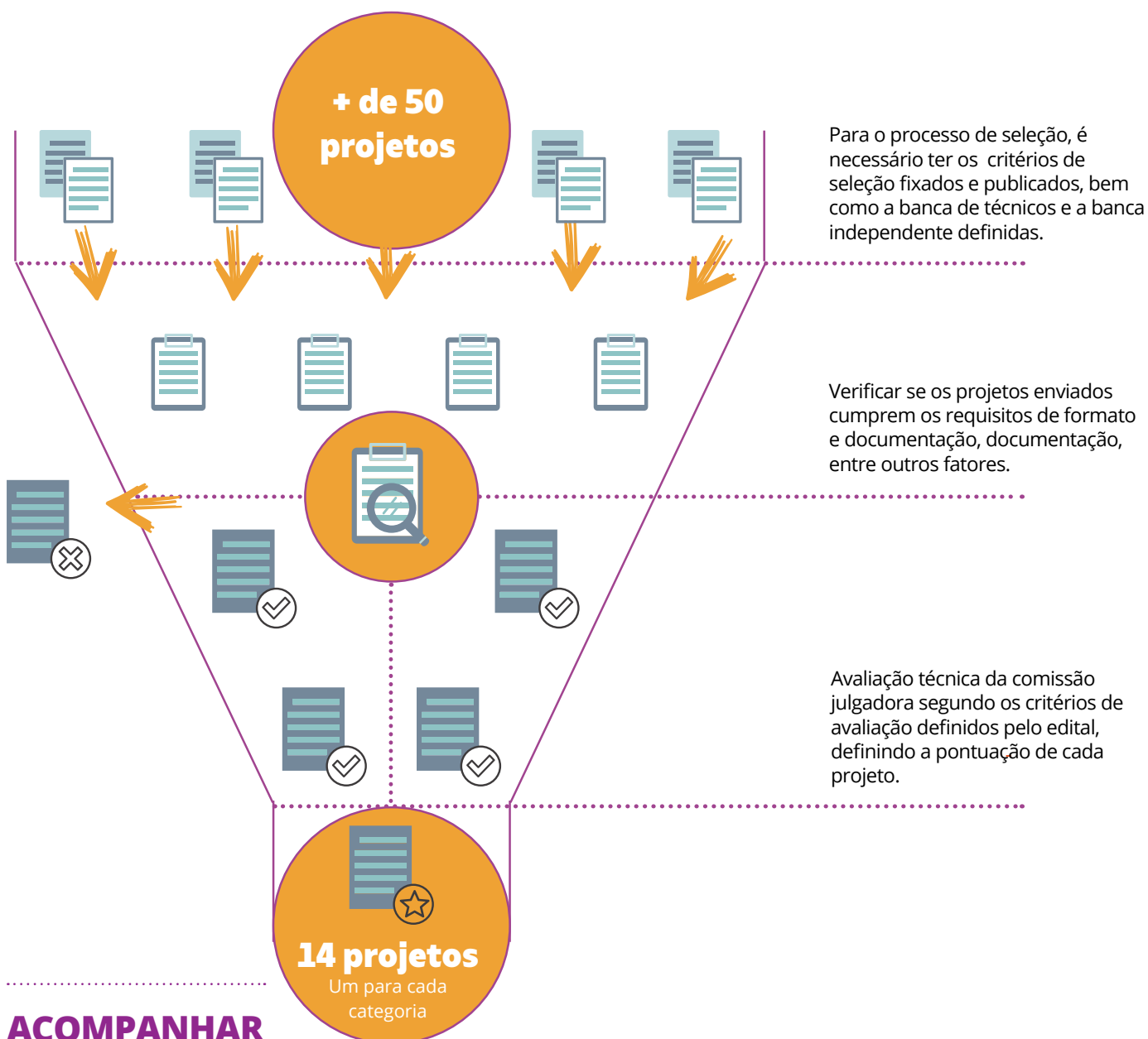
Evento de abertura, com a presença de atores importantes, como prefeito da cidade.



Colaboração de agentes importantes no ecossistema em que projeto está inserido.



## Como organizar o processo de seleção?



## ACOMPANHAR

### Como acompanhar o desenvolvimento dos projetos?

Foi identificado que o acompanhamento do desenvolvimento dos projetos se deu através de:

- Acompanhamento de um líder técnico ou um ator interno à administração pública.
- Reuniões mensais entre servidores e as startups para viabilizar alterações e alinhamento entre as partes.
- Direito de usar a estrutura do MobiLab como espaço de trabalho.

Além do acompanhamento durante o desenvolvimento, o Edital previu acompanhamento após a entrega final:

- Após a última entrega, o Edital definiu 90 dias corridos de responsabilização do desenvolvedor.
- Operação assistida do desenvolvedor de 30 dias após a última entrega para possíveis correções e ajustes.

# 4

## Fatores de sucesso, riscos e aprendizados

### Quais fatores levaram ao sucesso do projeto?

- ▶ **Patrocínio político para reserva orçamentária:** Fazer o uso de metodologias e estratégias, como no caso do Concurso de Projetos, a sala de guerra e o ponto de função, são formas de garantir uma maior precisão na elaboração e delimitação de um edital de concurso como este, evitando o surgimento de erros maiores que possam afetar o desempenho dos candidatos.
- ▶ **Boa delimitação do processo:** Fazer o uso de metodologias e estratégias, como no caso do Concurso de Projetos, a sala de guerra e o ponto de função, são formas de garantir uma maior precisão na elaboração e delimitação de um edital de concurso como este, evitando o surgimento de erros maiores que possam afetar o desempenho dos candidatos.
- ▶ **Metodologias e estratégias:** Fazer o uso de metodologias e estratégias, como no caso do Concurso de Projetos, a sala de guerra e o ponto de função, são formas de garantir uma maior precisão na elaboração e delimitação de um edital de concurso como este, evitando o surgimento de erros maiores que possam afetar o desempenho dos candidatos..
- ▶ **Força política e motivação:** Processo de convencimento político é uma etapa importante quando depende-se de atores que pensam muito "dentro da caixa". Apoio político interno e exemplos/

históricos de boas práticas servem de instrumentos para superar essa etapa tortuosa e dar mais robustez para a ideia

- ▶ **Planejamento da divulgação:** Mecanismos como audiências públicas, oficinas com líderes técnicos, uso de mídias sociais, eventos com atores estratégicos, parceria com redes influentes ou relacionadas ao tema do concurso e TV são meios para a divulgação do concurso. Quanto maior a divulgação e maior o apoio, mais visibilidade do concurso e maior adesão por parte de atores interessados. A divulgação do Concurso de Projetos fez uso de todos esses meios e conseguiu candidatos para todos os 14 projetos propostos pelo edital.

## Quais foram os desafios enfrentados que poderiam ter levado ao fracasso do projeto?

▶ **Fiscalização dos órgãos de controle:** Por ser um modelo de contratação pouco utilizado, existe grande espaço para contestação de órgãos de controle. A necessidade de adequar um projeto sem resultados materiais concretos à prestação de contas tradicional da administração pública é um desafio a ser superado.

▶ **Propriedade intelectual:** O risco do software livre está na captura e no uso de códigos por empresas maiores que acabam por executar essas ideias com custos mais baixos ou métodos mais sofisticados, comprometendo a capacidade de competição de empresas menores para processos de contratação futuros na administração pública.

▶ **Superficialidade e/ou buracos de definição:** Problemas na definição dos termos de referência e a não precisão da informação pode gerar problemas desde a estipulação do valor total do prêmio (pode gerar mais custos para os participantes do que o estipulado) até em incertezas no escopo do projeto (participantes não sabem o que fazer) para os candidatos ao edital, necessitando uma linguagem mais clara e objetiva.

▶ **Falta de infraestrutura básica:** É um risco grande para o órgão não possuir as estruturas e instrumentos básicos necessários para o desenvolvimento das soluções. No caso do Concurso de Projetos, a carência de infraestrutura em TI e a falta de servidores exigiu que um dos candidatos ao concurso tivesse que emprestar um servidor para “rodar” sua solução para validá-la.

### Sugestões para mitigar riscos:

→ Registrar todas etapas do processo, mostrando que o erro gerará aprendizados futuros e que os acertos compensam o risco forma de assegurar a continuidade da iniciativa etc.

→ Criar mecanismos que possam elencar uma implementação após o teste do piloto etc.

→ Deixar a parte mais ampla apenas em “como fazer”, que é onde a inovação acontece, e deixar a informação mais sólida na parte de “o que fazer”.

→ Fazer uma análise do grau de maturidade tecnológica do próprio órgão para ver sua capacidade de receber e implementar soluções inovadoras de base tecnológica, deixando clara as limitações.

▶ **A Falta de experiência das mpmes em contratação pelo setor público:** Pequenos erros poder levar à desclassificação, como por exemplo, a não entrega e/ou falta de documentos ou o preenchimento de informações erradas no ato da inscrição. Alguns projetos de qualidade foram desclassificados por causa desses tipos de erros.

→ Sugestões para mitigar riscos:  
Para minimizar esse risco, tentar simplificar os documentos solicitados, criar cartilhas para explicar as exigências do edital, criar formulários de inscrição online com campos com preenchimento limitado dos editais e promover encontros presenciais para sessão de dúvidas.

▶ **Não conseguir os recursos para arcar com os custos:** No caso do concurso de projetos, foi arrecadado apenas 1,5 milhões do total de 4,3 milhões, impossibilitando a execução de todos os projetos. Além de um valor menor do que o previsto dos recursos, há a incerteza de não conseguir os recursos, como foi o caso da tentativa de realizar o concurso em 2017.

→ Promover o concurso de projetos no primeiro ano de gestão do chefe do Executivo para que o sucesso seja reconhecido pelo mesmo grupo político e assim diminua a necessidade de convencimento para as edições seguintes. Outra possibilidade é criar cenários que contemplem a captação de recursos com parceiros e/ou com outras secretarias/órgãos.

▶ **Selecionados não conseguem entregar o projeto:** Foi o caso de um dos cinco vencedores do Concurso de Projetos. É um risco que infelizmente não pode ser previsto e não é evitável. O que pôde ser constatado é que o pagamento mediante entrega acabou por reduzir o impacto.

→ Deixar claro desde o início do projeto que é um risco inerente à inovação a não entrega de todas as soluções. Rever entregáveis parciais (pontos de função) minimiza que isso aconteça. Ademais, ter penalidades rigorosas para quebra de contrato.

▶ **Etapa de teste do projeto fundamental:** O teste das soluções das propostas devem ser previstas desde o início do concurso de projetos. Os testes certificam que as soluções entregues atendem todos os requisitos de desenvolvimento e asseguram o gestor público.

→ Prever um maior período para que os projetos selecionados passem por uma etapa de teste.



## Conclusões e próximos passos

O concurso de projetos do Mobilab representa um marco para desenvolver soluções tecnológicas juntamente do ecossistema de inovação. Trouxe uma alternativa no uso da Lei 8.666 para atrair soluções de MPEMs, resolver problemas reais da administração pública e abrir precedentes para que esta modalidade fosse usada e melhorada.

Apesar disso o concurso de projetos, nos moldes que foi realizado pelo Mobilab, possui algumas limitações.

Dos cinco (05) projetos selecionados, quatro (04) foram entregues. Lidar com este risco é parte inerente do processo de inovação com MPEMs. O edital de concurso de projetos pode incluir tópicos que possibilitem que isso seja minimizado.

Outro ponto crítico está relacionado à implementação das soluções. Muitos dos projetos ficaram a cargo da própria CET e SPTrans testarem e implementarem os projetos. Isso resultou em uma demora na implementação das soluções e uma transferência parcial de conhecimento. Tais limitantes podem ser contornados com uma revisão e acréscimos no edital anterior.

A fim de facilitar o uso desta modalidade, no Anexo A trazemos o edital comentado a partir da perspectiva daqueles que o constituíram e perceberam quais pontos deveriam ser alterados e quais deveriam ser mantidos. Espera-se que, com este instrumento, possamos contribuir para a disseminação do Concurso de Projetos como um instrumento de contratação de inovação via demanda e de fomento ao ecossistema de startups.



## Glossário

- ▶ **Pregão:** Modalidade de licitação prevista pela Lei 10.520/02 destinada para contratação de bens e serviços comuns. Organizada a partir de disputa mediante lances de valores decrescentes.
- ▶ **Tomada de preços:** Modalidade de licitação prevista pela Lei 8.666/93 destinada para obras e serviços de engenharia e compra e serviços comuns com valores máximos determinados em lei.
- ▶ **Marco Regulatório da ciência, tecnologia e inovação:** Conjunto de leis que objetiva desburocratizar a pesquisa, ciência e inovação no país, facilitando parcerias e desenvolvimento tecnológico.
- ▶ **Sobre a modalidade de licitação Concurso:**

Lei 8.666, de 21 de junho de 1993:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm)

Sobre o Concurso de Projetos do Mobilab  
Site do Mobilab:

<http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/projetos/>

Documentação completa:  
<https://drive.google.com/drive/rs/0BwSRUnDYjk8QVzl3WmVDT0owOWs>



# Anexo 1: Material de apoio

## Material I: Levante problemas que podem originar projetos

O levantamento de problemas é uma fase essencial para entender qual o tipo de projeto e qual o tipo de solução que se necessita para resolver sua questão. A seguir duas ferramentas para apoiar nesta tarefa: quadro de levantamento de problemas e ferramenta para priorizar problemas.

<b>Estabeleça a necessidade de uma solução</b>	<b>Apresente o impacto caso a solução seja implementada</b>	<b>Contextualize o problema</b>
Qual é a necessidade básica?	Quais são os resultados esperados?	Que abordagem já foram testadas?
Para quem isso é um problema?	Como medir o impacto?	Quais as limitações internas e externas à implementação de uma solução?

## Material II: Priorize problemas

Problema 1

.....  
.....

Gravidade(G1)

Qual o impacto que o problema pode causar se não for solucionado?



Problema 2

.....  
.....

Gravidade(G2)

Qual o impacto que o problema pode causar se não for solucionado?



Urgência(U1)

Em quanto tempo o problema precisa ser solucionado?



Urgência(U2)

Em quanto tempo o problema precisa ser solucionado?



Tendência(T1)

Qual é o potencial de crescimento do problema caso não seja solucionado?



Tendência(T2)

Qual é o potencial de crescimento do problema caso não seja solucionado?



$G1 \times U1 \times T1 =$  .....

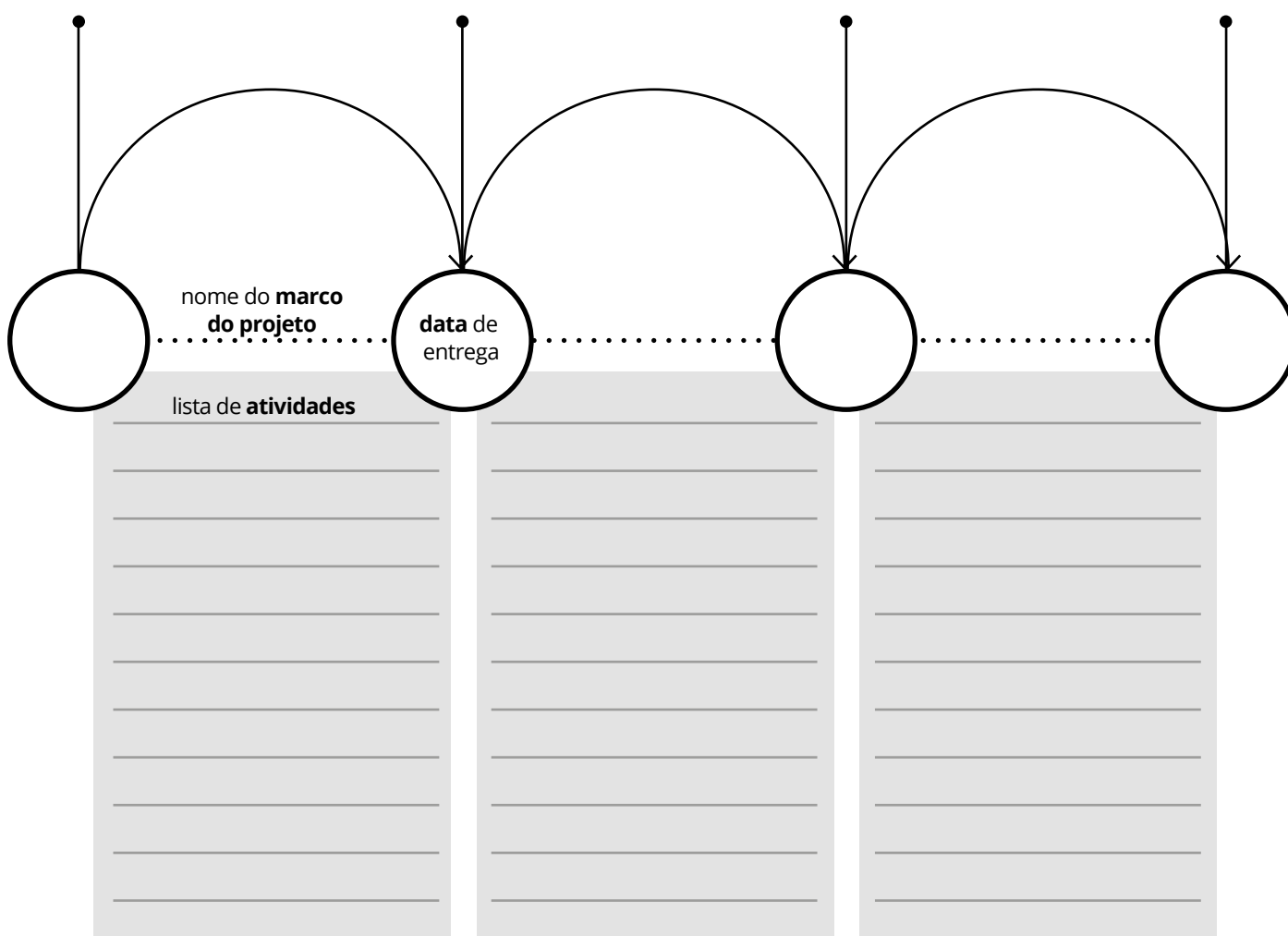
$G2 \times U2 \times T2 =$  .....



## Material III: Elabore o seu cronograma

Para começar, é importante desenhar um cronograma, indicando as principais atividades e seus respectivos tempo de duração, sendo assim possível ter uma visão ampla do passo a passo do projeto.

Indicamos o uso de uma ferramenta visual que destaque as ações necessárias para que seja entregue a Concurso de Projetos. Essa ferramenta, auxiliará que todas as pessoas envolvidas do projeto estejam à par dos recursos necessários e das ações que precisam ser desenvolvidas.



**Marcos do projeto:** Destaque a principal ação de cada uma das etapas.

**Data:** Marque as principais datas de entrega.

**Atividades:** Identifique as ações necessárias para que o projeto seja entregue.

---

## Material IV: Identifique os atores envolvidos

Em seguida, é necessário identificar os atores envolvidos no processo, buscando compreender seu papel para o bom desempenho do projeto. Os atores envolvidos são todas aquelas pessoas que contribuirão para a entrega das atividades, elencadas no material III, do projeto.

Função	Meu órgão consegue fazer sem apoio externo?	Ator responsável	Meio de contratação(caso externo)



---

## Material VI: Defina os principais pontos do edital

Produzir um edital com informações claras e bem delimitadas é essencial para evitar problemas com ambiguidades e incertezas que possam prejudicar a aplicação dos candidatos e o desenvolvimento do produto.

Principais pontos do Edital	
<b>Objetivo do concurso</b>	
<b>Quem pode participar</b>	
<b>Restrições de participação</b>	
<b>Condições essenciais para aprovação</b>	
<b>Comissão julgadora e critérios de avaliação</b>	
<b>Valores do projeto</b>	



## Anexo 2: Para mais informações

---

### Sites e portais importantes

Licitações e contratos da Administração pública. Lei nº 8.666, De 21 de junho de 1993

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)

Mobilab

<http://mobilab.prefeitura.sp.gov.br/projetos/>

(011).lab

<https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/>

Edital do concurso de projetos do MobiLab

<https://drive.google.com/open?id=1ToVCsgpdkgJMY6pFEkfXmMHjxlenwy15>

Documentação completa

<https://drive.google.com/open?id=19x-aU0ujYNR20CHPTBIgjtQRyQOO93Yo>



**CONCURSO  
DE PROJETOS  
DO MOBILAB**