

S M I T

SECRETARIA
MUNICIPAL
DE INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA

AVANÇOS
E MARCOS DA
INOVAÇÃO PÚBLICA
E DA TECNOLOGIA
NA PREFEITURA
DE SÃO PAULO

2017 - 2022

**SECRETARIA MUNICIPAL DE
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA:**
AVANÇOS E MARCOS DA
INOVAÇÃO PÚBLICA E DA
TECNOLOGIA NA PREFEITURA
DE SÃO PAULO

2017 - 2022

Não é segredo que governos de todo o mundo precisam se adaptar para atuar em novos contextos e gerar valor público para as pessoas. A Prefeitura de São Paulo não foge à regra, e a partir disso tem dado importantes passos para fortalecer o ambiente de inovação na cidade e promover uma mudança de cultura dentro do governo. A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), criada em janeiro de 2017, reflete essa preocupação.

Os aprendizados construídos pela Secretaria ao longo dos últimos anos, assim como as publicações e relatórios de governos e organizações internacionais, em especial o Banco de Desenvolvimento da América Latina - CAF, apontam a necessidade da transformação de práticas organizacionais para que a transição dos governos ao digital seja efetiva. O grande desafio é que parte da população ainda encontra dificuldades para acessar e explorar o mundo das tecnologias.

Pensar na inclusão digital da população de São Paulo, principalmente das parcelas mais vulneráveis, faz parte do desenvolvimento das atividades da SMIT desde a sua origem. Assim, buscamos no dia a dia compreender as demandas da sociedade e desenhamos soluções para melhorar as experiências e superar as dificuldades que enfrentam, criando uma trajetória de constante evolução.

A partir desse projeto, elaborado e executado pelo (011).lab - laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo - em parceria com o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento – Cebrap e o CAF, celebramos a sistematização e o registro das principais políticas e programas da SMIT.

O objetivo dessa publicação é jogar luz às ações da SMIT, bem como apoiar que nossas experiências em relação a essas iniciativas sejam replicadas por outros órgãos espalhados pelo Brasil e mundo. O que desejamos é contribuir com a construção de cidades mais inteligentes, humanas e transparentes.

É com enorme satisfação que convido todos a conhecer mais sobre as políticas e programas geridos pela SMIT, bem como o seu importante compromisso junto aos demais órgãos municipais e cidadãos paulistanos.

Vitor Cipriano de Fazio

Coordenador do (011).lab

(011).lab - laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo

Na América Latina e no Caribe, a região em desenvolvimento mais urbanizada do planeta, a gestão das cidades é um elemento-chave para melhorar a vida das pessoas. Num contexto de crescimento exponencial da quantidade de dados disponíveis e de aumento da procura de serviços imposta pela alteração das expectativas dos cidadãos, a busca de modelos de gestão inovadores, mais do que uma oportunidade, é um imperativo.

Embora as cidades sejam o grande motor de crescimento da região, agregando recursos, talentos e oportunidades, os grandes desafios nela presentes envolvem também atacar os problemas apresentados pela aglomeração que as zonas urbanas proporcionam. Por exemplo, dois terços da energia mundial são consumidos em núcleos urbanos e 70% dos gases de efeito estufa são produzidos nesses ambientes. Outros desafios relacionados a questões como trânsito, segurança, saneamento, educação, emprego, direitos humanos, etc., passam por lidar com o fenômeno urbano como facilitador para superá-los.

Neste contexto, é seguro dizer que o desenvolvimento da nossa sociedade passa pela resolução dos desafios presentes nas cidades. Um dos instrumentos mais importantes para isso são as ferramentas digitais, que ocupam cada vez mais espaço no nosso cotidiano, alterando as relações sociais, econômicas e também com o governo.

O Banco CAF, no marco de sua Agenda de Transformação Digital e de suas iniciativas para cidades digitais, busca promover territórios mais atentos às necessidades da economia e da sociedade por meio da expansão e do uso de infraestruturas físicas, novas tecnologias, inteligência de dados e mecanismos de governança inovadores. Atuamos em diversos países da região apoiando o desenvolvimento de infraestruturas digitais, construindo estratégias de transformação digital para diversos setores e oferecendo formas de utilizar os dados de maneira inteligente para geração de valor público.

O trabalho com São Paulo, uma das maiores cidades da região e com desafios condizentes com esse tamanho, muito nos orgulha e nos ensina. Esta publicação é mais uma das várias colaborações que tivemos nos últimos anos, no qual pudemos trabalhar em temas relacionados à digitalização de serviços, transformação e inclusão digital. Este livro é particularmente importante porque conta a trajetória dos esforços recentes do município no uso das tecnologias para melhorar a vida dos cidadãos e cidadãs. A construção da SMIT e os esforços de interação com outras secretarias, como verão nas próximas páginas, mostram que os desafios da cidade só não são maiores porque a paixão, dedicação e competência de seus servidores e servidoras tecem uma série de soluções criativas para os problemas encontrados.

Ajudar a contar essa história é um privilégio, e esperamos que o documento, produzido com o apoio do Cebrap, seja um bom marco de referência para aqueles que buscam usar a tecnologia em benefício da população e de uma gestão mais sustentável do território.

Boa leitura!

Antonio Silveira

Gerente de Infraestrutura Física e Transformação Digital

CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina

Lista de Siglas

(011).Jab	Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo
ADE SAMPA	Agência São Paulo de Desenvolvimento
ALF	Auto de Licença de Funcionamento
AMLURB	Autoridade Municipal de Limpeza Urbana
APDOs - TI	Analistas de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – Tecnologia da Informação
Banco CAF	Banco de Desenvolvimento da América Latina
CAF	Coordenadoria de Administração e Finanças
CASP	Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos
CCD	Coordenadoria de Convergência Digital
CCM	Cadastro de Contribuintes Mobiliários
Cetic.br	Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação
CEU	Centro Educacional Unificado
CGM	Controladoria Geral do Município
CGTIC	Coordenadoria de Gestão em Tecnologia da Informação e Comunicação
CIDAC	Coordenadoria de Inclusão Digital e Atendimento ao Cidadão
CLI	Certificado de Licenciamento Integrado
CMAC	Comitê Municipal de Atendimento ao Cidadão
CMPA	Comitê Municipal de Política de Atendimento
CMTIC	Conselho Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COHAB	Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo
CONVIAS	Departamento do Controle e Cadastro de Infraestrutura Urbana
COSAP	Coordenadoria de Saúde e Proteção ao Animal Doméstico
CPE	Coordenadoria de Projetos Estratégicos
CPIN	Coordenadoria de Plataforma de Inovação
CPIP	Coordenadoria de Projetos de Inovação Pública
CRECI	Centro de Referência do Idoso
DBE	Documento Básico de Entrada
DIS	Documento de Integração de Sistema
EAD	Ensino a Distância
FTTIC	Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação
GCM	Guarda Civil Metropolitana
ILUME	Departamento de Iluminação Pública
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
JUCESP	Junta Comercial do Estado de São Paulo
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEI	Microempreendedor individual
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OAB	Organização dos Advogados do Brasil
OGM	Ouvidoria Geral do Município
OSC	Organização da Sociedade Civil
OT	Orientação Técnica
PDGTIC	Plano Diretor Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação
PDSTIC	Planos Diretores Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação

PETIC	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação
PMAC	Política Municipal de Atendimento ao Cidadão
PMGTIC	Política Municipal de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação
POT	Programa Operação Trabalho
PPA	Plano Plurianual
PRODAM	Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo
PRODESP	Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo
RLE	Registro e Licenciamento de Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEGES	Secretaria Municipal de Gestão
SEHAB	Secretaria Municipal de Habitação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEL	Secretaria Municipal de Licenciamento
SEMPLA	Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão
SEPEP	Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias
SERPRO	Serviço Federal de processamento de dados
SESCOM	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis
SF	Secretaria Municipal da Fazenda
SGM	Secretarias Municipais de Governo
SI	Sistema de Informação
SIGRC	Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão
SIURB	Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras
SMADS	Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social
SMC	Secretaria Municipal da Cultura
SMCIS	Secretaria Municipal de Comunicação e Informação Social
SMDET	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e do Trabalho
SMDHC	Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania
SME	Secretarias Municipais de Educação
SMIT	Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
SMPED	Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência
SMS	Secretaria Municipal da Saúde
SMSUB	Secretaria Municipal das Subprefeituras
SMT	Secretaria Municipal de Mobilidade e Trânsito
SMTIC	Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação
SMUL	Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento
SPObras	São Paulo Obras
SPTrans	São Paulo Transporte S/A
SQL	Setor-Quadra-Lote
SVMA	Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TMA	Tempo Médio de Atendimento
TME	Tempo Médio de Espera
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNIT	Unidade de Design de Serviço Estratégico
VRE REDESIM	Via Rápida Empresa

SUMÁRIO

Introdução	9
Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)	10
1 Por dentro da SMIT	13
Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (PMGTIC)	26
2 A PMGTIC	29
Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC)	40
3 Descomplica SP	45
4 Empreenda Fácil	55
5 SP156	65
Laboratórios de Inovação	76
6 (011).lab	81
Inclusão Digital	92
7 Telecentro	97
8 Fab Lab Livre SP	105
9 WiFi Livre SP	113
Conclusão	123
Referências bibliográficas	125

INTRODUÇÃO

Esta publicação busca registrar a formação e a atuação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e políticas e programas relacionados às agendas de governo digital e inovação pública entre 2017 e 2022.

O documento contribui para a construção de cidades mais inteligentes, humanas e transparentes ao identificar ações e mecanismos necessários para a implementação da Secretaria e ao registrar o amadurecimento de políticas públicas dentro da administração. Essa gestão do conhecimento poderá contribuir para a troca de experiências e para a disseminação de boas práticas para outras cidades do Brasil e da América Latina.

Ao desenvolver a publicação, utilizou-se como estratégia de análise a construção de um estudo de caso, de caráter intrínseco e interpretativo, buscando entender como a Secretaria e seus programas e políticas se desenvolveram. Buscou-se analisar de forma holística os processos com a validação dos dados a partir de diferentes técnicas qualitativas – como a triangulação de informações. A investigação se baseou especialmente na **análise de documentos dos programas e políticas da própria Secretaria e na realização de entrevistas em profundidade.**

Os documentos foram, primeiro, mapeados internamente à Secretaria e, depois, complementados por materiais e estudos já realizados sobre os programas e mesmo sobre inovação, tecnologia e governo digital. Sua sistematização foi realizada a partir da metodologia de análise de conteúdo.

Por sua vez, as entrevistas em profundidade foram realizadas com 20 atores envolvidos com os programas elencados como

prioritários pelo (011).lab e pelo Gabinete do Secretário de SMIT para o estudo. Os entrevistados foram mapeados pelo laboratório e participaram de entrevistas semiestruturadas entre maio e agosto de 2022, que foram gravadas e sistematizadas. Todos os entrevistados são parte ou estiveram dentro da administração pública em cargos de gestão, o que contribuiu para uma visão aprofundada das ações desenvolvidas.

A experiência da SMIT é apresentada nesta a partir de seções. A primeira diz respeito à própria Secretaria e busca registrar seu processo de concepção e estruturação, identificando os principais marcos e aprendizados de sua atuação nas diferentes gestões. Depois, temos uma apresentação da Política Municipal de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação (PMGTIC) junto a uma das suas ações de investimento em infraestrutura, a Prefeitura Digital. A terceira seção trata de iniciativas norteadas pela Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC) com uma sucinta apresentação da política, seguida pela apresentação dos programas: Descomplica SP, Empreenda Fácil e SP156. A importância de se estruturar espaços e ações que contribuem para a transformação organizacional e inovação aparecem com destaque na quarta seção, dedicada ao Laboratório de Inovação em Governo, o (011).lab. Por fim, a quinta seção destaca as iniciativas de inclusão digital desenvolvidas pela SMIT e, depois, será apresentada uma breve conclusão, que busca sintetizar aspectos relevantes da trajetória da Secretaria.

Desejamos a todos uma boa leitura!

SMIT

**SECRETARIA
MUNICIPAL
DE INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA**

POR DENTRO DA SMIT

O QUE É?

A SMIT busca transformar a vida das pessoas por meio da inovação e da tecnologia. Para isso, busca fazer diferente na melhoria de serviços e processos e criando condições para o uso de tecnologia da informação e comunicação (TICs) dentro da Administração Pública Municipal. Criada em 2017, a Secretaria tem como atribuição a gestão das Políticas Municipais de Atendimento ao Cidadão (PMAC) e Governança de TIC (PMGTIC). Essas competências fazem da Secretaria um órgão chave para:

- **Ampliar o acesso e a qualidade de atendimento ao cidadão e promover sua participação no desenvolvimento de uma cidade inteligente.**
- **Promover a inclusão digital e uso de tecnologias que contribuam para o acesso à informação e desenvolvimento econômico, a fim de ampliar a cidadania digital.**
- **Criar condições para inovar e gerar a transformação organizacional que coloca o cidadão no centro da atuação da prefeitura.**
- **Fomentar a maturidade em gestão de TIC no âmbito municipal, buscando desenvolver as condições para a construção do Governo Digital.**

Sua criação é um marco no processo de definição de estruturas na administração

pública. Ter uma secretaria dedicada à agenda da inovação e tecnologia cria condições para uma implementação robusta, transversal e em escala adequada aos desafios de uma cidade das dimensões de São Paulo. Este desenho de atuação permite articular e estimular as diferentes instâncias governamentais e desenvolver um ambiente de inovação em prol da melhoria da gestão pública e dos serviços prestados ao cidadão.

Desde a sua criação, a atuação da SMIT apresenta resultados expressivos. A Secretaria descentralizou o atendimento ao cidadão no território paulistano através das 10 unidades do Descomplica SP e promoveu maior acesso às informações e aos atendimentos prestados pelo município a partir do redesenho e digitalização de serviços municipais com o SP156. A inclusão digital de cidadãos e cidadãs, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade, avançou a partir da oferta de wi-fi gratuito em mais de 1000 pontos da cidade, da reestruturação e disponibilização de mais de 120 unidades de centros de acesso a computadores com internet dos Telecentros e dos 13 laboratórios de fabricação digital do Fab Lab Livre SP.

A Secretaria investe ainda no fornecimento de ferramentas e diretrizes para a transformação organizacional e promove serviços mais eficientes a partir do uso da tecnologia e inovação. São destaques neste sentido a sua gestão de TICs, a reformulação dos processos de abertura de empresas do Empreenda Fácil e ações

inovadoras como o Programa Linguagem Simples, o Programa de Ciências Comportamentais e o CopiCola, do (011).lab - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo.

Ao promover a melhoria, inovação e uso de tecnologias, a Secretaria cria oportunidades para melhorar processos, oferecer serviços de maior qualidade à população e reduzir desigualdades de acesso à informação e ao atendimento municipal. Isso beneficia tanto os servidores da administração municipal quanto os cidadãos.

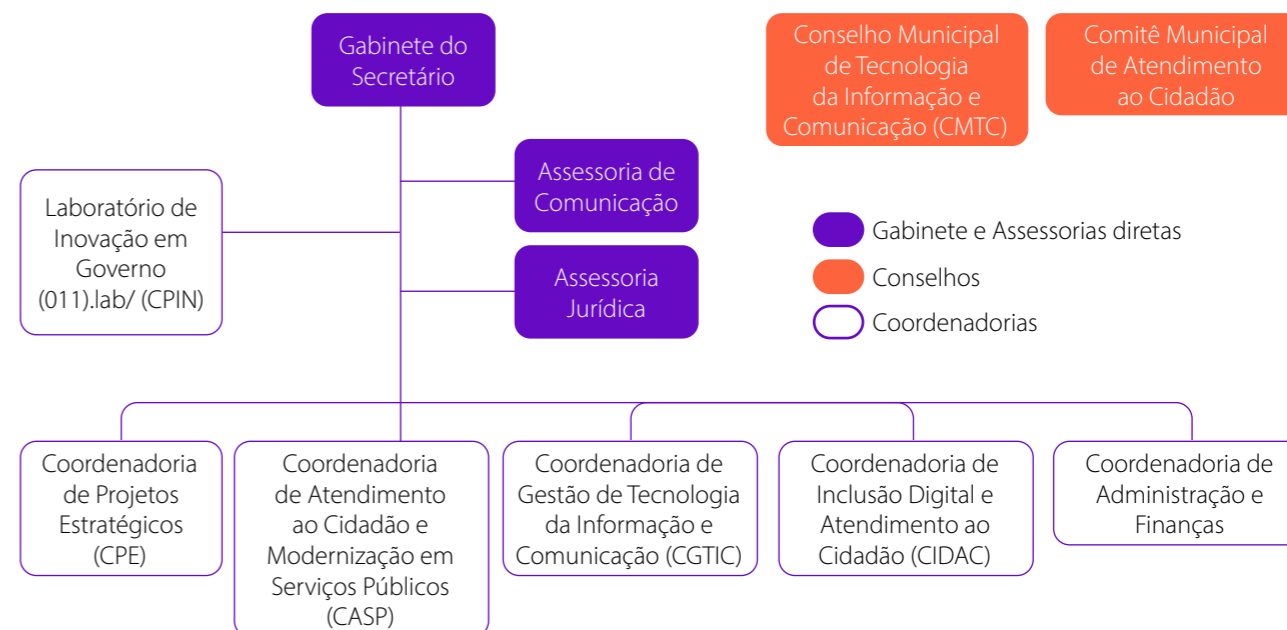
Uma cidade inteligente utiliza tecnologia para o benefício dos cidadãos e organizações. É um ecossistema urbano inovador, que se caracteriza pelo uso da tecnologia na gestão de seus recursos e de sua infraestrutura. Cidades inteligentes são comprometidas com o desenvolvimento urbano e transformação digital sustentáveis e utilizam a tecnologia para solucionar problemas concretos, criar oportunidades, oferecer serviços com eficiência, reduzir desigualdades e aumentar a qualidade de vida de todas as pessoas. Em 2022, São Paulo obteve o 3º lugar no ranking brasileiro *Connected Smart Cities* e é a primeira colocada do Sudeste.

COMO FUNCIONA?

A SMIT é uma secretaria-fim, que combina atividades relativas à coordenação da inovação e de TICs da prefeitura de maneira transversal a todos os órgãos municipais, além de atividades relativas à prestação de serviços à população, notadamente aquelas de inclusão digital e de gestão do atendimento ao cidadão para acesso a serviços municipais.

Gabinete do Secretário: Unidade organizacional que se dedica à assessoria direta e imediata do secretário. É composto por: secretário, dirigente máximo do órgão, que estipula as diretrizes e ações da Secretaria à luz dos objetivos e metas da prefeitura; secretário adjunto, que contribui sobretudo com as funções executivas da pasta; chefe de gabinete, que realiza o acompanhamento das ações, incluindo o controle orçamentário do órgão; e as Assessorias de Comunicação e Jurídica, que apoiam o secretário e as coordenadorias, respectivamente, gerenciando a comunicação institucional e a consulta e desenvolvimento de soluções de caráter jurídico.

Coordenadoria de Projetos Estratégicos (CPE): Criada em 2022, a Coordenadoria assessora o Gabinete no acompanhamento de projetos considerados estratégicos para a SMIT, como a supervisão da PMAC e iniciativas presentes no plano de metas, além de atuar em solicitações ou projetos que venham diretamente do Gabinete do Prefeito. Além do acompanhamento, a coordenadoria é hoje responsável por implementar o Programa WiFi Livre SP.



Coordenadoria de Administração e Finanças (CAF): Responsável por planejar, gerir, padronizar e acompanhar a execução de atividades relacionadas à gestão orçamentária, administrativa (como a coordenação de contratos, parcerias, supramentos e infraestrutura) e de pessoas.

Coordenadoria de Gestão em Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC): Tem como atribuições coordenar a execução da Política Municipal de Governança em Tecnologia da Informação e Comunicação, fomentar o aumento de maturidade tecnológica da prefeitura, elaborar planos estratégicos de TICs, acompanhando sua execução, realizar a gestão e orientar a implementação da carreira de Analistas de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional (direcionados a TIC) e gerir os processos em operação e suporte em tecnologia de informação e comunicação na SMIT.

Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP): Responsável pelo acompanhamento da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão. Tem como atribuições coordenar, articular e apoiar

ações e projetos que visem a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela prefeitura, além de buscar avaliar o atendimento ao cidadão e serviços de atendimento ao público na Prefeitura. Sua atuação também é marcada pela gestão dos sistemas relacionados ao atendimento ao cidadão, em seus diferentes canais, e pela digitalização de serviços públicos.

Coordenadoria de Inclusão Digital e Atendimento ao Cidadão (CIDAC): Atua na implementação, acompanhamento e operação das estratégias de Inclusão Digital (como Telecentro e Fab Lab Livre SP) e das unidades do Descomplica SP, sendo responsável ainda por desenvolver melhorias no atendimento presencial dos cidadãos. É ainda responsável por gerir a política municipal de Inclusão Digital do Município.

(011).lab: Laboratório de inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo, tem como objetivo atuar na transformação da gestão pública municipal, fomentando o ecossistema de inovação, aproximando o governo das pessoas, aumentando a eficiência da administração municipal e a qualidade dos serviços públicos.

Conselho Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (CMTIC):

Órgão colegiado, presidido pela SMIT, que conta com a participação permanente das Secretarias Municipais de Governo (SGM), da Fazenda (SF), de Gestão (SEGES), da Pessoa com deficiência (SMPED) e a PRODAM⁽¹⁾ (até 2022). O Conselho objetiva orientar, supervisionar e deliberar sobre os instrumentos estratégicos (como planos de ação), iniciativas e orientações relativas à política municipal de governança de TICs, gerida pela SMIT.

Comitê Municipal de Atendimento ao Cidadão (CMAC):

Órgão colegiado deliberativo, coordenado pela SMIT, que tem como objetivo definir estratégias para melhorias do atendimento ao cidadão e avaliar, aprovar e divulgar por meio eletrônico as orientações técnicas submetidas pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia. É formado permanentemente pela SMIT e pela SGM, SEGES, Ouvidoria Geral do Município da Controladoria Geral do Município (CGM) e SMPED.

PONTOS CENTRAIS

Tecnologia como meio: A Secretaria percebe a tecnologia como habilitadora para transformar a vida das pessoas. Entender a tecnologia como instrumento para reduzir desigualdades, facilitar o dia a dia da cidade e apresentar ferramentas para servidores exercerem seu trabalho contribui para o desenvolvimento de iniciativas mais conectadas às necessidades de São Paulo.

- A gestão da política municipal de tecnologia de informação e comu-

nicação do município, com suas estratégias de sustentação e melhoria interna; os projetos de melhoria de serviços e construção de capacidades entre servidores, do (011).lab; a digitalização de serviços, a oferta de wi-fi em diferentes pontos da cidade e a oferta de espaços que promovem a inclusão digital são exemplos importantes dessa forma de atuação.

Transversalidade: Parte importante do trabalho desenvolvido dentro da Secretaria está – ou busca estar – conectada à atuação dos demais órgãos da prefeitura de São Paulo. A solução SP156, o SEI, o Descomplica SP, a atuação do (011).lab em seus diferentes programas e a gestão da Política Municipal de Governança de TICs são exemplos neste sentido. Suas ações têm transversalidade na prefeitura, estando a SMIT responsável por gerir serviços e/ou processos que, na ponta, são realizados ou afetam os processos de diferentes órgãos municipais.

Foco no cidadão: A política municipal de atendimento tece diretrizes que buscam simplificar a vida da população paulistana e desenvolver, na prática, novos modelos de atendimento. São exemplos, neste sentido, a descentralização de serviços presenciais e o atendimento lado a lado do Descomplica SP, a consolidação da Carta de Serviços da PMSP e a digitalização de serviços públicos, com redesenho centrado no cidadão, a partir do portal SP156, do Empreenda Fácil e do Descomplica Digital.

Inclusão digital: As políticas relacionadas ao acesso e letramento digital da Secretaria são prioritárias e pensadas enquanto instrumentos para reduzir desigualdades. WiFi Livre SP é uma ferramenta pensada

Objetivos da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

Fonte: São Paulo + Inteligente + Humana (2017-2019)

como chave para aumentar o acesso em diferentes localidades, enquanto os Telecentros e Fab Labs desenvolvem habilidades e competências no uso de tecnologias digitais, respondendo assim à Política Municipal de Inclusão Digital (Lei Municipal nº 14668/2008).

Transformação organizacional: Parte importante do trabalho desenvolvido na Secretaria tem como foco estimular novas práticas e a construção de capacidades entre servidores para inovar em seus processos organizacionais. Nesse sentido, merecem destaque:

- As diferentes iniciativas do (011).lab, que promovem a melhoria de serviços públicos e atuam no desenvolvimento de capacidades de servidores a partir da aprendizagem na prática.
- A implementação do processo eletrônico SEI, hoje gerido por SEGES, que oferece ferramentas e traz maior transparência para o que é desenvolvido na prefeitura.
- A PMGTIC, que formula estratégias e desenvolve diretrizes de gestão e governança, buscando aprimorar o uso e gestão de TICs.

TRAJETÓRIA DA SECRETARIA

A SMIT, inaugurada a partir da mudança de gestão de 2017, dá destaque à inovação como processo relevante à prefeitura e unifica agendas que estavam desconectadas anteriormente, como o atendimento ao cidadão e gestão de programas e políticas de tecnologia da prefeitura. Entender como opera a Secretaria passa por compreender como esse processo se desenvolveu e quais foram as diferentes estratégias de atuação realizadas em sua implementação.

CONCEPÇÃO DA SMIT

Em 2017, a equipe responsável pela transição de gestão enxergou a necessidade de articular atividades de inclusão digital desenvolvidas pela extinta Secretaria de Serviços com ações desenvolvidas nas frentes de Atendimento ao Cidadão e Tecnologia, antes inseridas na Secretaria de Gestão.

Essa articulação tinha a preocupação de desenvolver as agendas de inovação e tecnologia como instrumentos para melhorar processos internos à Prefeitura, sem perder

(1) Em 2023, a PRODAM passa a estar diretamente ligada à Secretaria de Governo Municipal. Entretanto, importa evidenciar que este órgão esteve subordinado à SMIT entre 2017 e 2022 e teve papel importante na sua operação, estando envolvida em diferentes iniciativas ao longo dos anos.

de vista a importância de ampliar o acesso e melhorar o atendimento à população, simplificando sua vida na cidade.

O processo de concepção da SMIT foi marcado pelas seguintes características:

Mapeamento e Articulação: A identificação das áreas que, integradas, melhor pudessem responder aos objetivos da nova secretaria, envolveu um mapeamento interno da administração pública, buscando entender iniciativas existentes e estruturas de funcionamento que pudessem ser articuladas. Conversar com diferentes atores – envolvendo pesquisadores, secretários, servidores e iniciativa privada – durante a transição foi essencial para essa identificação.

Foco no cidadão: A concepção da Secretaria tem como pressuposto que o fim último da administração pública é atender os cidadãos. Por isso, esteve sempre entre os objetivos pensar como simplificar processos não apenas para a administração pública, mas também para o cidadão. Isso colocava o cidadão no centro – e a tecnologia e a inovação como meios.

Especialistas e boas práticas: Para construir as coordenações e papéis a serem desenvolvidos dentro da secretaria, foram feitas pesquisas internas à prefeitura e de boas práticas, como as das cidades de Tel Aviv e Barcelona. A concepção envolveu ainda especialistas em inovação, atendimento e tecnologia, que contribuíram para a ideação da estrutura e planejamento da SMIT, mantendo em mente a preocupação de criar uma estratégia de cidade inteligente que pudesse ser abraçada pela secretaria, que fortalecesse as iniciativas e explorasse eventuais oportunidades.

Equipe técnica: A construção das coordenações e do próprio gabinete tinham

como prerrogativas privilegiar um corpo técnico com conhecimento das áreas em que seria inserido, que já conhecesse e trabalhasse na administração pública e, se possível, enquanto concursado. A manutenção das equipes técnicas de gestões anteriores foi também um movimento realizado durante a concepção.

O foco no cidadão e a tecnologia pensada como ferramenta para a melhoria da vida das pessoas é uma característica que se destaca na atuação da SMIT desde a sua concepção até hoje. Da inclusão do cidadão para pensar o desenho e melhoria dos serviços até o esforço em desenvolver diferentes recursos que simplificam o acesso ao atendimento municipal. Nesse sentido, vale destacar o papel da inclusão da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão entre as atribuições da SMIT e a atuação do (011).lab, da CASP e da CIDAC como essenciais para imprimir essa forma de operar na atuação da Secretaria.

ESTRUTURAÇÃO DA SECRETARIA (2017-2019)

As coordenadorias delineavam quatro prioridades: atendimento, inovação, governança de tecnologia e inclusão digital. Além disso, essa formação conferia à Secretaria a gestão de três políticas municipais relevantes: Política de Inclusão Digital, instituída em 2008, e as políticas de Governança de TIC (PMGTIC) e de Atendimento ao Cidadão (PMAC), instituídas pela própria gestão, em 2017 e 2018, respectivamente.

Gerir tais políticas incumbia a SMIT de funções transversais dentro da Prefeitura,

acompanhando e dando apoio aos demais órgãos da administração pública. Ao mesmo tempo, a Secretaria tinha também como atribuições a oferta de serviço público, com contato direto com o cidadão, presencial ou virtualmente. Este desenho foi estratégico para trazer centralidade à SMIT dentro da administração municipal.

- **As agendas das políticas municipais também se beneficiavam dessa centralidade. Havia agora espaço para a sua priorização, bem como para criar articulações entre iniciativas, a partir de demandas comuns dos órgãos e serviços envolvidos.**

Se a implementação das políticas contribuiu para as frentes de inclusão digital, atendimento e governança de tecnologia se estruturarem, no caso da inovação foram necessárias outras ferramentas. Gerar inovação não é um processo unidirecional e padronizado. Ao contrário, é um processo que demanda espaço – e tempo – para experimentar, testar e identificar como fazer diferente.

Segregar a inovação em duas coordenadorias refletia essa compreensão: dava espaço e equipe para entender como atuar de maneira transversal no tema. Esse processo se deu a partir do investimento em diferentes iniciativas das duas Coordenadorias que, articuladas, buscavam transformar as formas de trabalhar e pensar processos a partir de novas metodologias e olhares sobre a gestão pública.

- **As diferentes iniciativas – e experimentações – abriram uma agenda de construção de capacidades para inovar e mecanismos de fomento à inovação dentro da Prefeitura, hoje estabelecidas como entregas de valor do (011).lab. Elas também foram responsáveis por diferentes ações e programas considerados chave para**

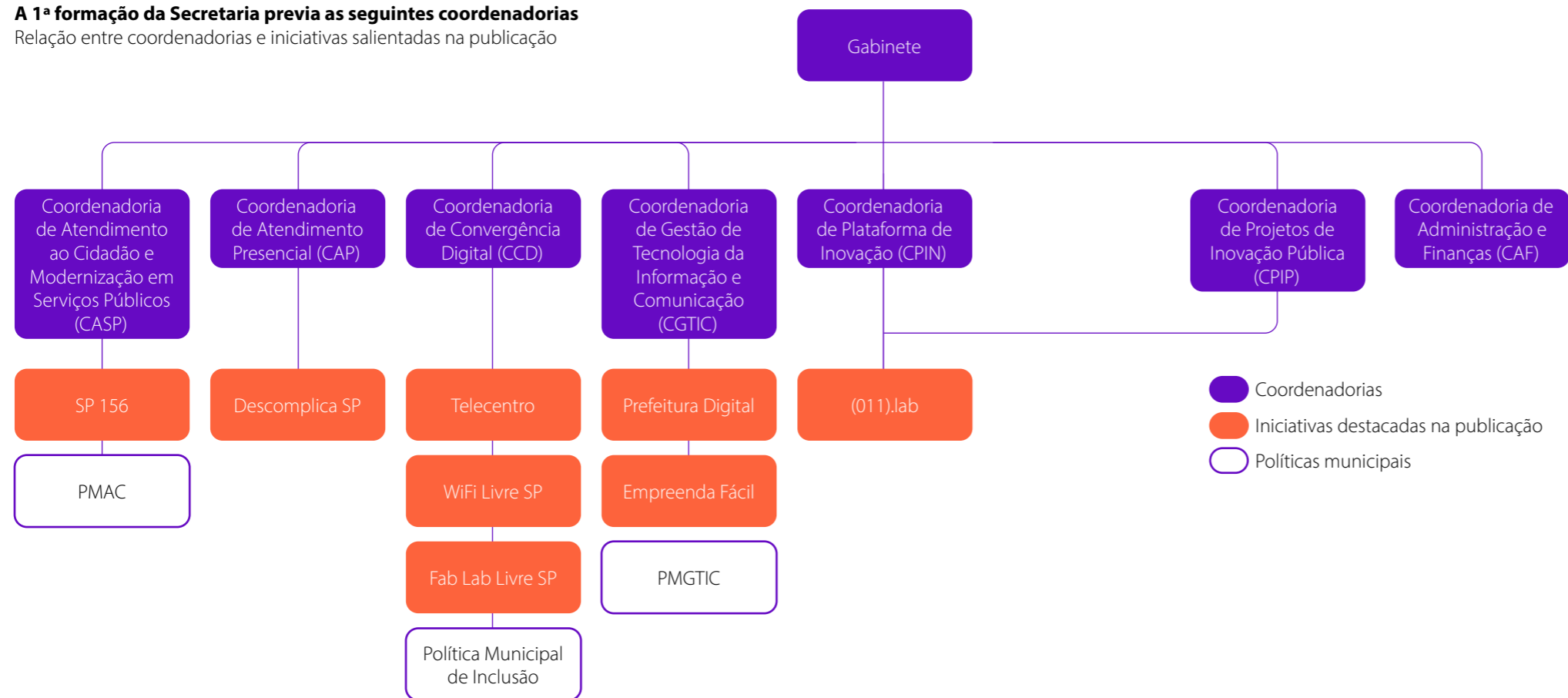
a Secretaria. O Programa Municipal de Linguagem Simples, o redesenho do Portal SP156, o CopiCola, o Programa de Ciências Comportamentais e o Premia Sampa são exemplos de resultados desse processo de experimentação.

O início da implementação foi marcado pela falta de orçamento – haja visto que a lei orçamentária é desenvolvida no ano anterior, e a nova estrutura secretarial concebida, bem como os projetos que passa a desenvolver (como o Descomplica SP), não tinha orçamento direcionado. Esse cenário teve impacto na capacidade de atuação do primeiro ano da Secretaria, no qual o estabelecimento das atribuições de cada coordenadoria e suas operações estavam se institucionalizando. Em contrapartida, desde o início da implementação, a estruturação da SMIT foi caracterizada pelo trabalho de governança interna à Secretaria e pela articulação externa.

- **A articulação externa se dava de maneira consistente e era caracterizada pela centralidade do gabinete. A alta gestão tinha como prioridade realizar a articulação entre SMIT e os demais órgãos com os quais estivesse trabalhando em parceria, desde o momento de desenho e especificação das atribuições até o acompanhamento dos passos da implementação.**
- **Esse apoio político norteou a estruturação e contribuiu para que programas como Empreenda Fácil e Descomplica SP, que envolvem dezenas de órgãos, tenham sido implementados.**
- **Cada Coordenadoria tinha liberdade para operar sua agenda de maneira independente, identificando oportunidades de melhoria e/ou**

A 1ª formação da Secretaria previa as seguintes coordenadorias

Relação entre coordenadorias e iniciativas salientadas na publicação



abertura de novos projetos. O acompanhamento do que estava sendo realizado era feito semanalmente entre gabinete e Coordenadorias. Além disso, a alta gestão também dedicava agendas específicas para projetos estratégicos e para encontros mensais de tomada de decisão com as Coordenadorias.

- Esse desenho garantia atuação do gabinete nas agendas, mas também o incumbia de realizar a *costura* entre as agendas, de interligar e integrar as Coordenadorias.
- Trabalho importante para interligar as agendas foi realizado no ano de 2019, quando, a partir de uma experiência em congresso de

idades inteligentes, a Secretaria começa a trabalhar na “Estratégia São Paulo Inteligente e Humana” que, além de envolver diferentes servidores para sua construção, desenvolveu uma narrativa que interligava as diferentes áreas e trazia unidade à Secretaria.

A escuta ativa do gabinete e das coordenadorias de inovação foi crucial para o investimento e priorização das agendas e iniciativas a serem desenvolvidas. Foram ouvidas as pessoas que trabalhavam nas Coordenadorias e Assessorias da SMIT com o objetivo de perceber as necessidades das demais secretarias e dos cidadãos. Essa escuta permitiu identificar oportunidades de atuação que mantivessem programas com demanda pública na gestão anterior, bem como criar iniciativas que atendessem novas demandas da população ou da administração pública.

INTEGRALIZAÇÃO DA SECRETARIA (2020-2022)

A mudança de gestão da Secretaria caracteriza também transformações em suas estratégias de operação. O trabalho da SMIT passa a ter como bússola orientadora o Plano de Metas e os compromissos realizados no Plano Plurianual (PPA) e na Agenda 2030, importantes balizadores com acompanhamento, inclusive, de órgãos externos. Além dos instrumentos de planejamento, as ações da Secretaria também são orientadas por demandas do gabinete do prefeito e necessidades das demais secretarias.

- Algumas ações passam ainda a ser internalizadas no gabinete. Exemplo disso é a agenda de cidades inteligentes, liderada pela Secretaria Adjunta, trabalhando no planejamento de inovação tecnológica na cidade e em temas como o Marco Regulatório Municipal de Inovação, que busca facilitar o investimento público em inovação.

A nova gestão também utilizou diferentes estratégias para buscar uma maior integração entre as diferentes coordenadorias.

- Maior centralização da resolução de processos administrativos, financeiros e de gestão de pessoas na CAF, instituindo um ponto focal de cada coordenadoria.
- A Assessoria de Comunicação passou a ter um papel mais importante, articulando-se com as secretarias e concentrando a disseminação de informação dentro da Secretaria.
- Propuseram reestruturações de coordenadorias para aumentar a integração e a priorização das metas. Entre as estratégias estiveram:

- A criação da CIDAC, que hoje une as agendas de inclusão digital a partir de equipamentos públicos (Telecentros e Fab Labs) e o atendimento presencial em uma só coordenadoria.
- A criação da Coordenadoria de Projetos Estratégicos, que atua conectada com o Gabinete no acompanhamento das Metas e condução de projetos estratégicos para a Secretaria e para a Prefeitura.
- O (011).lab passa também por um reposicionamento. Sua atuação é identificada como estratégica, enquanto instrumento fundamental, ligado ao gabinete, para que diversas atualizações e modernizações sejam implementadas na administração pública.
 - » O trabalho do laboratório também foi identificado como fundamental para fomentar o processo de integração da SMIT. Exemplo disso é o estudo realizado com cada coordenadoria para identificar sua cadeia de valor e estratégia. Esse trabalho contribuiu para melhor identificar o que era o trabalho de cada área e quais eram os projetos transversais à Secretaria.

MARCOS DA ATUAÇÃO DA SMIT (2017-2022)

- 2017**
 - Criação da SMIT
 - Criação do (011).lab
 - Instituição da Política Municipal de Governança de Tecnologia de Informação e Comunicação
 - Inauguração do Empreenda Fácil
 - Lançamento do Plano estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (2021-2024)
- 2018**
 - Criação da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão
 - Criação do CopiCola, do (011).lab
 - Criação do Programa de Ciências Comportamentais, do (011).lab
 - Lançamento da primeira unidade do Descomplica SP
 - Processo SEI passa a ser complementado pela SMIT e SEGES
 - Realização do Premia Sampa
 - Início da reformulação do Portal SP156
 - Modernização do parque tecnológico a partir do Prefeitura Digital
- 2019**
 - Início da expansão do programa WiFi Livre SP
 - Criação do Programa Linguagem Simples, do (011).lab
 - Realização do Encontro Internacional de Inovação em Governo
- 2020**
 - Fechamento dos equipamentos públicos de atendimento devido à pandemia
 - Instituição do regime de teletrabalho aos agentes públicos de forma permanente
 - Digitalização de serviços no Portal SP156 ganha escala
 - Expansão do Descomplica Digital
 - Reestruturação do formato das parcerias do telecentro trazem maior controle e transparência à gestão.
- 2021**
 - Reabertura para atendimento presencial do Descomplica SP, Telecentro e Fab Lab Livre SP
 - Reestruturação das Coordenadorias, objetivando maior integração entre áreas
 - Política Municipal de Atendimento ao Cidadão passa a integrar o trabalho de 8 órgãos da administração municipal
 - Lançamento do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (2021-2024)
- 2022**
 - Criação da Coordenadoria de Projetos Estratégicos
 - Descentralização dos serviços através do Descomplica SP alcança 10 unidades inauguradas

RESULTADOS⁽²⁾

38 MIL


SERVIDORES CAPACITADOS
NO PROCESSO ELETRÔNICO (SISTEMA
ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES SEI)

1.625

cursos concluídos na plataforma

Alura (reconhecidos no mercado de alta especialização), e um total de 141 servidores capacitados

Mais de
950
servidores envolvidos
em capacitações na
prática no (011).lab

 Secretaria-chave na execução do teletrabalho, especialmente durante a pandemia

DESCOMPLICA SP

10

UNIDADES
EM OPERAÇÃO

COM MAIS DE 580 MIL
ATENDIMENTOS PRESENCIAIS
NO 1º SEMESTRE DE 2022

Qualidade do atendimento:

99,7% das avaliações de atendimento como Bom ou Muito bom

Ambiente empreendedor:

abrir uma empresa em São Paulo passou de 100 dias para 1 dia e 8 horas. Desde 2019, foram mais de 503 mil empresas abertas

Mais de

1 MIL

pontos de wi-fi na cidade. Economia de R\$ 12 milhões por seu formato de contratação

SP156

968 mil

solicitações recebidas no 1º semestre de 2022

Fab Lab Livre SP


66 mil

atendimentos e 13 unidades implementadas

Telecentro

1 milhão

de capacitações *online* desenvolvidas

 **Atualização do parque tecnológico,**

com mais de 7.800 equipamentos distribuídos em toda a Prefeitura, com prioridade para as subprefeituras municipais

 **Premiações**

- SMIT ganha prêmio Inova Cidade 2022, do Smart City Business America, com as iniciativas MEI Nota Fácil (011).lab, SF, PRODAM, Empreenda Fácil (CGTIC), e Programa de Ciências Comportamentais ((011).lab)
- Fab Lab Livre SP premiado pela Organização Mundial de Cidades Sustentáveis (2021), na categoria Cidade Aberta e Inclusiva



Muita coisa estava desatualizada(...). Agora, o procedimento está melhorando e a tendência é melhorar cada vez mais

Servidora da Secretaria Municipal de Transportes



(...) me receberam com muito carinho, atenção, respeito e dedicação. (...)encontrei seres humanos dispostos a me ouvir e resolver meu problema (...)

Moradora de São Miguel Paulista (Zona Leste)

(2) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: SMIT (2022).

APRENDIZADOS

- Transversalidade e Integração:** Ser responsável pela execução de três políticas municipais relevantes para a prefeitura de São Paulo coloca a Secretaria em uma posição de centralidade, com uma atuação bastante interligada às demais pastas e ao Gabinete do Prefeito. A atuação em diferentes agendas prioritárias, no entanto, trouxe também desafios e aprendizados sobre como melhor articular e integrar internamente as atividades das coordenadorias.
- Apoio político:** A posição de centralidade da SMIT em diferentes políticas demanda uma atuação bastante articulada da Secretaria com os demais órgãos da administração pública e mesmo com o Gabinete do Prefeito. O acompanhamento e apoio da alta gestão se mostrou central na trajetória da Secretaria para que os programas e iniciativas pudessem ser implementados.
- Continuidade e aprimoramento:** Desde sua concepção, a Secretaria buscou valorizar o que havia sido feito pelas gestões anteriores, avançando agendas que estavam conectadas às necessidades dos cidadãos. Aprimorar estratégias que estavam em andamento permite dar robustez às ações, além de aumentar a confiança do cidadão na atuação da gestão pública.
- Valorização do servidor:** Construir equipes tendo como prioridade conhecimento técnico e familiaridade com o funcionamento da administração pública também foi uma estratégia que se mostrou efetiva na Secretaria.
- Construir com o cidadão:** Desde a sua criação, a Secretaria investiu em colocar o cidadão no centro. Esse movimento foi importante para o desenho e reformulação das iniciativas existentes. São destaques neste sentido as diferentes ações de melhoria de serviços públicos do (011).lab, a descentralização de serviços e o atendimento lado a lado promovidos pela CIDAC, o redesenho do Portal SP156, a simplificação da Carta de Serviços e a digitalização de serviços realizados pela CASP. Esses empreendimentos permitiram identificar a importância do cidadão para a construção de políticas públicas e a construção de programas mais aderentes às necessidades da população.

PMGTIC

**POLÍTICA MUNICIPAL
DE GOVERNANÇA
DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO
E COMUNICAÇÃO**

A PMGTIC

O QUE É?

Instituída por meio do Decreto Municipal nº 57.653/2017, a atual Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (PMGTIC) orienta a forma como a Prefeitura de São Paulo gere e faz uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC), no âmbito da administração direta e indireta. Seu objetivo é criar condições para elevar as capacidades em tecnologia das secretarias e órgãos municipais, potencializando o uso interno desses recursos para melhorar os serviços públicos prestados à população.

Em uma metrópole de grande escala e complexidade como São Paulo, as tecnologias digitais têm um papel estratégico na implementação de políticas públicas, permitindo a otimização de recursos, a promoção de transparência, de participação social e de inovação, além de elevar a qualidade do atendimento oferecido pela Prefeitura. Dessa maneira, para impulsionar a modernização da gestão municipal, a PG-MTIC desenvolve 3 estratégias principais:

- Definição de espaços de tomada de decisão e dos papéis que as entidades envolvidas na operacionalização dessas iniciativas terão no cotidiano da política;
- Elaboração de instrumentos de governança para viabilizar, direcionar e monitorar os investimentos necessários;

- (Construção de capacidades em TICs relacionadas a recursos humanos, garantindo formações continuadas para as equipes responsáveis, assim como a estruturação de uma carreira para profissionais altamente qualificados na área de tecnologia.

Para desenvolver essas estratégias, um movimento importante da Política Municipal foi a reestruturação do **Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (SMTIC)**. Instituído pelo Decreto Municipal nº 45.683/2005, o SMTIC compreende as atividades de planejamento, governança, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos de TICs da Prefeitura. Esse sistema é integrado por:

- **Conselho Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (CMTIC):** Órgão colegiado de orientação, supervisão e deliberação;
- **Órgão central:** SMIT, representada pela Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC/SMIT), que coordena suas atividades;
- **Órgãos e entidades setoriais:** Secretarias, subprefeituras, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com ações e projetos relacionados à tecnologia ou que necessitem da tecnologia para o seu desenvolvimento, representadas pelas unidades responsáveis pelas atividades de TIC;

- **Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação (FT-TIC):** Reúne o conjunto dos responsáveis técnicos em TIC dos órgãos e entidades setoriais da Prefeitura para discutir e propor ações sobre temas estratégicos;
- **Integrador estratégico de soluções de tecnologia da informação e comunicação:** Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (PRODAM).

Por meio do Programa Prefeitura Digital, a PMGTIC já permitiu a atualização de parte do parque tecnológico da Prefeitura, com a distribuição de 7.814 equipamentos tecnológicos; a modernização da infraestrutura local de todas as 32 subprefeituras da cidade; melhorias na estrutura tecnológica de escolas municipais, dos 46 CEUs (Centros Educacionais Unificados) e de outros equipamentos de educação; e a melhoria em equipamentos e no link da internet de unidades de atendimento da SMDHC (Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania).

Ao promover capacidades em tecnologia nas secretarias e órgãos municipais, as iniciativas da Política Municipal beneficiam diretamente tanto a administração municipal quanto os cidadãos paulistanos. A administração é beneficiária das transformações nos processos internos, que possibilitam uma gestão mais transparente, eficiente e ágil, enquanto os cidadãos se beneficiam do emprego de soluções tecnológicas que permitem mais participação social, além de agilidade e simplicidade na prestação de serviços. Indiretamente, os servidores municipais também são beneficiários, já que recebem capacitações contínuas na área de tecnologia e usufruem do apoio de processos e infraestruturas qualificados no exercício de suas atividades cotidianas.

DIRETRIZES DA PMGTIC

A Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (Decreto Municipal nº 57.653/2017) é marcada por diretrizes gerais que definem valores e estratégias para orientar sua operação dentro da administração municipal. Da mesma maneira, também guiam a definição e elaboração de instrumentos para o desenvolvimento de ações e projetos ligados à área de tecnologia. São elas:

PLANEJAMENTO

As iniciativas relacionadas às TICs da Prefeitura devem ser estruturadas e programadas de maneira prévia por meio de instrumentos elaborados periodicamente, tanto pelo órgão central (SMIT) do SMTIC quanto pelas secretarias e órgãos setoriais. O planejamento prevê ainda as seguintes responsabilidades:

SMIT: Elaboração de instrumentos de diretrizes e planos de implementação, com destaque para o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), a cada 4 anos, e para o Plano Diretor Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDGTIC), anualmente.

Demais entidades da administração pública: Elaboraram anualmente seus respectivos Planos Diretores Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC).

DESCENTRALIZAÇÃO

Os órgãos e entidades possuem autonomia para formular, organizar, executar e implementar os projetos e ações estabelecidos nos seus planejamentos anuais, possuindo liberdade para tomar as decisões que avaliam mais apropriadas à solução de seus problemas e alcance de suas metas.

INOVAÇÃO

Por meio de sua PMGTIC, a administração municipal busca explorar o potencial de inovação tecnológica de suas estruturas e equipes para criar novas oportunidades de gestão e de prestação de serviços, identificando necessidades e desenvolvendo iniciativas com foco na melhoria da qualidade dos serviços e processos.

TRANSPARÊNCIA E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

O planejamento e a execução de projetos e iniciativas relacionados às TICs devem ser realizados de forma aberta e participativa. Por meio de mecanismos institucionais, a sociedade civil deve ter acesso à informação e ser capaz de contribuir com o seu desenvolvimento.

COMO OPERA?

Buscando alcançar o seu objetivo de criar condições para elevar as capacidades em tecnologia da administração municipal, a PMGTIC opera por meio de 3 estratégias principais:

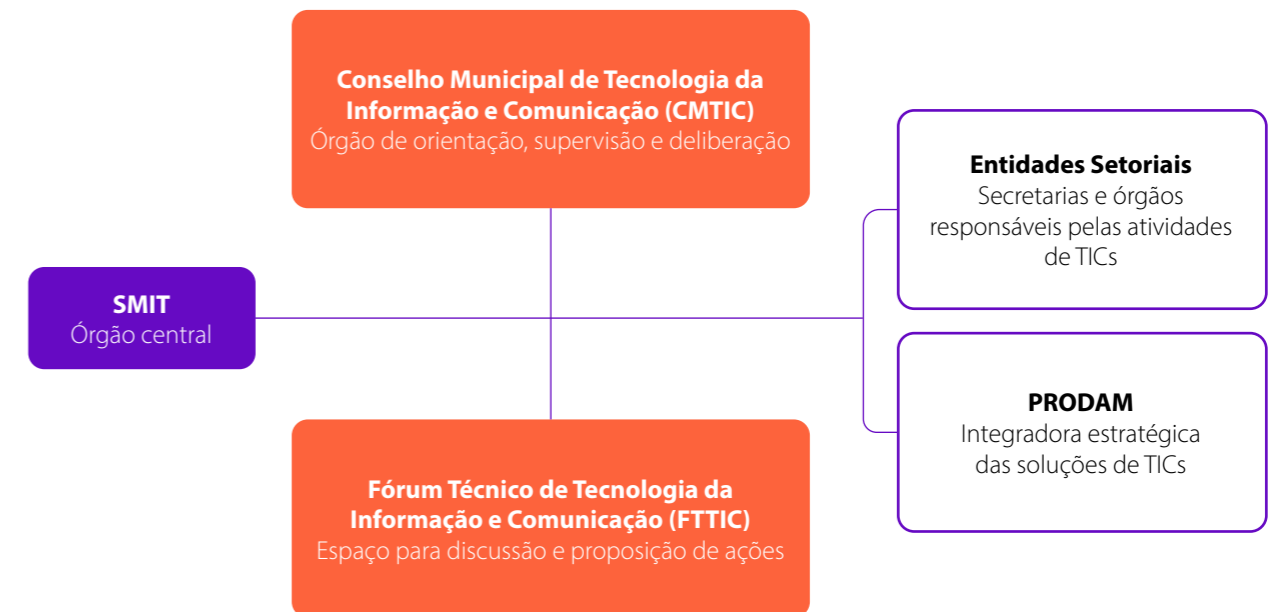
ATORES E ESPAÇOS DECISÓRIOS

A Política Municipal é implementada de forma transversal na Prefeitura de São Paulo, já que atualmente os recursos de TICs são empregados em ações e programas de todos os setores de políticas públicas. Dessa maneira, é fundamental estruturar o Sistema Municipal de TIC (SMTIC) definindo quais serão os papéis e responsabilidades dos agentes governamentais, assim como

os espaços para discussão e tomada de decisões relativas a esse tema:

SMIT: Atua como órgão central, responsável por coordenar as iniciativas desenvolvidas na Política por meio da CGTIC/SMIT. Entre suas atribuições, destaca-se:

- Fomentar o aumento de maturidade em TICs;
- Fixar e publicizar normas e padrões de relativos às TICs;
- Propor ao CMTIC o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), bem como orientações técnicas gerais referentes à aquisição de bens e contratação de serviços em TICs;



- Aprovar os Planos Diretores Setoriais em Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC) de entidades setoriais e acompanhar a execução de seus projetos e ações;
- Elaborar planos de formação, desenvolvimento e capacitação técnica dos recursos humanos envolvidos no SMTIC em conjunto com a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES);
- Realizar a gestão da carreira dos Analistas de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – Tecnologia da Informação (APDOs - TI).
- Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), como seu Presidente;
- Secretaria Municipal de Governo (SMG);
- Secretaria Municipal da Fazenda (SF);
- Empresa Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (PRODAM);
- Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência (SMPED);

O CMTIC tem como atribuição discutir e aprovar o PETIC; os relatórios semestrais sobre o uso de TIC pela Prefeitura; e as Orientações Técnicas sobre boas práticas de gestão da tecnologia e sobre aquisição de bens e contratação de serviços em TICs.

Conselho Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (CMTIC): Órgão colegiado de orientação, supervisão e deliberação do SMTIC, composto por membros permanentes e por um assento rotativo entre as secretarias municipais, que são escolhidas pela presidência do Conselho de acordo com a pauta proposta. Possuem participação permanente os seguintes membros:

Fórum Técnico de Tecnologia da Informação e Comunicação (FTTIC): Espaço para discussão e proposição de ações sobre temas estratégicos da Política, que reúne os responsáveis técnicos em TIC dos órgãos e entidades setoriais da Prefeitura.

O Fórum possibilita a integração entre os agentes governamentais envolvidos, estabelecendo uma rede que permite alinhar questões gerais, trocar experiências sobre as rotinas de trabalho e problemas comuns, buscando acelerar a resolução de questões técnicas.

Entidades setoriais: São os órgãos da administração pública da Prefeitura com ações e projetos relacionados à tecnologia ou que necessitem da tecnologia para o seu desenvolvimento, como secretarias, prefeituras regionais, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Essas entidades são representadas por suas unidades responsáveis pelas atividades de TIC e são responsáveis por:

- Elaborar seus planos diretores setoriais – que serão apresentados na próxima seção – considerando os objetivos da PMGTIC e o conteúdo do PETIC;
- Fornecer informações solicitadas pelo órgão central para a elaboração dos Diagnósticos de Tecnologia da Informação;
- Acompanhar as publicações do Portal de Tecnologia para se manterem alinhados com os debates e iniciativas relativos à PMGTIC;
- Manter participação permanente no FTTIC, propondo ativamente questões para discussão.

Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (PRODAM): Opera como integradora estratégica das soluções de tecnologia da informação e comunicação. Suas atribuições são:

- Apoiar a execução de iniciativas

decorrentes do PETIC e dos PDSTIC – que serão apresentados a seguir – desenvolvendo soluções de TICs e prestando serviços relacionados a esse tema;

- Administrar a rede privada de comunicação de dados da administração municipal.

INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Para orientar a implementação efetiva das iniciativas relacionadas ao uso de tecnologia, a Política Municipal definiu instrumentos de governança que auxiliam no seu planejamento, padronização, monitoramento, diagnóstico e comunicação. São eles:

- **Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC):** Elaborado a cada 4 anos sob responsabilidade do órgão central, representado pela CGTIC/SMIT, define metas e objetivos estratégicos a serem alcançados dentro da Prefeitura no médio prazo. Deve ser formulado levando em consideração tanto planejamentos municipais mais amplos (Plano de Metas) quanto os demais planejamentos setoriais.
- **Plano Diretor Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDGTIC):** De elaboração anual, também sob responsabilidade da CGTIC/SMIT, busca acompanhar a evolução da maturidade em tecnologia das entidades setoriais, definir metas e objetivos a serem alcançados no período, especificando como serão atendidos e explicitando seus impactos na administração municipal, além de elencar as ações e

projetos previstos para o seu ano de exercício.

- **Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDSTIC):** Anualmente, as secretarias e órgãos setoriais realizam o planejamento detalhado de suas ações e projetos internos a serem desenvolvidos naquele período, especificando os impactos previstos. O órgão central (CGTIC/SMIT) irá monitorar e oferecer suporte para que a sua execução seja bem-sucedida.
- **Diagnóstico de Tecnologia da Informação e Comunicação:** Anualmente, o órgão central coleta informações essenciais relativas ao uso de TICs nas secretarias e órgãos setoriais. O objetivo é compor um relatório que apresente a situação das diversas áreas da administração municipal naquele ano em termos das suas capacidades em tecnologia. A partir disso, torna-se possível fomentar ações estratégicas que permitam o alcance dos objetivos estabelecidos na Política Municipal.
- **Escala de maturidade:** Trata-se de uma ferramenta desenvolvida para auxiliar na avaliação do nível de maturidade em gestão da tecnologia de cada entidade setorial da administração municipal, norteando ações a serem executadas no curto e médio prazo. A escala é definida por séries, que vão de “Inexistente” (nível mais baixo) até “Série A” (maior nível). A partir das informações coletadas pelo órgão central, a classificação das entidades realizada por meio de um sistema de pontos, partindo de critérios que consideram: (i) liderança e cultura (influência e perfil do líder de TIC); (ii) equipe de

TIC (equipe e capacitação da equipe); (iii) orçamento (autonomia orçamentária e execução orçamentária); (iv) planejamento (execução do Plano Diretor Setorial e efetividade do planejamento e aderência ao Plano Estratégico); e (v) gestão e dados (serviços de TIC e valor público com dados). A escala também possui um sistema de conquistas (com “medalhas”, “troféus” e “estrelas”) para reconhecer as realizações e boas práticas das entidades.

- **Orientações Técnicas (OTs):** Documentos que reúnem regras, procedimentos ou critérios a serem seguidos por padrão pelas secretarias e órgãos municipais, além da sugestão de boas práticas. São produzidos por servidores especializados em tecnologia da informação e buscam auxiliar as entidades no desenvolvimento de projetos e execução de ações envolvendo TICs, assim como apoiar a tomada de decisão em relação a esse tema.
- **Portal de Tecnologia (canal multiplataforma):** É um canal voltado à comunicação de informações e realizações na área de TIC para servidores da Prefeitura, com a finalidade de mantê-los atualizados sobre as novidades e discussões. Sua atualização é de responsabilidade do órgão central e dos responsáveis por TICs das demais entidades setoriais.
 - O portal é aberto à população e dissemina como a Política está operando na prefeitura, promovendo assim a transparência e participação social. O canal multiplataforma também opera como um repositório, oferecendo acesso público a todos os instrumentos

de governança de TIC da PMGTIC, para que qualquer pessoa, organização da sociedade civil ou entidade governamental possa conhecê-los e se apropriar dos seus conteúdos. Para mais informações, acesse: <http://bit.ly/3IWDNzS>

CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES

Para promover inovação nos processos internos da Prefeitura, assim como melhoria na utilização das tecnologias existentes, a PMGTIC prevê a construção de capacidades em TICs relacionadas a recursos humanos. Essa estratégia é desenvolvida por meio de capacitações contínuas das equipes de secretarias e órgãos municipais, bem como pela contratação de profissionais altamente qualificados na área de tecnologia alocados em toda a administração municipal:

- **Programa Permanente de Capacitação em TIC:** Investe na formação continuada dos servidores que atuam nas áreas de TIC dos órgãos setoriais por meio da oferta de cursos em duas modalidades: presencial e EAD. Tem como objetivo o aprimoramento das competências técnicas e estratégicas desses profissionais. Para realizar as capacitações, a política conta com parceiros especializados, como a Alura, com vagas de capacitação EAD, utilizando um sistema de seleção dos servidores que leva em consideração o desempenho do órgão setorial na Escala de Maturidade e as entregas do PDSTIC e do Diagnóstico de TIC dentro do prazo para a participação.
- Entre os temas ofertados estão cursos bastante conectados à área de tecnologia, como rede, hardware, ITIL, programação, devops, front-end e mobile, mas também conteúdos estratégicos de gestão,

como gestão de projetos, *user experience*, design e data science.

- **Estruturação da carreira pública em tecnologia:** Para institucionalizar as áreas de tecnologia dentro da Prefeitura, garantido que secretarias e órgãos possam contar com profissionais altamente qualificados, foi criada a carreira de Analista de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional da disciplina de Tecnologia da Informação e Comunicação (APDO-TIC) por meio da Lei Municipal nº 16.119/2015. Sua atuação se dá de forma descentralizada na administração municipal e, desde que a PMGTIC foi instituída, cabe à SMIT a gestão desse quadro de profissionais. Os primeiros servidores dessa carreira ingressaram na Prefeitura em 2017. No momento, são 36 analistas atuando em 13 órgãos diferentes da administração municipal.

estrutura tecnológica e de rede. Seu objetivo é permitir que a administração municipal seja capaz de prestar serviços de forma mais eficiente e ágil, além de ter condições de investir na digitalização dos procedimentos internos. A disponibilização de tecnologias digitais atualizadas em equipamentos públicos diretamente em contato com a população e presentes em todas as regiões da cidade oferece condições para a melhoria do atendimento presencial, beneficiando especialmente a população mais vulnerável.

Desenvolvido pela CGTIC/SMIT, o programa baseia suas ações em informações dos diagnósticos de TIC e dos planos setoriais de tecnologia que permitem identificar quais são as melhorias necessárias e onde estão localizadas. Assim, foi possível planejar os investimentos previstos de forma estratégica, com segurança, rapidez e eficiência no uso dos recursos. Essas ações envolvem, sobretudo, as 32 subprefeituras de São Paulo e equipamentos e áreas das Secretarias Municipais de Educação (SME), Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) e da própria SMIT.

COMO FOI IMPLEMENTADO?

O programa contou com o financiamento de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado entre a empresa Vivo (marca comercial da Telefônica Brasil), a Prefeitura de São Paulo e o Ministério Público de São Paulo em 2012, relativo a irregularidades na situação de antenas usadas pela empresa de telecomunicação na cidade. No seu processo de implementação, a CGTIC/SMIT foi res-



APLICAÇÃO PRÁTICA

Nessa seção será apresentado um programa desenvolvido pela CGTIC/SMIT que elucida parte da operação da PMGTIC ao atualizar a infraestrutura tecnológica da Prefeitura.

O QUE É O PROGRAMA PREFEITURA DIGITAL?

Enquanto iniciativa da Política Municipal, o Programa Prefeitura Digital promove a modernização do parque tecnológico de órgãos e secretarias da Prefeitura de São Paulo por meio da distribuição de equipamentos e da reestruturação da infraes-



A atual política municipal de governança de TIC visa organizar as ações de gestão de tecnologia, com planejamentos anuais, capacitação das equipes e aumento da maturidade em tecnologia da prefeitura”

ponsável pelo diagnóstico inicial e planejamento das iniciativas, além da fiscalização financeira e jurídica do TAC. Como contrapartida ao município, coube à Vivo o financiamento e a operação de grande parte das ações.

A partir dos diagnósticos de TIC realizados anualmente na Prefeitura, a CGTIC/SMIT elaborava projetos de modernização da infraestrutura tecnológica que, primeiro, eram validados com o gabinete da SMIT. Se aprovados, esses documentos eram encaminhados para a análise da empresa Vivo, que deveria realizar uma proposta com estimativas, cronogramas, dimensionamento e orçamento. Depois, cabia à CGTIC/SMIT a aprovação final. A execução dessas iniciativas contou com a participação de uma equipe da CGTIC/SMIT atuando em conjunto com a empresa Vivo para fazer as visitas e o planejamento em conjunto com os responsáveis locais, validando marcos, prazos e entregas. Por fim, a partir das entregas dos projetos, a CGTIC/SMIT tinha um último processo de validação com a comissão de contrapartidas, que realiza toda a validação da prestação de contas entregue pela Vivo.

Entre 2017 e 2020, a Prefeitura Digital distribuiu diversos equipamentos de informática para todas as 32 subprefeituras e mais de 20 outros órgãos. Diferentemente das demais, essa ação foi financiada com recursos do tesouro municipal. Em 2017, a Prefeitura também recebeu da empresa de tecnologia Cisco uma grande doação de equipamentos de informática usados durante os Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio em 2016, como estruturas de wi-fi, servidores, switches e roteadores, entre outros itens. As instalações desses equipamentos foram realizadas em escolas municipais, CEUs e outros equipamentos de Educação com recursos do TAC, sendo concluídas em 2019.

Em 2018, outra parceria foi firmada, agora com a SMDHC, para modernizar os equipamentos e proporcionar melhoria no link da internet de três equipamentos: o Polo da Terceira Idade, o Centro de Acolhimento a Imigrantes e a Casa da Mulher Brasileira. Por fim, em 2020, teve início a readequação da infraestrutura de rede de todas as 32 subprefeituras da cidade.

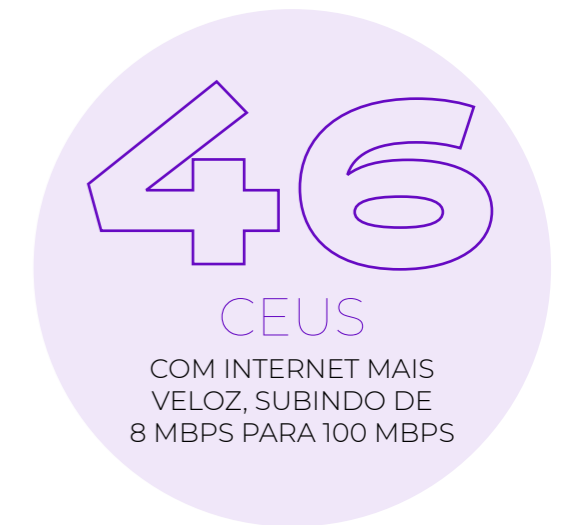
RESULTADOS⁽¹⁾

7.814

MODERNIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA LOCAL (REDE LÓGICA) DAS SUBPREFEITURAS DA CIDADE

32 subprefeituras com obras finalizadas, incluindo:

- Fornecimento de link de internet com velocidade de 50 Mbps a 100 Mbps
- Modernização da infraestrutura de cabeamento estruturado de rede



EQUIPAMENTOS DISTRIBUÍDOS PARA TODA A PREFEITURA, SENDO:

7.388

computadores desktop, entre 2017 e 2020

931 provenientes de aquisições centralizadas ou de doações do segundo setor para todas as **32 subprefeituras e mais de 20 outros órgãos**

6.407 para 55 órgãos municipais (32 subprefeituras e 23 da administração direta), numa ação centralizada pela SMIT

436 + 40

scanners

multifuncionais

Adquiridos e distribuídos pela SMIT para mais de 70 órgãos e entidades da Prefeitura

Melhorias na estrutura tecnológica de escolas municipais, CEUs e outros equipamentos de Educação

Entre os itens instalados, equipamentos que melhoram a gestão da rede interna das escolas, proporcionando internet de alta velocidade, infraestrutura de segurança e controle de conteúdo

3 equipamentos da SMDHC modernizados

- Polo da Terceira Idade (em andamento)
- Centro de Acolhimento a Imigrantes
- Casa da Mulher Brasileira.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: CGTIC/SMIT (2022).

PMAC

**POLÍTICA MUNICIPAL
DE ATENDIMENTO
AO CIDADÃO**



A Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC) foi instituída pelo Decreto nº 58.426, de 2018, para estabelecer novos padrões de qualidade dos serviços públicos e promover iniciativas de atendimento inovadoras com foco nas necessidades dos cidadãos. Suas atividades envolvem todo o atendimento presencial, telefônico e digital dos órgãos e entidades da administração municipal que prestam serviços e atendem à população.

Coordenada e acompanhada pela Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos, da SMIT, a Política é gerida setorialmente pelos chefes de gabinete desses órgãos e entidades municipais e tem como uma de suas instâncias de gestão o Comitê Municipal de Atendimento ao Cidadão (CMAC). Este é um órgão colegiado, deliberativo, que reúne semestralmente a SMIT, a Secretaria do Governo Municipal (SGM), a Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), a Ouvidoria Geral do Município – da Controladoria Geral do Município (CGM) –, a Secretaria Municipal da Pessoa

com Deficiência (SMPED) e as Secretarias Municipais de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), de Educação (SME) e da Fazenda (SF) ou, alternadamente, a cada ano, Secretarias Municipais de Mobilidade e Transportes (SMT), das Subprefeituras (SMSUB) e da Saúde (SMS). Seu objetivo é definir as estratégias de melhorias do atendimento ao cidadão, assim como avaliar, aprovar e divulgar as Orientações Técnicas que são submetidas pela SMIT. Esses documentos são instrumentos que consolidam práticas e conhecimentos sobre o atendimento ao cidadão, orientando a atuação das equipes envolvidas cotidianamente com essas atividades. Além disso, buscando garantir acesso à informação e isonomia no atendimento, outro instrumento previsto pela Política são as Cartas de Serviço. As Cartas são documentos de orientação que reúnem informações básicas sobre os serviços prestados pela Prefeitura – como requisitos e formas de solicitação –, estruturando procedimentos padronizados para a sua realização e tornando-os conhecidos pela população.

A elaboração da PMAC se baseou em quatro grandes objetivos

- Instituir um novo padrão de atendimento focado nas necessidades dos cidadãos;
- Elevar a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura de São Paulo;
- Facilitar o acesso a serviços e informações municipais;
- Melhorar a percepção dos cidadãos em relação ao trabalho desenvolvido pela Administração Municipal. Além disso, estabeleceu **12 princípios** para guiar a administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão. São eles:

- 1 Desenvolvimento de iniciativas com foco nas necessidades dos cidadãos
- 2 Oferta integrada dos serviços públicos (Governo único para um cidadão único)
- 3 Atuação de servidores guiada por leis, decretos e portarias (legalidade)
- 4 Isonomia no atendimento
- 5 Simplificação e padronização dos serviços
- 6 Valorização e capacitação dos atendentes
- 7 Publicidade e atualização das informações sobre os serviços
- 8 Atualização sobre o andamento das demandas
- 9 Acessibilidade e inclusão digital
- 10 Gestão de atendimento baseada em dados
- 11 Promoção de inovação com foco nas necessidades dos cidadãos
- 12 Transparência nos processos de atendimento e confiança na Prefeitura



A seguir, são apresentados os programas Descomplica SP, Empreenda Fácil e SP156, importantes eixos de atuação da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão.

DESCOMPLICA SP

O QUE É?

O programa Descomplica SP oferece praças de atendimento presencial, onde os cidadãos podem solicitar mais de 350 serviços de diversas secretarias e órgãos municipais, estaduais e federais. Em cada unidade, o cidadão também pode receber orientações para solicitar atendimentos *online*, ampliando ainda mais o seu acesso a serviços públicos. Inspirado na experiência do Poupatempo no Estado de São Paulo, na década de 1990, o Programa é desenvolvido pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), por meio da Coordenadoria de Inclusão Digital e Atendimento ao Cidadão (CIDAC). Seu lançamento aconteceu em 2018, como um projeto-piloto na Subprefeitura de São Miguel Paulista, na Zona Leste. Desde então, o Descomplica SP busca mudar o paradigma do atendimento ao público, estruturando um modelo mais ágil, integrado e descentralizado, que contribui para ampliar o acesso a serviços públicos de qualidade oferecidos em condições de igualdade.

A operação do Programa é realizada a partir do princípio "Governo único para um cidadão único". Esta diretriz promove a ideia de que a administração pública deve ter uma visão integral do cidadão e focar na resolução de seus problemas, acabando com "Isso não é aqui" como resposta às solicitações. Baseia-se na noção de que é preciso oferecer atendimentos que integrem diversos órgãos em um mesmo local, facilitando o acesso aos serviços, bem como

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

As ações e resultados do Descomplica SP se mostraram aderentes aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da Organização das Nações Unidas (ONU). O Programa se vincula ao ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes, ao promover instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, além de assegurar o acesso público à informação. Além disso, também está alinhado ao ODS 10 - Redução das Desigualdades, já que possibilita a inclusão digital e descentraliza a oferta de serviços do município, levando o atendimento da Prefeitura para regiões mais vulneráveis da cidade.

informações e orientações, mesmo quando a demanda não pode ser solucionada naquela unidade.

Para estabelecer um novo padrão de atendimento ao cidadão na Prefeitura de São Paulo, o Descomplica SP desenvolve 4 estratégias: (i) estabelecimento de legislação e diretrizes para orientar a melhora na qualidade dos serviços públicos oferecidos; (ii) articulação entre as secretarias envolvidas e estruturação da governança do Programa, que assegura o seu bom funcionamento cotidiano; (iii) investimento em capacitação contínua das equipes responsáveis para buscar assegu-

rar um novo padrão de atendimento; e (iv) inovação nos processos de atendimento ao cidadão, visando novas soluções que resultem em melhores formas de atender os cidadãos.

Ao longo da sua implementação, o Descomplica SP já inaugurou 9 unidades, contemplando todas as regiões da cidade, e ainda há 4 unidades em obras, que devem ser inauguradas em 2022, e outras 7 unidades previstas. Entre 2020 e 2022, o programa teve um aumento de 88% no número de atendimentos presenciais nos primeiros semestres. Nesse período também houve um aumento da média do tempo médio de atendimento e uma diminuição da média do tempo médio de espera das unidades. Além disso, desde o início, o Programa registra altos índices de satisfação entre os cidadãos, com 99,7% de avaliações com “bom” e “ótimo” no 1º semestre de 2022.

Os beneficiários diretos do Descomplica SP são os cidadãos paulistanos, que passam a ter acesso simplificado a serviços públicos e a informações, usufruindo de um novo padrão de atendimento focado nas suas necessidades. Também se beneficiam diretamente os servidores e atendedores que atuam nas unidades, já que existe um trabalho contínuo de capacitação das equipes envolvidas, valorizando o atendimento. De forma indireta, 11 secretarias municipais parceiras⁽¹⁾ se beneficiam do redesenho de fluxos necessário para a incorporação dos serviços ao Descomplica SP, que proporcionam melhorias nos processos administrativos.

COMO FUNCIONA?

Para realizar serviços públicos em unidades do Descomplica SP, o cidadão deve acompanhar os seguintes passos:

- 1. Agendamento:** É preciso realizar o agendamento para definir o dia, horário e local do atendimento presencial por meio do site do Descomplica SP ou da central telefônica SP156. Esse procedimento se tornou obrigatório em 2020, a partir da pandemia de covid-19, seguindo a diretriz de distanciamento social, para garantir a segurança da população e dos profissionais das unidades.
- 2. Triagem na recepção:** Ao se encaminhar para a unidade do Descomplica SP na data agendada, o cidadão informa a sua demanda na recepção e recebe uma senha. Nesse momento, os atendedores o orientam sobre qual o setor mais adequado à sua necessidade e, então, ele pode ser encaminhado para as mesas de atendimento, caso o serviço requisitado esteja presente na unidade, ou para o Descomplica Digital, para obter informações, realizar agendamento e realizar qualquer serviço público que esteja disponível *online*.
- 3. Atendimento lado a lado:** O serviço é prestado sem que haja uma mesa ou bancada entre o atendente e o cidadão, com ambos sentados lado a lado e de frente para a tela do computador. Dessa maneira, o cidadão é capaz de compreender e



acompanhar o caminho percorrido na solução do seu problema, tendo aumentada a própria confiança e a transparência do atendimento. A ideia é que seu atendimento seja rápido, mas oportunizado, ou seja, além do que foi solicitado, sempre são oferecidos outros serviços aos cidadãos. Dependendo da sua necessidade, ele poderá ser encaminhado ao atendimento sob responsabilidade de outra secretaria parceira.

- 4. Descomplica Digital:** O cidadão é encaminhado ao Descomplica Digital quando o serviço solicitado não pode ser realizado naquela unidade ou já está digitalizado. Trata-se de um espaço na praça de atendimento onde os cidadãos são acolhidos por uma equipe treinada para entender suas necessidades, identificar o serviço correspondente e auxiliar na

sua realização de forma *online*. Lá, os cidadãos podem:

- Obter documentos necessários para o atendimento oferecido na unidade;
- Agendar novos atendimentos;
- Realizar serviços públicos – de qualquer esfera de governo – que estejam digitalizados;
- Acessar informações sobre serviços que não são prestados nas unidades.

O Descomplica Digital também segue a lógica de atendimento lado a lado. Se o cidadão tiver interesse, o atendente poderá ensiná-lo a realizar o passo a passo para suprir a sua necessidade. Se não tiver, pode acompanhar todo o caminho percorrido

(1) Controladoria Geral do Município (CGM); Secretaria Municipal da Fazenda (SF); Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB); Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS); Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDDET); Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC); Secretaria Municipal de Habitação (SEHAB); Secretaria Municipal de Licenciamento (SEL); Secretaria Municipal de Mobilidade e Trânsito (SMT); Secretaria Municipal de Segurança Urbana (SMSU); Secretaria Municipal da Saúde (SMS).

para solicitar o serviço. Dessa maneira, o programa possibilita a inclusão digital ao oferecer oportunidade de aprendizagem em uma das tarefas que demonstram letramento digital – a solicitação de serviços públicos *online*. Além disso, o espaço conta ainda com totens de autoatendimento que disponibilizam alguns serviços que podem ser acessados com o apoio dos funcionários, se necessário.

A ATUAÇÃO DO DESCOMPLICA SP

Para estruturar um novo paradigma de atendimento por meio do Descomplica SP, a SMIT desenvolve quatro frentes de atuação:

LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES

A implementação do Programa é orientada pela **Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC)**, instituída pelo Decreto nº 58.426/2018. A PMAC é coordenada e acompanhada pela Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização em Serviços Públicos (CASP) da SMIT e estabelece linhas de conduta para me-

lhorar a qualidade dos serviços públicos e promover inovação no atendimento aos cidadãos. Seus principais eixos de atuação são o **Descomplica SP** e os canais **SP156**, que colocam em prática seus princípios e objetivos nos atendimentos presencial e virtual/telefônico, respectivamente.

Para promover transparência e isonomia no atendimento, a PMAC prevê a consolidação das **Cartas de Serviço**, que são documentos de orientação que disponibilizam informações básicas sobre os serviços prestados pela Prefeitura. Essas informações ficam hospedadas no Portal SP156 e são disponibilizadas nas unidades do Descomplica SP. Por meio do Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC), os atendentes das unidades registram as solicitações dos cidadãos e obtêm informações da Carta de Serviço, que serve como um guia para o atendimento presencial.

Um dos mais importantes princípios da PMAC é a noção de “Governo único para um cidadão único”, que valoriza a visão integral das necessidades do cidadão incentivando a oferta integrada dos serviços públicos. Para colocá-lo em prática, as unidades do Descomplica SP disponibilizam serviços de responsabilidade de secretarias e órgãos em diferentes esferas de governos e que ofertam seus serviços de maneira isonômica em todas as praças de atendimento.

GOVERNANÇA E ARTICULAÇÃO

A governança do Descomplica SP busca integrar uma variedade de serviços públicos articulando diversos agentes governamentais, com destaque para:

SMIT: É responsável pela concepção e pela coordenação institucional do progra-

ma. Cuida da articulação com as subprefeituras e com as secretarias parceiras, além da operação na ponta do atendimento por intermédio dos diretores e do corpo administrativo das unidades.

Secretarias e órgãos parceiros: 11 secretarias e 7 órgãos⁽²⁾ parceiros são responsáveis pelos serviços ofertados nas unidades do programa, sendo responsáveis pelos recursos humanos do seu atendimento (supervisores e atendentes) e por estarem sempre em diálogo com a secretaria gestora do programa.

Instituições implementadoras: São secretarias e órgãos envolvidos em atividades de concepção, implantação ou operação do Programa, dos quais destacamos:

- **Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB), que é envolvida na definição da localização da unidade, já que as Subprefeituras Regionais são responsáveis pela cessão de seu espaço físico;**
- **Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras (SIURB) e a SPObras, que atuam no planejamento e execução das obras de construção;**
- **PRODAM, cuja atuação foi estratégica durante a concepção do Programa, assim como na implantação de equipamentos tecnológicos e de soluções de tecnologia da informação e da comunicação.**

A oferta de serviços de forma descentralizada e isonômica demanda um alinhamento fino e o contato constante entre todos os atores envolvidos. Para isso, o programa estabeleceu uma governança baseada no

modelo de gestão matricial e transversal – aplicado desde os gabinetes das secretarias até a ponta de atendimento.

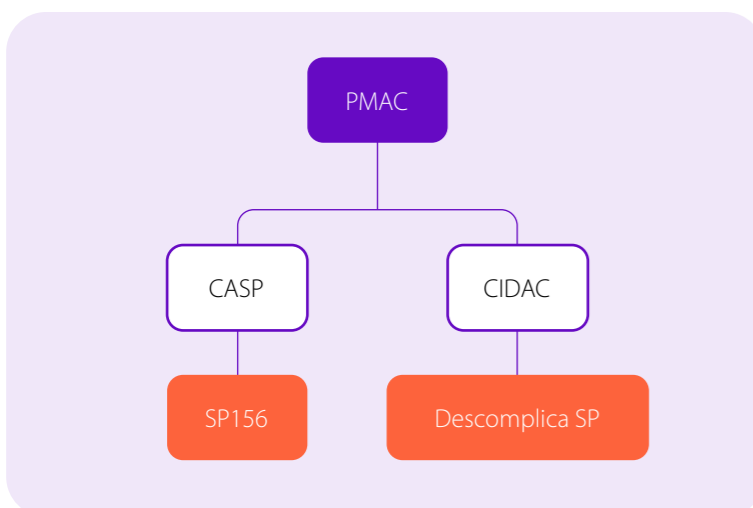
Matriz de responsabilidades

A matriz de responsabilidades é o instrumento que organiza a gestão compartilhada do Programa, definindo as responsabilidades de cada servidor envolvido e as atividades que irão desempenhar. Sua construção é articulada entre os altos escalões das secretarias e órgãos para garantir legitimidade política e adesão ao que foi pactuado. A matriz é formalizada de acordo com a natureza do órgão parceiro: por exemplo, os acordos da SMIT com as subprefeituras e secretarias parceiras são formalizados em portarias; já com os órgãos externos à Prefeitura, a SMIT estabelece convênios.

Esse modelo de governança é operacionalizado por meio da comunicação contínua entre a coordenação e os pontos focais do Descomplica SP. Cada secretaria ou órgão com serviços disponibilizados indica pessoas internas com poder de decisão para exercer esse papel de articulação. Sua atuação aproxima os diversos atores envolvidos à ponta do atendimento. Dessa maneira, facilitam a resolução de questões gerais sobre serviços dos parceiros, permitem o acompanhamento dos processos e contribuem para manter os acordos firmados e para consolidar os princípios do atendimento.

O acompanhamento do cotidiano das unidades também é realizado de forma articulada entre os atores envolvidos, facilitando

(2) Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADE SAMPA); Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo (COHAB); Coordenadoria de Saúde e Proteção ao Animal Doméstico (COSAP); Departamento de Iluminação Pública (ILUME); Guarda Civil Metropolitana (GCM); Ouvidoria Geral do Município (OGM); São Paulo Transporte S/A (SPTrans).



sua comunicação, além da construção participativa de decisões. Para isso, destaca-se:

Gestão de atendimento: No cotidiano das unidades, a gestão do atendimento é realizada por seus diretores, contando com o apoio da área de operação e de normatização dos procedimentos da SMIT. Por meio de um sistema de informação, as atividades das unidades podem ser acompanhadas em tempo real, gerando indicadores de atendimento. Esse acompanhamento é fundamental para o funcionamento do Descomplica SP, já que permite identificar ajustes nos procedimentos e serviços que podem ser facilmente comunicados à coordenação da SMIT.

Gestão do conhecimento: O Programa estimula o compartilhamento de informações e aprendizados entre os funcionários das unidades por meio de uma plataforma de gestão de conhecimento. Esta disponibiliza, de forma *online*, comunicados importantes, documentos com a sistematização de aprendizados e fóruns de discussão sobre práticas de atendimentos, que são essenciais para o acompanhamento das atividades e alinhamento entre os funcionários.

Fóruns do Programa: São espaços de discussão sobre os serviços do Descomplica SP. Buscam debater a operação, solucionar problemas e reforçar entre os agentes envolvidos as responsabilidades pactuadas e os princípios do Descomplica SP. Ocorrem em duas escalas: unidade e programa.

● **Fóruns de supervisores:** Numa escala local, reúne mensalmente o diretor e os diversos supervisores das equipes responsáveis pelos serviços da unidade. Ao final desses encontros, os resultados são encaminhados aos pontos focais.

● **Fórum de pontos focais:** Encontros bimestrais que reúnem os pontos focais de todas as secretarias participantes e a equipe da SMIT para discutir questões relativas ao Programa.

CAPACITAÇÃO CONTÍNUA DAS EQUIPES RESPONSÁVEIS

Formar e capacitar continuamente os funcionários das unidades é essencial na estruturação de um novo paradigma de atendimento na Prefeitura de São Paulo. Esse processo é conduzido pela coordenação da SMIT e busca aperfeiçoar a atuação das equipes na ponta do atendimento e sensibilizá-las em relação aos princípios, normas e procedimentos do Descomplica SP.

Para garantir a qualidade e a isonomia no atendimento, assim como o foco nas necessidades dos cidadãos, é preciso que o novo modelo seja assimilado pelos atendentes e aplicado na prática cotidiana. Essa coesão entre as equipes é construída por meio de quatro tipos de formações e capacitações:

Inicial: É realizada durante a implementação de cada Descomplica SP e busca incluir as equipes à nova lógica de atendimento. Participam dessas atividades todos os funcionários que irão atuar na unidade, incluindo os das secretarias parceiras, estagiários e terceirizados. Composto por 3 módulos com duração de 1 semana cada, é um curso participativo, com poucos recursos expositivos, no qual são realizadas discussões em grupo, dinâmicas de sensibilização, plenários, seminários e estudos de “situações-problema”.

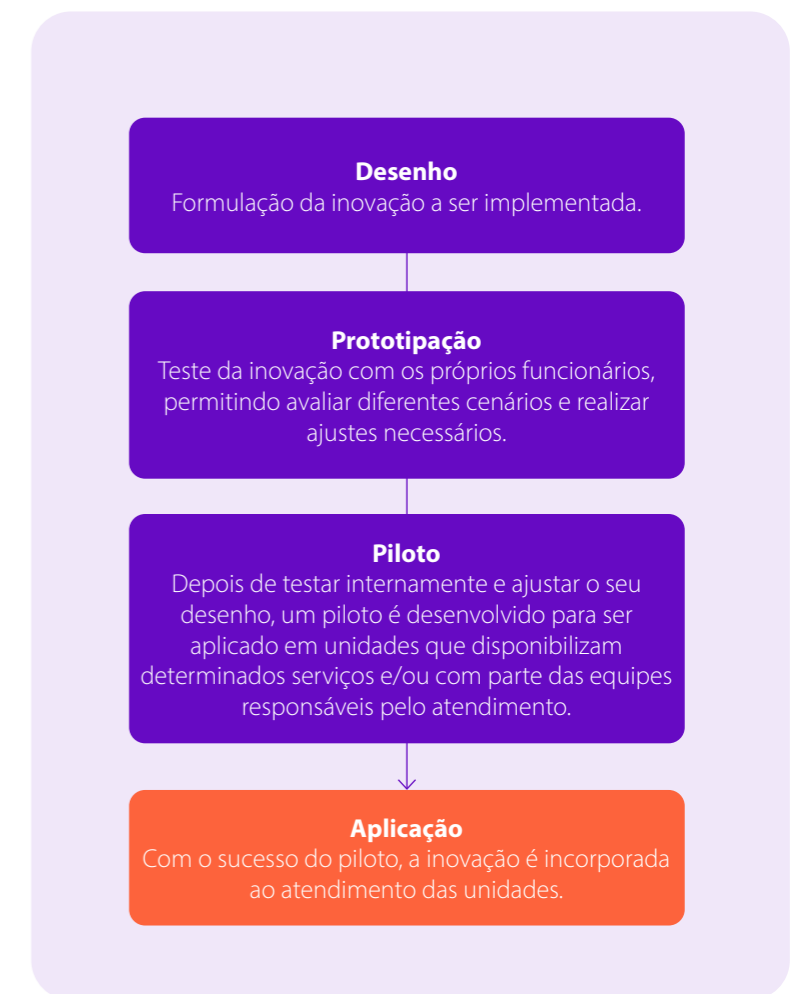
Intensiva: É voltada a novos funcionários incorporados às equipes e conduzida pelo diretor da unidade, com duração de cerca de uma semana. Para introduzir novas práticas e conceitos associados ao novo padrão de atendimento, explora recursos expositivos, dinâmicas, vídeos, simulações de atendimento lado a lado e exercícios de “sombra”. Estes consistem em observar a atuação de funcionários mais experientes para entender o funcionamento dos atendimentos e só depois começar realmente a trabalhar.

De integração: Trata-se de uma etapa para a incorporação de funcionários à equipe atuante. Depois da formação intensiva, esses agentes ainda realizam por alguns dias as observações de atendimento de “sombra”. Além disso, são orientados em relação ao modelo de gestão, às normas e procedimentos e aos princípios de atendimento que norteiam o Programa.

Continuada: Oferece cursos de aprimoramento à equipe que já atua na unidade. Existe para relembrar os princípios e as práticas de atendimento, mesmo para quem está desde o começo do trabalho. Consiste em discussões específicas, palestras e indicação de filmes que abordem questões relacionadas ao dia a dia do atendimento, além de atividades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe.

INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Inovar não diz respeito apenas a dispositivos tecnológicos, como aplicativos e *softwares*, mas também à criação de novos procedimentos e processos. Dentro de sua estrutura, a CIDAC possui uma área dedicada a desenvolver inovações nos processos de atendimento presencial. No Descom-



plica SP, exercitar a criatividade buscando melhores formas de atender os cidadãos é um trabalho contínuo e permanente, e não meramente episódico.

Inovações no atendimento presencial, como o Descomplica Digital e o atendimento lado a lado, foram construídos em um ciclo de inovação envolvendo a experimentação das soluções concebidas. Esse ciclo permite testar e explorar o desenho das soluções, diminuindo riscos e trazendo mais segurança para a sua implantação. Além disso, o processo também contribui para diminuir resistências internas às mudanças, já que os resultados da prototipação evidenciam os benefícios que podem ser alcançados no cotidiano do atendimento aos cidadãos.

RESULTADOS⁽³⁾

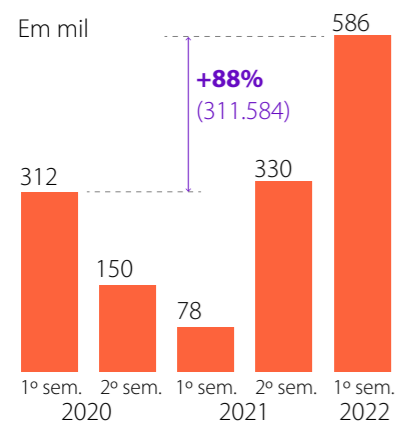


APRENDIZADOS

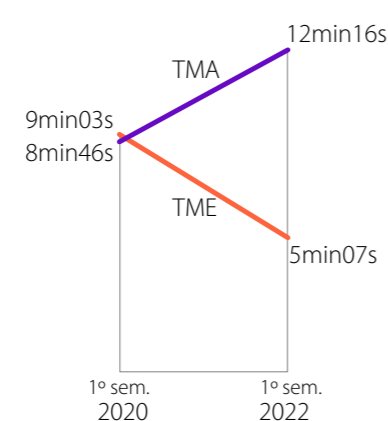
- Priorização na gestão municipal:** Tornar o atendimento presencial ao cidadão uma questão prioritária foi essencial para que o Programa tivesse êxito. Sem o apoio político dos diversos gabinetes envolvidos, não seria possível mobilizar os atores na sua implementação.
- Gestão participativa:** A construção participativa de decisões, promovida por pontos focais, assegura a articulação e a comunicação contínua entre atores de alto escalão e a ponta do atendimento. Esse processo é parte importante do acompanhamento cotidiano das unidades e possibilita a escuta de quem está na ponta, colaborando para a efetividade das ações desenvolvidas.
- Articulação intersecretarial:** Considerando que a sua operação depende da atuação de uma grande variedade de atores, a articulação entre secretarias e órgãos é determinante na construção da governança do Programa, que compreende desde os gabinetes até a ponta de atendimento, definindo responsabilidades e as atividades a serem desempenhadas.
- Flexibilização do atendimento:** As demandas da população são dinâmicas e muito diversas. Assegurar que todas estarão contempladas nos serviços oferecidos nas unidades não é algo viável. Para atender o cidadão de maneira integral, focando na resolução dos seus problemas, é preciso permitir flexibilidade aos protocolos de atendimento. Reajustes podem ser necessários para proporcionar serviços mais aderentes às necessidades do cidadão.
- Planejamento orçamentário:** Incluir o Programa no planejamento orçamentário municipal é chave para que a sua execução aconteça com qualidade. A previsão desses investimentos na Lei Orçamentária Anual (LOA) garante o uso direcionado dos recursos em iniciativas voltadas ao atendimento presencial.
- Investimento em capacitação:** O investimento contínuo em capacitação estrutura o novo modelo de atendimento, garantindo que a atuação dos servidores e atendentes siga princípios e procedimentos padronizados. A padronização da prestação do serviço organiza os processos – que ganham agilidade – e proporciona igualdade no tratamento dos cidadãos, que são atendidos sem privilégios ou discriminações.

ATENDIMENTOS

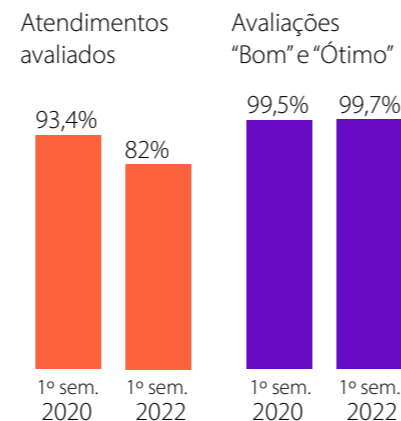
585.738
atendimentos presenciais realizados no 1º sem. 2022



Aumento da média dos tempos médios de atendimento (TMA) e **diminuição** da média dos tempos médios de espera (TME) entre 2022 e 2020



Altos índice de satisfação desde o início do programa



(3) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: CIDAC/SMIT (2022) e GeoSampa (2023).

EMPREENDA FÁCIL

O QUE É?

É um programa da Prefeitura de São Paulo que simplifica e agiliza os processos de abertura, registro, licenciamento, regularização e encerramento de empresas na cidade. Unifica tais processos em uma solução tecnológica, hoje operada a partir do sistema Via Rápida Empresa (VRE REDESIM) da Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP).

Iniciadas as articulações e construção de marcos legais na gestão 2013-2016, o Empreenda Fácil tem sua implementação efetiva a partir de 2017, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) e da Secretaria da Fazenda (SF). Quando foi lançada, a iniciativa permitia o licenciamento de empresas de baixo risco – que não precisam de nenhum ato público, como vistorias e licenças ambientais, para iniciar e continuar suas atividades – em até 5 dias. Isso reduziu o tempo de abertura de cerca de 85% das solicitações de novos empreendedores municipais. O processo anterior levava mais de 100 dias e exigia o deslocamento presencial a diferentes órgãos municipais, estaduais e federais.

Hoje, depois de 5 anos do programa implementado, a média de tempo de abertura de empresas reduziu ainda mais, para menos de 2 dias. Além disso, foram incluídos no Empreenda Fácil também os processos de regularização e encerramento de empresas de baixo risco e de alto risco – que devem atender aos requisitos ambientais, sanitários e de prevenção de in-

cêndios para poder iniciar suas atividades. Essa inclusão ampliou a atuação do Programa, contribuindo para maior eficácia na fiscalização.

O programa pôde se desenvolver graças ao esforço de articulação e desenvolvimento de diretrizes, com identificação de responsabilidades, de órgãos municipais, estaduais e federais. Também foi importante para o seu desenvolvimento:

- **Construção de uma solução tecnológica que integrou diferentes plataformas conectadas à vida de uma empresa em apenas um único portal;**
- **Desenvolvimento de estratégias para engajar os atores da sociedade civil envolvidos no ciclo de vida das empresas da cidade para *utilizar* o portal criado.**

O Empreenda Fácil tem como beneficiários diretos os empreendedores que atuam em São Paulo e a gestão pública ao promover a melhoria do ambiente de negócios, simplificando processos de licenciamento e regularização de empresas para a administração pública e as empresas privadas. Com o Programa, a cidade de São Paulo se torna mais atrativa para investimentos e ganha notoriedade internacional, favorecendo também de forma indireta a sociedade civil em geral, que se beneficia com o aquecimento da economia local.

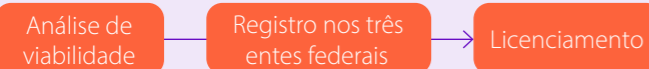
Potencialidades do Programa

O Programa promoveu uma solução tecnológica identificada como relevante para promover São Paulo como uma cidade inteligente (Ribeiro, Silva, Kunz e Benincá, 2020). Essa solução responde ainda ao ODS 16 da Agenda 2030 da ONU, que visa promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, oferecer acesso à justiça e construir instituições sólidas e responsáveis através da quebra de alguns paradigmas:

- **Processos digitais:** O processo de cadastro e entrega de documentos passa a ser digital, numa mesma interface com plataformas integradas, o que simplifica e agiliza o processo.
- **Confiança no empreendedor:** O processo inteiro é autodeclaratório, em conformidade com as regras em vigor, e toda a informação disponibilizada fica armazenada para eventual necessidade de fiscalização posterior.
- **Legislação integrada:** O sistema permite um trâmite único e integração dos procedimentos de licenciamento entre os três entes federativos (municipal, estadual e federal), assegurando a linearidade do processo e a redução de eventuais fraudes e irregularidades existentes.
- **Conhecimento prévio de informações:** O portal permite a consulta prévia de todas as etapas e documentações exigidas para a obtenção do auto de licença de funcionamento de uma empresa, ajudando a reduzir o tempo de abertura para menos de 2 dias.

COMO FUNCIONA?

O caminho percorrido pelo empreendedor no Empreenda Fácil é realizado em três etapas, via integração de sistemas:



Análise de viabilidade Registro nos três entes federais Licenciamento

Primeiro, é realizada a **análise de viabilidade** para abrir ou regularizar o negócio. Para isso, o empreendedor ou responsável contábil deve efetuar uma consulta prévia no sistema da Prefeitura de São Paulo. Isso ajuda a entender o uso e ocupação do solo, identificar se é viável instalar a empresa no local desejado e mesmo se há outros riscos relativos à

atividade. Após a consulta, o empreendedor deve acessar o sistema estadual para efetuar a análise definitiva.

Com a aprovação da Prefeitura reconhecendo o empreendimento como viável, é realizado o **registro** do negócio, passando pelos **três entes federais responsáveis**:

- Primeiro, é feita a inscrição na **Receita Federal**, visando coletar as informações tributárias da empresa no âmbito nacional. Para isso, o empreendedor acessa o Coletor Nacional e preenche um formulário eletrônico conhecido como Documento Básico de Entrada (DBE). Esse documento será utilizado para desenvolver qualquer mudança da pessoa jurídica.
- Com a aprovação do DBE, é hora de se registrar na **JUCESP, OAB ou Cartório**. Esse registro implica no envio de novos dados para registro no âm-

bito estadual, que podem ser entregues pessoalmente ou digitalmente, a partir do certificado digital.

- O último registro é relativo ao município. Trata-se do desbloqueio e emissão do **Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM)**, que identifica o imóvel em que será realizada a atividade econômica como contribuinte de tributos mobiliários relativos à pessoa jurídica.

A etapa final do processo é o **licenciamento** da empresa, que autoriza seu início de atividade. Isso é feito a partir de dois documentos gerados na mesma plataforma: Auto de Licença de Funcionamento (ALF), no âmbito municipal, e o Certificado de Licenciamento Integrado (CLI), para os Órgãos Estaduais. A verificação inicial é feita automaticamente pelo Integrador Estadual Paulista e, para empresas de baixo risco, todo o processo é autodeclaratório, com autorização *online*.

Certificado digital

O certificado digital é a identidade de uma pessoa física ou jurídica, que pode ser utilizado para assinar documentos digitais, como contratos e notas fiscais eletrônicas. Esse documento serve como dispositivo que garante segurança e integridade dos dados do empreendedor na hora de emitir a sua nota fiscal eletrônica.

FRENTES DE ATUAÇÃO

O programa Empreenda Fácil foi implementado a partir do desenvolvimento das seguintes frentes de atuação:

GOVERNANÇA E ARTICULAÇÃO

Para criar um processo único de criação de empresas a partir de uma solução tecnológica foi necessário articular diferentes atores e estabelecer a estrutura de governança do programa, ou seja, quais seriam os entes envolvidos, suas funções e como iriam trabalhar em colaboração no programa.

O Empreenda Fácil possuía um desafio politicamente complexo, uma vez que o processo de abertura, registro e licenciamento de empresas envolve a participação de diferentes instâncias de três entes federativos. A Coordenação do Projeto, desenvolvida pela SMIT e SF, precisou então alinhar os papéis dos diferentes entes federativos, estaduais e municipais envolvidos, além de órgãos externos e parceiros.

Referências

O Empreenda Fácil foi o segundo caso registrado pelo programa CopiCola do (011).lab. O guia #2 “Como simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas?” apresenta de maneira detalhada a criação do programa, identificando inclusive os entes envolvidos e suas responsabilidades. Para saber mais, acesse: <http://bit.ly/3XG5WiL>



A governança estruturada envolveu mais de 30 órgãos na implementação do projeto, entre eles as secretarias municipais, estaduais e federais, empresas públicas e diferentes órgãos da sociedade civil e de governo. Esse movimento promoveu a priorização do programa nas diferentes agendas e possibilitou a definição de diretrizes e o desenvolvimento dos sistemas que contemplassem a análise de viabilidade, inscrição e licenciamento dos estabelecimentos. Nesse processo, a equipe do programa instituiu os seguintes mecanismos de governança:

- Foi formado um grupo intersecretarial, com o acompanhamento próximo dos gabinetes das secretarias e liderança de servidores engajados. O grupo tinha um cronograma de reuniões semanais entre os líderes de projeto e quinzenais com parceiros para definir as etapas de implementação, bem como alinhar diretrizes e atuação no programa.
- Destaca-se, nesse sentido, o intenso trabalho de revisão das diretrizes relativas ao licenciamento municipal e estadual, necessárias para a simplificação e unificação dos passos de abertura de empresa em um mesmo sistema. Foram envolvidos neste processo as Secretarias Municipais das Subprefeituras (SMSUB), de Ur-

banismo e Licenciamento (SMUL), do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), da Saúde (SMS), da Cultura (SMC), de Gestão (SEGES) e de Desenvolvimento Econômico e do Trabalho (SMDET), além da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo, Corpo de Bombeiros e Secretarias Estaduais da Saúde e da Agricultura.

- O projeto também contemplou o envolvimento intenso de órgãos externos à prefeitura para o desenvolvimento do sistema, com reuniões técnicas periódicas para padronização de informações, encaminhamento das tarefas e integração de sistemas.
 - Nesse sentido, dentre os órgãos externos, destaca-se a atuação da JUCESP, da Receita Federal, da Secretaria Estadual da Fazenda, do Serviço Federal de processamento de dados (SERPRO), da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (PRODESP) e da Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação de São Paulo (PRODAM).
- Além disso, a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), responsável pela condução do projeto, fez parte até 2020 do grupo de trabalho criado pelo governo federal – o REDESIM, para acompanhar as discussões sobre o empreendedorismo no país. O grupo se dedicava a aprimorar a simplificação de abertura de empresas e suas diretrizes. Todas as deliberações desse grupo eram acompanhadas e refletidas em âmbito municipal, buscando adaptações para implementação no Programa.

DIRETRIZES E LEGISLAÇÃO

Para simplificar os procedimentos de abertura de empresas e permitir a unificação em um mesmo sistema, foi preciso pactuar novas diretrizes para a abertura e licenciamento de empresas. Para isso, o Empreenda Fácil desenvolveu as seguintes soluções:

- Aplicou o princípio de autodeclaração nos cadastros de empresas, assumindo a veracidade das declarações e documentação do empreendedor interessado em abrir uma empresa.
 - Foi criado um instrumento de **declaração de responsabilidade do empreendedor** sobre exigências previstas para licenciamento de sua atividade. Toda a documentação é ainda passível de fiscalização posterior ao cadastro da empresa.

- Chegou a uma definição entre os três entes de quais seriam as atividades de uma empresa de baixo risco, passando a utilizar uma mesma classificação nos níveis nacional, estadual e municipal.
- Introduziu um procedimento integrado para análise de viabilidade de licenciamento a partir da Lei de Zonamento paulistana.

Abaixo estão todos os instrumentos criados a partir do desenvolvimento das soluções promovidas pelo Programa:

Instrumentos-chave para implementação do Empreenda Fácil

Ação	Documento
Declaração de cooperação celebrada entre Prefeitura de São Paulo, JUCESP e União estrutura juridicamente o Empreenda Fácil.	Protocolo de Intenções de 09 de junho de 2014.
Decreto para oficialização do Empreenda Fácil, regulamentando o procedimento eletrônico e simplificado para abertura, registro e alteração de empresas.	Decreto Municipal nº 57.299, de 08 de setembro de 2016; Decreto Municipal 57.681 de 5 de maio de 2017.
Padronização de atividade econômica nos sistemas da Prefeitura.	Correspondência das atividades urbanísticas para a CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica).
Declaração de responsabilidade. Uso de meios eletrônicos de autodeclaração do empreendedor, com fiscalização posterior dos órgãos competentes.	Decreto Municipal nº 57.299, de 08 de setembro de 2016.
Definição das atividades de baixo risco passíveis de licenciamento eletrônico e automático para cada um dos entes envolvidos e revisões pertinentes à composição do rol.	Decreto Municipal nº 57.298, de 08 de setembro de 2016; Decreto Municipal nº 57.378, de 13 de outubro de 2016; Portaria nº 29/SMPR/2017, de 15 de junho de 2017; Decreto Municipal nº 58.419, de 14 de setembro de 2018.

SOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A fim de simplificar e agilizar os processos de abertura, registro, licenciamento, regularização e encerramento de empresas, o programa uniu de forma automatizada, via integração de sistemas, todas as funções de viabilidade, registro e licenciamento de empresas, envolvendo os três entes federativos em um só lugar.

Quando o programa foi implementado, o sistema central dessa integração era o RLE – Registro e Licenciamento de Empresas, do governo federal. Esse sistema se integra aos estaduais e municipais e garantia apenas a abertura de empresas de baixo risco paulistanas em um só lugar.

Desde junho de 2020, o integrador central deixou de ser o sistema de Registro e Licenciamento de Empresas (RLE) e passou a ser o integrador estadual da Junta Comercial do Estado (JUCESP), o VRE REDESIM – Via Rápida Empresa, que agora contempla todos os aspectos do ciclo de vida da empresa, da abertura à baixa, simplificando ainda mais os processos para o empreendedor.

Os principais ganhos da mudança de integração foram:

- Concentrar todos os procedimentos do ciclo de vida da empresa (abertura, alteração, regularização, baixa e licenciamento) em um único sistema, tornando o Empreenda Fácil ainda mais digital, com todos os processos podendo ser realizados de forma eletrônica e autodeclaratória.
- Com o VRE REDESIM o empreendedor consegue realizar todo o processo de atualização do CCM, ajustes de CNAE no CNPJ e registro de alterações contratuais na JUCESP em uma mesma plataforma.

- Com o aumento de funções e procedimentos realizados no novo integrador, o processo se tornou ainda mais ágil, diminuindo o tempo de abertura de empresas para até menos de 1 dia (16 horas).

Atualmente, parte importante do trabalho do Empreenda Fácil é fornecer mecanismos de consulta para o empreendedor. Para isso, foram criados três portais de consultas públicas *online* da Prefeitura de São Paulo, disponíveis no Portal do Empreenda Fácil:

Consulta Pública de Viabilidade e Risco: O portal de Consulta Pública de Viabilidade e Risco desenvolvido pela Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL) com auxílio da PRODAM, é uma iniciativa exclusiva da cidade de São Paulo, que existe para auxiliar o empreendedor nessa etapa. Consiste em uma ferramenta disponibilizada pela prefeitura de forma digital e gratuita que qualquer empreendedor pode verificar, a partir de uma série de critérios padronizados a partir da Lei de Zoneamento, e que classificam o negócio como de alto risco, baixo risco ou isento e a possibilidade de abrir seu negócio em determinado endereço.

- A consulta é realizada através do número do contribuinte do IPTU (também chamado de número do cadastro do imóvel ou SQL) e seu resultado não tem validade legal, apenas caráter orientativo.

Consulta Pública de Licença Municipal: A plataforma de Consulta Pública de Licença Municipal tem por objetivo proporcionar uma busca rápida, prática e gratuita para a certificação da autenticidade de uma licença perante os cadastros municipais. É mais uma ferramenta disponibilizada pela prefeitura em formato digital para facilitar o cotidiano daqueles que

manuseiam informações pertinentes aos registros de empresas ou as fiscalizam.

- A plataforma pode ser utilizada pelos próprios(as) empreendedores(as), fiscais ou quaisquer pessoas interessadas, sendo o documento apresentado na íntegra para os(as) usuários(as). As pesquisas atuam através do preenchimento do CNPJ e/ou do SQL (IPTU) do local, estando disponível também um campo para informar o próprio número da licença.

Consulta de Autenticidade da Licença Municipal: A plataforma de Consulta de Autenticidade da Licença Municipal tem por objetivo fornecer para os(as) usuários(as) uma forma rápida e simples de consultar a autenticidade da licença municipal. Para isso, devem ser fornecidos os dados idênticos aos impressos no Auto de Licença de Funcionamento (CNPJ, número da licença e código de autenticidade constante no final do documento). Essa é a terceira ferramenta disponibilizada pela prefeitura em formato digital para auxiliar no registro de informações e fiscalização das empresas na cidade.

DISSEMINAÇÃO

Além de implementar, a equipe do Empreenda Fácil tinha ainda um desafio: explicar as mudanças e engajar os atores envolvidos na abertura de empresas, como contadores e advogados, no novo sistema único.

A comunicação com a sociedade civil foi um fator essencial para fazer a política acontecer. Processos de mudança de procedimentos culturalmente enraizados podem gerar resistências e desconfianças, e demandam uma atuação ativa para que sejam reapropriados.

Para isso, os coordenadores do Programa (SMIT e SF) investiram na articulação com atores envolvidos com o ecossistema empresarial, especialmente o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis (SESCOM) e Organização dos Advogados do Brasil (OAB). Essa articulação permitiu a realização de eventos com a sociedade civil organizada e realização de propagandas de rádio e televisão.

RESULTADOS⁽¹⁾

24
HORAS

É O TEMPO MÉDIO
DE ABERTURA DE
UMA EMPRESA NA
CIDADE DE SÃO
PAULO EM 2022,
CONTRA 100 DIAS
EM 2016

Mais de

2,306 milhões

DE VIABILIDADES DE ABERTURA DE EMPRESAS ANALISADAS

Mais de

503mil
ações de abertura de
empresas

Mais de

196mil
licenciamentos ativos

Mais de

798mil
inscrições no Cadastro
de Contribuinte
Mobiliários (CCM)



Quebramos um paradigma importante ao confiar, a priori, na informação do empreendedor, que faz tudo online de maneira auto declaratória. Ter todo o processo de abertura em menos de 24 horas faz de São Paulo uma referência mundial”

André Tomiatto de Oliveira |
Coordenador de Tecnologia da
Informação e Comunicação da SMIT



Foi um dos 24 projetos ganhadores da 9ª edição do **Prêmio Inova Cidade**, do Instituto Smart City Business America.



O programa ajudou o Brasil a ocupar a posição 125 no ranking global **Doing Business**, subindo 51 posições desde 2018.



Mudou a realidade para se empreender em São Paulo. Ao unir em um só lugar todas as alterações possíveis do ciclo da empresa e tornar o processo em autodeclaratório, o programa simplificou e aumentou a transparência do processo para o empreendedor.

APRENDIZADOS

- **Confiança no empreendedor:** A autodeclaração permitiu simplificação e agilidade no processo. Boa parte do tempo de abertura consistia na espera pela visita de um fiscal ou entrega de documentos comprobatórios que, na maior parte das empresas de baixo risco, se mostrava um investimento excessivo de atuação frente aos problemas identificados.
- **Inovação tecnológica:** O papel dos técnicos e das secretarias envolvidas foram fundamentais para a elaboração dos critérios de avaliação dos dados e execução do programa do ponto de vista tecnológico.
- **Consulta pública:** As plataformas de consulta disponíveis no portal viabilizaram e fundamentaram as mudanças necessárias para o bom funcionamento do programa, fornecendo aos usuários(as) um conjunto de regras claras, unificadas, padronizadas e transparentes.
- **Ritos de gestão:** O diálogo foi importante para envolver o corpo técnico e angariar apoio, tanto interno como externo, de outros órgãos e da população usuária. O programa envolveu forte pactuação de regras e articulação de prazos por parte dos coordenadores para o andamento do projeto.
- **Tecnologia e negócio juntos:** O desenvolvimento do sistema junto com as definições das regras de negócios, em diretrizes municipais, estaduais e federais, favoreceu a criação das devidas soluções. Para isso, foi importante escolher bem o sistema integrador e conhecer como funciona.
- **Envolvimento de atores com poder de decisão:** A ideia do programa estava em gestação há anos, mas houve liderança e envolvimento que levaram à rápida implementação. O apoio político do alto escalão dos di-

ferentes entes envolvidos favoreceu a priorização do programa nas agendas dos diferentes entes e o alinhamento e solução de problemas.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: Jucesp (2023), ProdAm (2023), Estatísticas RedeSim (2023), Instituto Smart City Business America (2022) e ranking global Doing Business (2022).

SP156

O QUE É?

O SP156 é a solução de atendimento que integra canais remotos para a solicitação de serviços públicos da Prefeitura de São Paulo, além de disponibilizar informações oficiais sobre os serviços municipais ofertados. Originado na antiga central de atendimento telefônico 156, de 2003, o SP156 consolidou o seu modelo atual a partir da criação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), em 2017, que conduz sua implementação por meio da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização de Serviços Públicos (CASP). Atualmente, é desenvolvido em parceria com as Praças de Atendimento das Subprefeituras e as unidades do Descomplica SP – que também cadastram solicitações –, com o apoio dos órgãos e secretarias prestadores de serviços.

Para melhorar e simplificar o atendimento aos cidadãos, garantindo informações padronizadas de qualidade e a ampliação do acesso aos serviços públicos municipais, o SP156 opera a partir dos seguintes instrumentos:

Canais de atendimento aos cidadãos:

- Central telefônica SP156, que oferece interação humana por telefone para auxiliar os munícipes na solicitação de informações e serviços municipais, bem como no registro de sugestões, elogios e reclamações.

- Portal de Atendimento SP156 e Aplicativo SP156, canais digitais que disponibilizam a solicitação e acompanhamento *online* de serviços municipais de forma autônoma pelos cidadãos.

Cartas de Serviços: reúnem informações básicas sobre os serviços prestados pela Prefeitura de São Paulo. Esse documento é um instrumento essencial para estruturar os padrões de atendimento da prefeitura, e fica disponível para consulta da população em todos os canais SP156.

Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC): permite o registro, o gerenciamento e o tratamento das demandas da população. Por meio deste sistema de informação, as solicitações realizadas em qualquer um dos canais SP156 são automaticamente distribuídas aos responsáveis pela prestação dos serviços. Implementado no final de 2016, o SIGRC permite ainda o acompanhamento e planejamento de políticas públicas municipais a partir de uma série de dados e relatórios automatizados sobre os serviços.

Implementar e gerir a solução SP156 envolve 3 estratégias:

- Estruturação de diretrizes e operação da solução a partir de instrumentos administrativos;
- Governança e estabelecimento de papéis e responsabilidades das instituições envolvidas;
- Desenvolvimento e operação de uma solução tecnológica integrada a serviço do cidadão.

Desde 2017, o conjunto de ações do SP156 já disponibilizou mais de 560 serviços digitalizados no portal *online*. Para melhorar os fluxos de atendimento, foram unificadas 12 centrais telefônicas do município na central telefônica 156, criando um único canal telefônico para o recebimento de todas as demandas. Informações básicas sobre 1.112 serviços foram consolidadas em Cartas de Serviços da prefeitura e reunidas em um único lugar, o portal *online*. Durante esse período, houve um aumento da participação dos canais digitais (portal e aplicativo), que passaram de 34% (1º semestre/2017) para 68% (1º semestre/2022) das solicitações recebidas. Além disso, houve um aumento considerável de solicitações totais entre todos os canais, que era de 336.904, no 1º semestre de 2017, e passou para 968.789, no 1º semestre de 2022.

O SP156 beneficia diretamente a população paulistana ao investir em inovações no atendimento para facilitar o acesso a serviços públicos básicos de forma isonômica, que é direito de todos os cidadãos. A administração pública também é beneficiária direta dessas transformações, que promovem mais eficiência e transparência aos processos administrativos. Indiretamente, o SP156 favorece os servidores municipais com capacitações sobre atendimento e

inovação, abordando a aplicação de novas metodologias e ferramentas para o uso do sistema, que valorizam a sua atuação.

COMO FUNCIONA?

O SP156 funciona como a principal forma de entrada de solicitações, denúncias sensíveis anonimizadas e fonte oficial de informações dos serviços prestados pela Prefeitura de São Paulo. Para os cidadãos que utilizam o serviço público, sua operação se divide em três eixos:

Central telefônica SP156: O cidadão liga para a central da prefeitura e interage com um atendente, que o auxilia a determinar qual serviço se encaixa melhor na sua necessidade. Informações adicionais também poderão ser solicitadas para o encaminhamento do atendimento. Caso tenha cadastrado seu endereço eletrônico ou telefone celular, o cidadão recebe mensagens por e-mail ou por SMS com atualizações sobre o *status* do andamento de sua solicitação até que ela seja finalizada.

Portal de Atendimento SP156 e Aplicativo SP156: O cidadão acessa o portal *online* ou o aplicativo para fazer sua solicitação a partir do preenchimento de um formulário. Como na central telefônica, essa solicitação poderá ser registrada de forma identificada ou anônima, e informações adicionais poderão ser solicitadas para o prosseguimento do processo. Trata-se de um atendimento que oferece mais agilidade, mobilidade e recursos – como o de carregar fotos, por exemplo.

Disponibilização de informações oficiais: As informações das Cartas de Serviços são disponibilizadas para os cidadãos em todos os canais SP156, seja por meio da orientação de atendentes ou de consultas *online* ao portal e ao aplicativo. Esse instrumento permite que



a população conheça os serviços que pode acessar, como acessar, quais canais utilizar, requisitos necessários para ser atendido, prazos e eventuais custos para o atendimento.

A ATUAÇÃO DO SP156

A solução de atendimento SP156 nasce a partir da antiga central telefônica 156, de 2003, vinculada à Secretaria Municipal de Comunicação e Informação Social (SMCIS). Em 2013, a pauta do atendimento ganha destaque quando a ampliação e modernização dos serviços disponíveis por meio do 156 é inserida no Programa de Metas 2013-2016.

No contexto do encerramento do contrato da central telefônica de 2013, foi criado o Grupo de Trabalho Intersecretarial de Atendimento ao Município (Portaria nº 185/2013) para realizar um diagnóstico dos canais de atendimento disponíveis na prefeitura e propor melhorias. Como resultado dessas discussões, em 2014 foi criada uma área responsável por coordenar as ações e os sistemas relacionados a esses canais, bem como aprimorar a prestação de serviços: a Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Inovação em Serviços Públicos (CACISP), da extinta Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEMPA). Em 2016, a CACISP contratou uma solução de atendimento que propunha um novo modelo, com desenvolvimento de uma solução integrada de

atendimento. Esta incluiria a implementação de canais digitais, uma central de atendimento telefônico, um sistema integrado de gestão do relacionamento com o cidadão (SIGRC), uma solução de relatórios gerenciais e inteligência de negócio, além do mapeamento dos processos de atendimento de alguns serviços para posterior redesenho. No final daquele mesmo ano, o novo SP156 foi lançado.

Em 2017 há dois importantes marcos na trajetória do SP156: a mudança de gestão e a criação da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT). Nesse momento, a CACISP passa a se estruturar como CASP, ficando responsável por operar, fortalecer e aprimorar a solução de atendimento SP156.

A atuação da SMIT consolida um novo modelo de atendimento ao cidadão, ficando ao encargo da CASP a implementação desta política na prefeitura. A pauta de atendimento e a expansão dos canais de oferta de serviços públicos se configuram como eixo central da operação da Secretaria. Essa priorização na agenda é evidenciada no SP156 com a inclusão da digitalização de serviços públicos e a abertura de dados no âmbito do SP156 no Programa de Metas 2017 -2020.

O aprimoramento do SP156 é um processo constante dentro do serviço. Para isso, a equipe responsável investe no redesenho de serviços e no aprimoramento de seus instrumentos. Nesse sentido, merece destaque a reestruturação do portal *online* a partir da experiência do cidadão, o investimento no redesenho de serviços e construção de Cartas de Serviço em linguagem simples e o aprimoramento do sistema de integração dos atendimentos.

Linguagem Simples

O emprego de linguagem mais simples, objetiva e inclusiva facilita a compreensão do público-alvo, ampliando a transparência e o acesso efetivo à informação e a serviços públicos. A simplificação da linguagem das Cartas de Serviço teve apoio do Programa Municipal de Linguagem Simples. Instituído pelo Decreto Municipal nº 59.067/2019, trata-se de uma iniciativa do (011).lab que busca simplificar a maneira como a administração municipal se comunica com os cidadãos. O programa é desenvolvido em duas frentes: (i) simplificação da linguagem de documentos públicos; e (ii) engajamento e capacitação de servidores da Prefeitura.

LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES

A construção de marcos legais e de instrumentos administrativos é essencial para orientar e padronizar a prestação de serviços em diferentes canais de atendimento à população. Para estabelecer tais diretrizes e promover não apenas a qualidade na prestação de serviços públicos, mas também iniciativas de atendimento inovadoras, a prefeitura, com envolvimento ativo da SMIT, desenvolveu a **Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC)**.

Instituída pelo Decreto Municipal nº 58.426/2018, a PMAC é uma iniciativa da SMIT, coordenada pela CASP, para estabelecer ações voltadas às boas práticas e padrões de qualidade no atendimento ao cidadão. Foi estruturada para facilitar o acesso a serviços e informações municipais e instituir um novo padrão de atendimento foca-

do nos cidadãos, elevando a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura de São Paulo e melhorando a percepção dos cidadãos em relação à Administração Municipal.

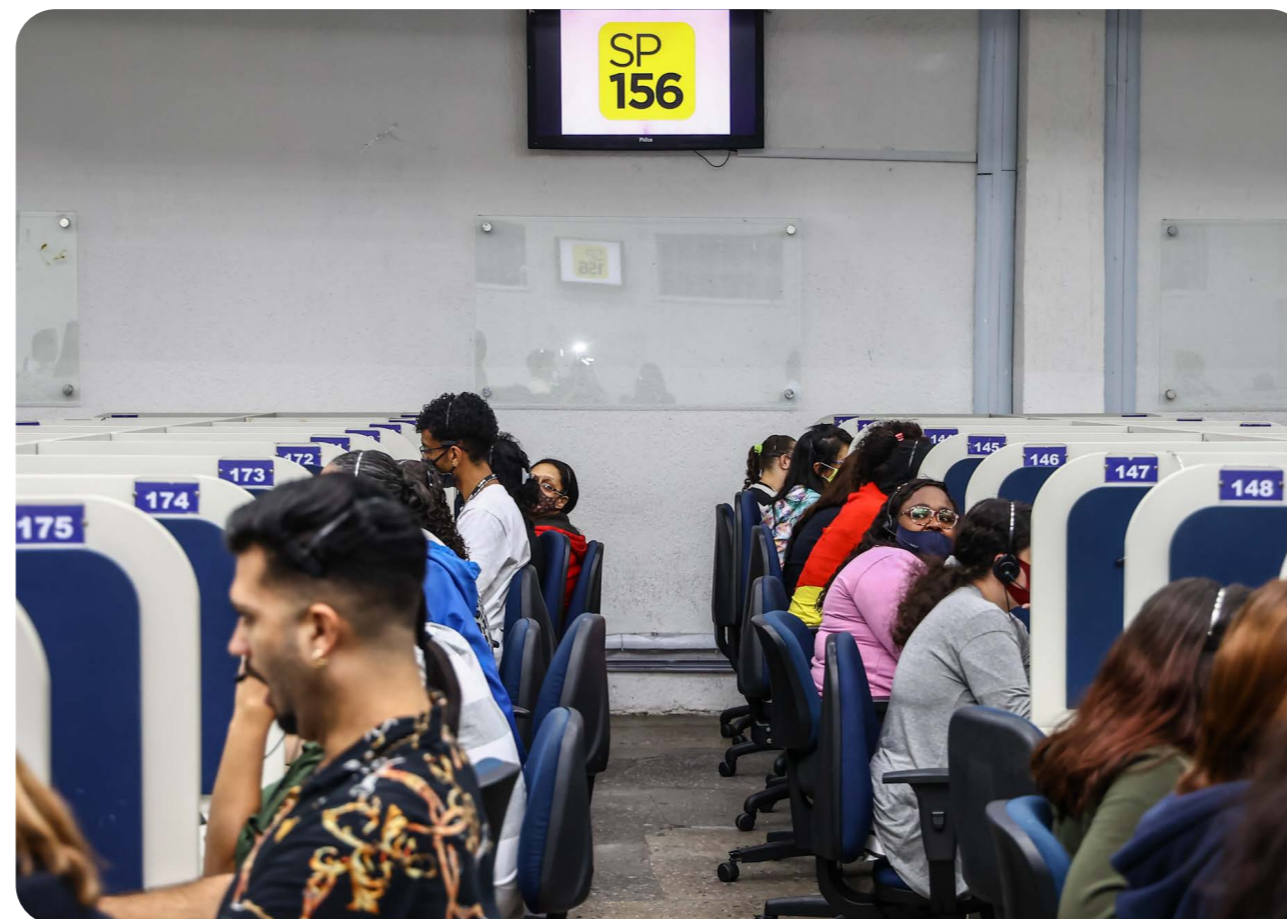
Além disso, a Política também estabeleceu 12 princípios para guiar a administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão, pautando aspectos essenciais da solução de atendimento SP156, com destaque para:

- Foco no cidadão;
- Governo único para cidadão único;
- Isonomia no atendimento;
- Simplificação e padronização;
- Acessibilidade e inclusão digital;
- Gestão de atendimento baseada em dados;
- Inovação;
- Transparência e confiança.

Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (PMGTIC)

A PMGTIC, instituída pelo Decreto Municipal nº 57.653/2017, busca organizar a forma como a prefeitura faz uso e gere a tecnologia, de forma a torná-la mais estratégica no contexto municipal. Seu objetivo é criar instrumentos que sejam capazes de padronizar e racionalizar o uso da tecnologia para elevar a maturidade dos órgãos em termos desses recursos, com a finalidade de melhorar os serviços prestados à população. São instrumentos da PMGTIC:

- Plano estratégico de tecnologia
- Diagnósticos de tecnologia



- Escala de maturidade
- Orientações técnicas
- Programa permanente de capacitação em tecnologia

A solução de atendimento SP156 faz parte dos Planos estratégicos de tecnologia da PMGTIC. Ela também responde a esta política na medida em que sua operação tem como centro uma solução tecnológica que integra as solicitações de atendimento.

Cartas de Serviços

As políticas municipais mencionadas são diretrizes importantes para o desenvolvimento da solução de atendimento. No entanto, para que se tornassem integradas e assumissem um mesmo padrão de qualidade, foi preciso desenvolver instrumentos administrativos que orientassem a oferta de serviços à população.

Para isso, a CASP coordena o trabalho de desenvolvimento das Cartas de Serviços, que são desenvolvidas em conjunto com as secretarias responsáveis pelo atendimento e envolvem melhorias dos serviços prestados à população. Depois de desenvolvidas, as secretarias parceiras ficam responsáveis por manter essas informações corretas e atualizadas.

A Carta de Serviço registra, de forma padronizada e simplificada, o que é e como o serviço deve ser oferecido à população. Disponível para consulta de servidores e cidadãos, orienta prefeitura e população sobre as formas como o serviço pode ser solicitado. Cada carta possui as seguintes informações básicas sobre os atendimentos realizados pela prefeitura:

- **O que é o serviço:** Descrição breve sobre o atendimento prestado;
- **Quando solicitar:** Explicação sobre quando ou em qual situação ele pode ser solicitado;
- **Público-alvo:** Informa a quais pessoas o serviço é destinado;
- **Requisitos, documentos e informações:** Descreve os requisitos, documentos e informações necessários nesse processo;
- **Prazo máximo:** Informa o prazo máximo para a o atendimento à demanda solicitada;
- **Taxas ou preço público:** Descreve eventuais taxas referentes ao serviço;
- **Canais para solicitar:** Indica os canais de atendimento para solicitá-lo;
- **Principais etapas:** Descreve as etapas que o cidadão deve realizar para obter o serviço;
- **Legislação:** Quando há legislação relacionada, disponibiliza o link para o local no qual o normativo pode ser acessado;
- **Observações:** Espaço para inserir informações adicionais, quando necessário;
- **Órgão responsável:** Indica o órgão responsável pela prestação do serviço;
- **Manifestação sobre o serviço:** Descreve formas de manifestação sobre o serviço, caso o cidadão decida registrar reclamações, denúncias, elogios ou sugestões.

GOVERNANÇA

As atividades do SP156 envolvem todo o atendimento telefônico e digital da prefeitura, assim como os diversos órgãos e secretarias municipais que prestam serviços à população. Por isso, a implementação desta política exige grandes esforços de articulação e integração por parte da SMIT. Coordenar o trabalho em conjunto com esses diversos parceiros é central para viabilizar o atendimento remoto em um sistema integrado e para a sua operação cotidiana.

O processo de implementação do SP156 contou com a participação de atores estatais e não estatais, com destaque para:

- **SMIT:** Por meio da CASP, liderou o projeto de implementação da solução de atendimento e seguiu como responsável pela operação dos canais, racionalização do atendimento, digitalização e melhoria de fluxos internos do serviço em colaboração com as secretarias parceiras e qualificação do tipo de retorno que será dado à população.
- **Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (PRODAM):** Teve um papel estratégico ao oferecer apoio consultivo na implementação do sistema e construir parte das integrações entre o SIGRC e outros sistemas utilizados pela prefeitura.
- **Secretarias e órgãos parceiros:** São, efetivamente, responsáveis pela prestação dos serviços e pelo retorno que será dado à população, oferecendo informações e demais itens necessários para que a SMIT consiga disponibilizar o serviço nos canais de atendimento.

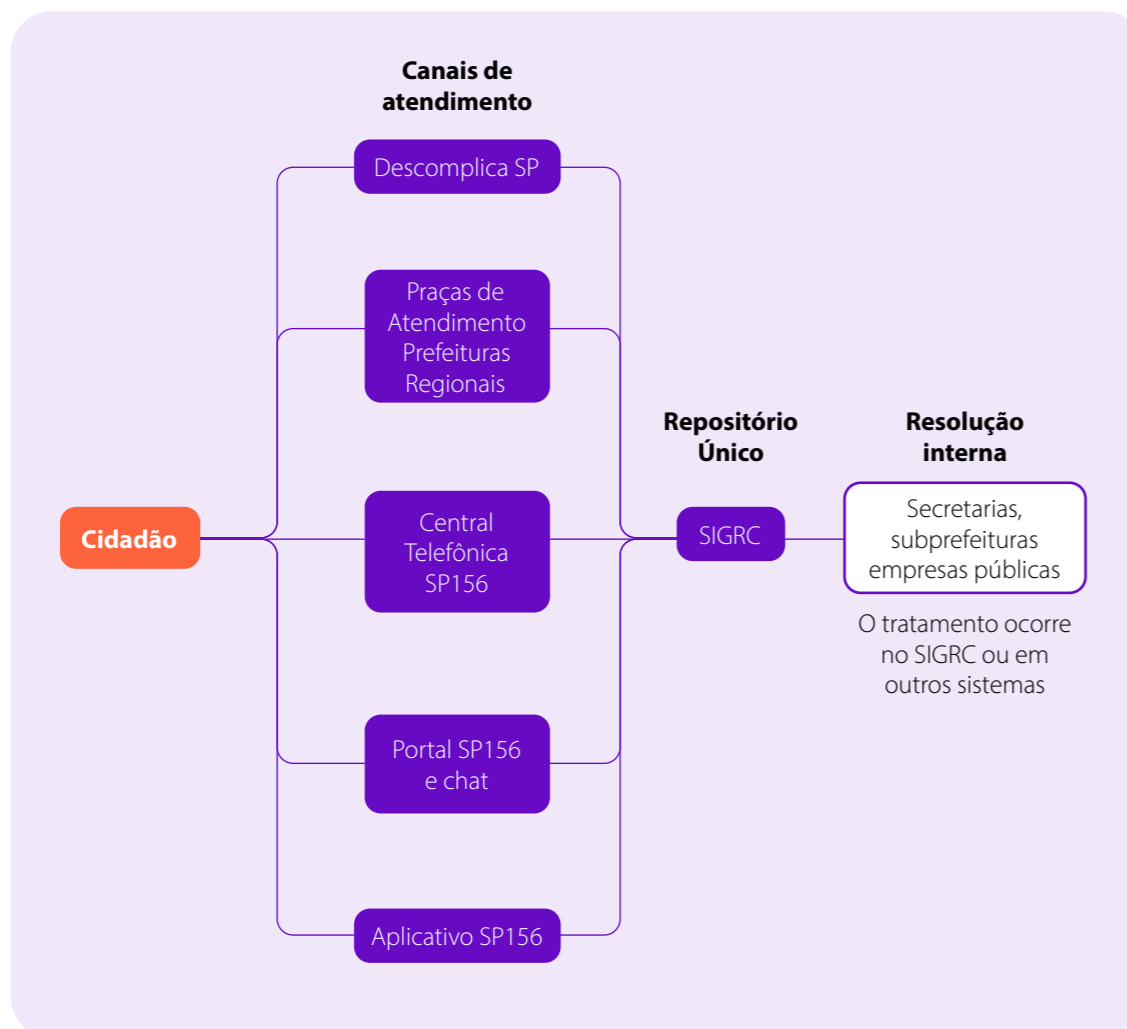
- **Empresas de tecnologia:** Empresas privadas contratadas para prestar o atendimento telefônico, também encarregadas pela frente de tecnologia, incluindo: desenho de serviços, experiência do usuário e fornecimento das plataformas tecnológicas e do sistema de atendimento que as integra.

TECNOLOGIA A SERVIÇO DO CIDADÃO

Para dar suporte a esse modelo de atendimento integrado, foi necessário desenvolver um sistema de informação (SI), baseado em um conjunto de soluções tecnológicas que permitisse o registro, o gerenciamento e o tratamento das demandas da população, independente do canal de atendimento utilizado. Como resposta a essa demanda, foi criado o SIGRC.

O SIGRC atua como um repositório único de solicitações, centralizando as informações de atendimento dos canais virtuais, telefônico e aqueles realizados presencialmente pelo Descomplica SP e praças de atendimento. Essas solicitações são registradas no SIGRC e encaminhadas automaticamente aos órgãos e secretarias prestadores de serviços para dar prosseguimento à demanda. A unidade parceira tem competência e autonomia para tratar as demandas, e isso pode ser realizado no próprio SIGRC ou em outros sistemas. Caso o cidadão tenha cadastrado o seu e-mail, pode receber uma mensagem com atualizações sobre o andamento de uma solicitação. Esse *status* também pode ser consultado em todos os canais de atendimento.

O SIGRC ainda permite a emissão de relatórios prontos e acesso às ferramentas de cubo estatístico, mapa e painel de indicadores, que apresentam uma série de dados



Oferta de serviços digitais

A frente de Serviços digitais do SP156 amplia o acesso a políticas públicas e é um exemplo de como a tecnologia pode operar a serviço do cidadão. A digitalização é operacionalizada por meio de diferentes metodologias e ferramentas que contribuem para repensar o serviço para o formato *online* com foco na experiência do cidadão. A trilha dessa transformação digital segue as seguintes etapas:

- Mapear políticas e programas com potencial de digitalização dispostos a terem a solicitação repensada para o ambiente virtual;
- Alinhar expectativas e pactuar responsabilidades com a equipe responsável pelo serviço a ser ofertado *online*;
- Investigar o serviço atual, identificando oportunidades de redesenho a partir das dificuldades enfrentadas pela equipe responsável e cidadãos;

- Desenhar em colaboração com a equipe responsável os novos fluxos de atendimento, carta de serviço e formulário de solicitação;
- Realizar testes dos novos instrumentos, com especial cuidado em investigar a experiência do usuário e eventuais erros operacionais;
- Entregar o serviço digitalizado à equipe responsável, capacitando e operando de maneira conjunta, inicialmente, para identificar potenciais melhorias necessárias;
- Comunicar a entrada do serviço em ambiente virtual à população.

Para saber mais sobre a digitalização de serviços, acesse o guia #22 do Programa CopiCola do (011).
lab: <http://bit.ly/3Hevcrk>

consolidados sobre as solicitações. Esses recursos são estratégicos para o acompanhamento e planejamento de políticas públicas municipais.

Uma etapa essencial na operacionalização do SIGRC e disponibilização de serviços em formato digital é a sua integração com outros sistemas utilizados pela Prefeitura. Nesse momento, é elaborado o DIS (Documento de Integração de Sistema), documento que estabelece o que a secretaria vai receber em termos de informação e o que o SIGRC vai fornecer para que o serviço seja corretamente integrado e de que forma será dada essa devolutiva. A integração é construída com sistemas que utilizam o barramento de serviços, um repositório

que guarda “padronizações” de parâmetros de entrada e saída de integrações, fornecido pela PRODAM.

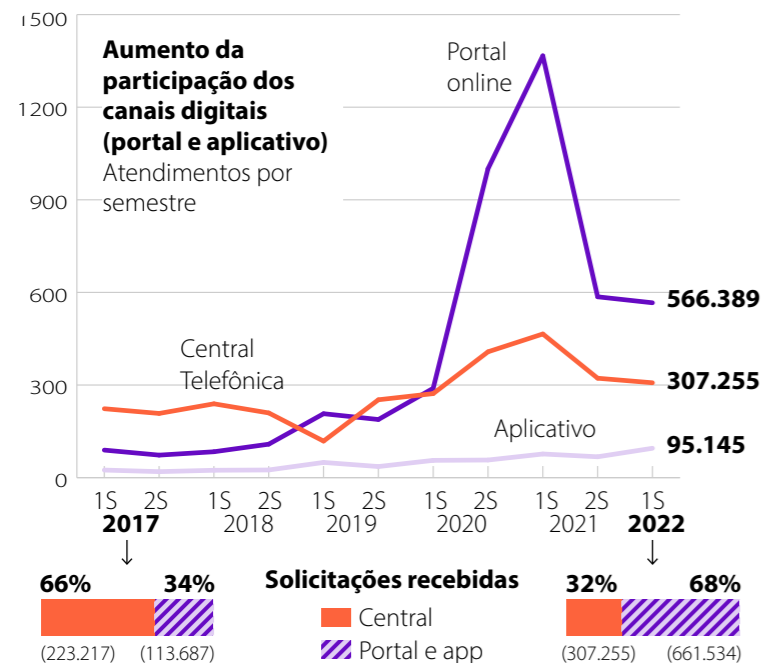


RESULTADOS⁽¹⁾

968.789

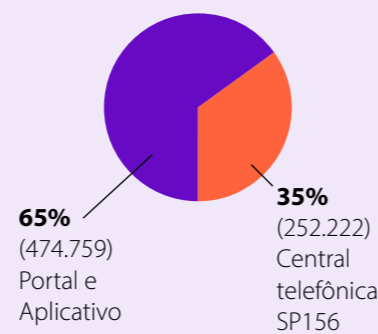
SOLICITAÇÕES RECEBIDAS

NO TOTAL, PELOS CANAIS SP156 (CENTRAL TELEFÔNICA, PORTAL ONLINE E APLICATIVO), NO 1º.SEM.2022



75%

as solicitações recebidas pelos canais SP156, no 1º.semestre.2022, foram concluídas (726.981 solicitações)



A digitalização mudou totalmente a visão das pessoas sobre o serviço público

Servidora da Secretaria Municipal de Saúde sobre o Portal SP156



A grande diferença, para mim, foi todo esse processo, essa metodologia: centrada no cidadão, na cidadã. (...) [a digitalização de serviços] nos deu ferramentas (...), as metodologias, a testagem (...): isso não era feito antes. (...)

Servidora da Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania sobre as capacitações e oportunidades de digitalização de serviços

APRENDIZADOS

- Investimento em soluções digitais para o setor público:** O desenvolvimento do SP156 mostrou que é possível implementar o que há de mais inovador em termos de gestão de projetos na administração pública. O uso de metodologias de capacitação e de redesenho e transformação digital dos serviços, envolvendo técnicas das ciências comportamentais e a utilização de ferramentas e sistemas tecnológicos não é uma exclusividade do setor privado. Investir em soluções inovadoras e na implantação sistemática e contínua de melhorias tecnológicas é essencial para melhorar o atendimento e a disponibilização de serviços *online*.
- Institucionalização das estratégias de governo digital:** Para consolidar as estratégias de governo digital é preciso construí-las não apenas no âmbito operacional, mas também no legislativo. Pautar as orientações para a sua implementação por meio de uma série de normatizações, que incluem leis, decretos e portarias, bem como a inserção da pauta de transformação digital no Plano de Metas da Prefeitura de São Paulo e a capacitação de servidores e servidoras foram fundamentais para a sua estruturação.
- Valorização da gestão do conhecimento:** Realizar a documentação de todo o processo de implementação registrando as práticas e metodologias utilizadas evita a perda de conhecimentos e aprendizados valiosos. Para garantir a continuidade do processo de transformação digital, independentemente de mu-

danças nas equipes e aposentadoria de servidores, é essencial mapear os problemas enfrentados, os recursos e processos necessários para desenvolver as soluções, bem como os desafios encontrados.

Ciências Comportamentais

O uso de técnicas das ciências comportamentais em políticas públicas avançou na última década. Para utilizá-las é necessário primeiro analisar os motivadores de comportamento envolvidos em ações e escolhas de cidadãos e servidores. Com isso, os entes responsáveis podem desenvolver intervenções simples, baratas e escaláveis que orientem a tomada de decisão na direção de um comportamento desejado, sem restringir a liberdade de escolha do indivíduo.

12
centrais telefônicas unificadas na Central telefônica SP156 (2020)*

Mais de **560**
serviços digitalizados, disponíveis no Portal SP156 (jan e ago/22).

1.200
serviços com informações disponibilizadas nas Cartas de Serviços (set/22).

2.079

servidores participantes em eventos de capacitação sobre atendimento (2019-2020)/2.500 servidores inscritos em cursos sobre o sistema de gerenciamento das demandas da população (2020).

*SPTrans (escolas); SPTTrans (Atende); AMLURB (loga); AMLURB (Ecourbis); AMLURB (Soma e Inova); DTP; SPTTrans (PCD e Idoso); Defesa Civil; SPTTrans (Loja Virtual); CET (1188), Guarda Civil Metropolitana (153) e Ouvidoria Geral do Município.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: CASP/SMIT (2022).

LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO



A agenda da inovação no setor público busca responder às mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais ocorridas especialmente a partir dos anos 1990. As demandas e expectativas dos cidadãos sobre a atuação do governo, a existência de problemas públicos complexos, ambíguos e incertos (*wicked problems*) e a composição de cenários marcados pela escassez de recursos impulsionam os governos a fazer diferente, investindo em ciência, tecnologia e inovação, na institucionalização de políticas, na transformação de processos organizacionais e na melhoria de serviços públicos.

Essa agenda tem avançado e diversificado as formas de atuação de diferentes níveis de governo e tem nos laboratórios de

inovação uma estratégia importante para desenvolver práticas inovadoras no setor público. Esses laboratórios são inovações governamentais que buscam fomentar a aprendizagem, a criatividade e a experimentação com o intuito de desenvolver capacidades para inovar, melhorar os serviços públicos e trazer mais instrumentos à administração pública para lidar com problemas complexos.

Os laboratórios de inovação geralmente são espaços que fazem parte do governo e que apresentam autonomia na definição de seus objetivos e formas de trabalho. Eles costumam ter equipe e estruturas próprias de trabalho com menor rigidez hierárquica, separada do restante do setor público.

Ainda que sejam bastante diversas em termos de formação, utilização de metodologias, e focos de inovação, alguns estudos identificaram como características comuns aos Laboratórios:

A absorção do risco da inovação em um mesmo espaço:

Ao serem menores, mais autônomos e trazerem respostas dinâmicas utilizando mecanismos como a experimentação, os laboratórios conseguem absorver e dar espaço ao erro, às falhas e aos aprendizados.

Uso de experimentação, prototipação e avaliação de impacto:

O trabalho de laboratórios de inovação é frequentemente orientado pelo uso de experimentos e protótipos, testando em menor escala e

de maneira controlada. Isso permite internalizar erros como parte do processo e faz com que a construção de soluções seja mais efetiva, com pouco custo para a administração pública.

Diversidade de conhecimentos: As equipes de laboratórios de inovação são frequentemente multidisciplinares e utilizam diferentes metodologias para construir capacidades e soluções de melhoria de serviços. Além disso, diferentes experiências contribuem para a diversificação de pontos de vista e podem trazer resultados positivos para as soluções ideadas. Essa união de equipes com diferentes trajetórias pode garantir acesso a redes diversas, contribuindo para a construção de parcerias e de um ecossistema de inovação.

Colaboração: Ao desenvolver soluções a partir de um olhar holístico, laboratórios buscam estimular a cocriação e a cooperação entre diferentes setores governamentais e mesmo entre órgãos públicos, academia, terceiro setor e setor privado. Este formato de atuação também estimula a construção de redes de colaboração, o que contribui para a promoção da inovação.

Foco no cidadão: Laboratórios de inovação pública utilizam o design centrado no cidadão entre seus métodos ou princípios de operação, envolvendo sempre que possível o cidadão no desenvolvimento de melhorias ou mesmo novas políticas.

O (011).lab é um caso de sucesso de laboratório de inovação pública no Brasil. Diferente de muitos laboratórios, sua trajetória permitiu sua consolidação na SMIT e tem como marcos o desenvolvimento de projetos transversais e atuação em parceria com quase 30 instituições e 19 órgãos da administração municipal. Sua trajetória e atuação aparecem registradas nesta seção.

(011).LAB

O QUE É?

O (011).lab é o laboratório de inovação em governo da prefeitura de São Paulo. Criado junto com a Secretaria, em 2017, nasce como uma estratégia para transformar a gestão municipal, aproximando o governo das pessoas, aumentando a eficiência da administração municipal e a qualidade dos serviços públicos.

O laboratório é um respiro para a operação diária da prefeitura. Apresenta um espaço aberto para experimentar e testar práticas inovadoras dentro da administração pública com flexibilidade para se adaptar aos contextos diferentes e complexos da cidade de São Paulo.

Para impulsionar a mudança das práticas de trabalho do servidor público, o (011).lab organiza sua atuação a partir de três processos de entrega de valor:

- **Desenho e melhoria de serviços públicos**, que visa redesenhar e construir soluções para melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela prefeitura de São Paulo.
- **Mobilizar comunidades de práticas de inovação pública**, que busca conectar servidores e servidoras, cidadãos e cidadãs e participantes do ecossistema de inovação, além de identificar, sistematizar e disseminar práticas de inovação.

- **Desenvolver capacidades para inovar**, que promove experimentações de novas formas de trabalhar a solução de problemas públicos, gerando capacidades por meio da aprendizagem na prática.

Suas ações, em parceria com cerca de 29 instituições conectadas ao ecossistema de inovação, impactaram mais de 50 serviços da prefeitura. O laboratório já colaborou para o aprimoramento de serviços e estratégias de atuação de pelo menos 19 órgãos da administração municipal. Realizou mais de 100 eventos, com mais de 9.800 servidores e servidoras públicas municipais envolvidos e mais de 950 servidores e servidoras capacitados na prática. Mas o principal resultado está na transformação organizacional impulsionada por sua atuação: as diferentes equipes que redesenharam serviços ou experimentaram novas práticas de trabalho no setor público com o (011).lab atuam hoje como multiplicadores do fazer diferente, relatando mudanças de processos para construir soluções aos problemas enfrentados em seus trabalhos.

Ao atuar em parceria com diferentes órgãos da administração pública, as ações do (011).lab têm como beneficiários diretos os servidores e servidoras públicas da prefeitura de São Paulo, mas também beneficiam indiretamente os cidadãos e cidadãs, que utilizam as políticas e serviços aprimoradas de alguma forma pela atuação do laboratório.

O que é um laboratório de inovação?

Laboratórios de inovação em governo são espaços destinados a trabalhar problemas públicos de forma colaborativa, inovar e apoiar soluções criativas de problemas. Para isso, fazem uso da experimentação, execução de protótipos e testes de propostas para a solução de problemas.

Os laboratórios de inovação promovem o uso de novas práticas de gestão pública que servem de insumo para outras ações. Buscam internalizar o risco associado às inovações assumindo a possibilidade de fracasso ou erro como parte do desenvolvimento de soluções. Isso porque experimentar, testar e aprender com os erros permite gerar aprendizado rápido, abandonar propostas ineficazes e ineficientes e fortalecer aquelas que apresentam maior impacto.

As ações desenvolvidas nos laboratórios contribuem ainda para desenvolver aprendizados entre os participantes sobre maneiras diferentes de trabalhar, desenvolvendo competências que poderão ser aprimoradas e disseminadas em outras ações da gestão pública.

COMO FUNCIONA?

O (011).lab opera a partir da seguinte lógica: desenhar e desenvolver seus projetos a partir dos desafios – e não de soluções desejadas. Em seus diferentes programas, são exatamente os desafios enfrentados pelos parceiros e/ou próprio laboratório que norteiam os passos dos projetos, buscando sempre explorar diferentes cursos de ação.

Sua atuação é ainda marcada por métodos ágeis e por princípios-base das iniciativas do laboratório. Esses princípios orientam as tomadas de decisão, guiando definições de etapas de projetos, escolhas metodológicas e aplicação de métodos e ferramentas. São elas:

- 1. Desenhar problemas:** A partir de uma imersão em dados existentes e perspectivas dos atores envolvidos, buscando entender as diferentes dimensões dos desafios, suas causas, consequências e contexto. É um princípio essencial para se identificar os problemas a serem enfrentados e extrair cursos de ação potenciais com base na experiência efetiva.
- 2. Focar nas pessoas:** Escutar e considerar as necessidades e experiências dos atores envolvidos com o projeto em desenvolvimento no laboratório incorporando diferentes perspectivas de modo colaborativo.
- 3. Experimentar:** Entender o erro e o teste controlado e documentado como um processo de aprendizado é parte importante da compreensão de problemas e da descoberta das boas soluções.

- 4. Conhecer dados:** Coletar, interpretar e sistematizar dados para obter informações, permitindo a construção de diagnósticos capazes de embasar as decisões tomadas ao longo dos projetos. São dados todos os tipos de fonte que possam fornecer informação, como: atas de reuniões, resultados de atividades práticas, entrevistas e até experimentos em larga escala.
- 5. Operacionalizar:** Desenvolver iniciativas por meio do planejamento das etapas e da mobilização de recursos, pessoas e capacidades, sempre considerando as forças e os limites da administração pública.
- 6. Conectar pessoas:** Construir pontes entre servidores e servidoras municipais de diferentes equipes e entre pessoas de dentro e de fora da Prefeitura através da colaboração e compartilhamento de aprendizados, fortalecendo a capacidade de atuação desses atores e suas iniciativas.

Métodos Ágeis

Desenvolver projetos baseados em princípios ágeis implica em operar de maneira adaptativa e colaborativa, priorizando indivíduos e interações, e não ferramentas e processos. Trata-se, ainda, de desenvolver os projetos buscando sempre simplificar processos e entender a iteração e a adaptabilidade como parte essencial da implementação que busca resolver problemas concretos dos usuários das soluções. Se você quiser saber mais sobre, acesse o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software: <http://bit.ly/3CUS511>





ENTREGAS DE VALOR DO (011).LAB

O (011).lab nasce em 2017 a partir de explorações iniciais e testes de estratégias de duas coordenadorias criadas junto com a própria SMIT: a Coordenadoria de Plataforma de Inovação (CPIN), focada em prospectar parcerias e desenvolver metodologias de inovação em governo na prática, em projetos ágeis em parceria com equipes da Prefeitura, e a Coordenadoria de Projetos de Inovação Pública (CPIP), que buscava identificar estratégias e programas que poderiam colocar a inovação em governo como pauta. A partir das explorações, as Coordenadorias integraram suas atividades, instituindo assim o (011).lab. Suas responsabilidades são detalhadas no Decreto nº 59.336, de 7 de Abril de 2020.

A trajetória do (011).lab se desenvolveu como uma **espiral de inovação**: dada a oportunidade, exploraram, buscaram inspirações, realizaram testes, identificaram sua metodologia e foram, também a partir da exploração, construindo seu processo de expansão da atuação em parceria com diferentes equipes da Prefeitura. Também a forma de conceber sua atuação está em constante reavaliação e aprimoramento, sendo possível identificar pelo menos 3 grandes momentos de virada nessa configuração.

Foram inspirações importantes para o (011).lab, o GNova, do Governo Federal, o extinto Mindlab dinamarquês e o Laboratório de Governo do Chile.

Marcos na configuração do (011).lab

Exploração (jan-ago/2017)	Experimentação (set/2017- 2018)	Escala (2019-2022)
Construção de conhecimento sobre laboratórios, inspirações, metodologias e estratégias.	Teste e exploração no desenvolvimento de projetos internos ao laboratório e à SMIT.	Expansão da experimentação e desenvolvimento do trabalho colaborativo com diferentes secretarias.
Identificação de demandas da prefeitura.	Experimentação do trabalho colaborativo em projetos com equipes de diferentes secretarias.	Sedimentação de diferentes programas de inovação em governo.
Concepção e teste de estratégias para o formato do laboratório.		Criação da cadeia de valor do laboratório.

Se você quiser saber mais sobre como o (011).lab se identifica enquanto laboratório e retrata a sua trajetória, consulte a publicação "(011).lab: inovação pública para transformar o governo com pessoas": <http://bit.ly/3QMCdTf>

- Desenho e Melhoria de serviços públicos
- Mobilizar comunidades de práticas de inovação pública
- Desenvolver capacidades para inovar

Sua atuação passa, então, por desenvolver seus projetos a partir de uma lógica de **gestão matricial**. Neste formato, cada iniciativa do laboratório busca dialogar e desenvolver cada uma das entregas de valor em seus projetos. Isso não significa que cada uma das entregas terá o mesmo peso em todas as ações do laboratório, mas que suas práticas devem se conectar a estes valores.

Para operar assim, a equipe do (011).lab possui diretores responsáveis por cada processo de entrega de valor. Eles atuam em colaboração com as equipes de cada programa e projeto, buscando aprimorar as maneiras em que as entregas de valor podem ser desenvolvidas nas iniciativas. Organizar-se a partir dessas diferentes entregas de valor permitiu consolidar os objetivos organizacionais do laboratório e dar maior intencionalidade aos projetos realizados.

DESENHAR E MELHORAR SERVIÇOS PÚBLICOS

Desenvolver soluções com objetivo de melhorar a qualidade, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela Prefeitura ao cidadão. Para alcançar esse propósito, o (011).lab desenha e/ou propõe melhorias, atuando em colaboração com o órgão parceiro. O trabalho de identificar problemas e aprimorar processos é sempre compartilhado, de tal modo que os projetos conectados a este valor constituem em si uma aprendizagem *prática* sobre ferramentas e caminhos possíveis para a transformação de uma iniciativa pública. Servidores e servidoras participantes dos projetos têm assim acesso ao desenvolvimento de aprendizados que podem ser úteis em outros cenários de sua atuação pública, o que, por sua vez, pode contribuir para disseminar novas formas de atuar na gestão pública.

Depois de receber a demanda, os projetos imersos nesse macroprocesso buscam desenvolver as seguintes ações: exploração, diagnóstico, desenho do protótipo, testes e avaliação de resultados (fluxograma ao lado).

Desenvolver projetos de desenho ou aprimoramento de serviços públicos envolve um olhar estratégico, informado por evidências e, muitas vezes, em saberes distintos. Por essa razão, a atuação alinhada a essa entrega de valor implica em formar uma equipe multidisciplinar, ter uma pesquisa constante de boas práticas e saberes conectados aos desafios identificados e acessar redes de especialistas que estejam abertos à troca e consulta em diferentes projetos.



O programa de Ciências Comportamentais é um exemplo que aplica na prática a entrega de valor de **Desenho e Melhoria de Serviços Públicos**. Neste programa, a equipe do (011).lab atua em colaboração com outros órgãos da prefeitura, entendendo o problema, desenhando e testando soluções que incorporam aspectos comportamentais dos cidadãos e cidadãs. A ideia é entender como apresentar e facilitar escolhas melhores a partir de pequenas mudanças na interação prefeitura-cidadão. O programa foi um dos premiados no 9º Prêmio Inova Cidade da Prefeitura de São Paulo, e conquistou o terceiro lugar no Prêmio Evidência⁽¹⁾ em 2022, alcançando resultados palpáveis de mudança em diferentes políticas e serviços.

(1) A premiação é uma parceria entre o Centro de Aprendizagem em Avaliação e Resultados para a África Lusófona e o Brasil da Fundação Getúlio Vargas, o Instituto Mobilidade e Desenvolvimento Social e a Escola Nacional de Administração Pública. Para saber mais, acesse: <https://eventos.fgv.br/premioevidencia/resultados>

MOBILIZAR COMUNIDADES DE PRÁTICA DE INOVAÇÃO PÚBLICA

Conectar e engajar pessoas para estimular o desenvolvimento do ecossistema da inovação pública. O laboratório procura fortalecer as conexões da comunidade de inovadores públicos e consolidar a gestão do conhecimento na Prefeitura.

Para entregar esse valor público, o laboratório faz uso de diferentes práticas:

- **Mapear e identificar pessoas e desafios públicos de interesse;**

- Registrar e disseminar boas práticas inovadoras desenvolvidas por servidores e servidoras da própria prefeitura de São Paulo;
- Criar oportunidades de encontro entre os atores que operam neste ecossistema;
- Desenvolver mecanismos para conectar a comunidade e atuar em rede;
- Construir aprendizagens *mão-na-massa* com servidores e servidoras públicas, que podem se engajar com pauta e disseminar, em seus setores, novas visões sobre os processos de trabalho.

Mobilizar comunidades de prática é um trabalho dinâmico, que demanda tempo. Perpassa diferentes ações do laboratório e depende da recepção e da criação de oportunidades de troca para se desenvolver. Nesse sentido, vale destacar as seguintes ações do laboratório, que retratam um esforço contínuo para entregar este valor:

- **CopiCola:** Programa idealizado pelo (011).lab para identificar e sistematizar iniciativas inovadoras da Prefeitura, com potencial de serem aplicadas em diferentes contextos da administração pública. Ao registrar, o programa desenvolve um conteúdo útil e didático e promove uma divulgação ampla das práticas inovadoras. Além disso, o CopiCola cria oportunidades de encontro que facilitam a conexão e troca entre os atores do ecossistema e potencializam o aprendizado a partir dos casos registrados.
- **Premia Sampa:** Prêmio bianual de inovação da cidade de São Paulo, realizado em parceria pelas Secretarias Municipais de Gestão e de Inovação

e Tecnologia. O prêmio mobiliza a comunidade e incentiva a cultura da inovação na Prefeitura ao reconhecer o trabalho do servidor e valorizar suas soluções inovadoras para os diferentes desafios do serviço público.

Ecossistemas de inovação pública são estruturas dinâmicas que englobam conexões entre pessoas e instituições ao promover atividades e fluxos de informação que interagem para fomentar a inovação. Um ecossistema inclui atores da academia, organizações da sociedade civil (como indústria e terceiro setor) e instituições de governo em todos os níveis. A organização de um ecossistema de inovação não é rigidamente planejada com papéis bem definidos para os diversos atores. No entanto, eles possuem um papel importante para disseminar práticas inovadoras e construir um valor compartilhado. Operar um ecossistema pode gerar transformações na atuação dos diferentes entes, modificando suas posições relativas, bem como as condições para encorajar ou restringir o processo de inovação no setor público.

DESENVOLVER CAPACIDADES PARA INOVAR

Impulsionar processos de mudança na relação de servidores e servidoras com seu trabalho. Para isso, o laboratório cria respiros para se debruçar sobre a rotina do serviço público e testar com servidores e servidoras novas formas de construir soluções para os problemas públicos.

O objetivo é estimular a internalização de práticas de inovação entre os servidores

e servidoras, que podem ainda agir como multiplicadores e disseminar tais capacidades em seu cotidiano. Por isso, os projetos do (011).lab desenvolvem capacidades a partir de aprendizagens na prática. Eles partem dos desafios enfrentados pelos servidores e servidoras públicas para entender suas necessidades e identificar quais ferramentas, conhecimentos e oportunidades de desenvolvimento de habilidades precisam ser mobilizadas.

A partir dessas definições, o (011).lab cocria com os servidores e servidoras de secretarias diversas o processo de capacitação, testando diferentes formatos e métodos de aprendizagem conectados à busca de solução do problema público.

Desenvolver capacidades é um esforço contínuo. Para isso, o (011).lab utiliza como estratégia frequente a aprendizagem na prática, construindo com os servidores e servidoras desenhos e melhorias de serviços públicos. Os projetos abaixo são chave para entender como o laboratório desenvolve esse valor:

Inovação e Governo Digital: O projeto, apoiado pelo Banco CAF – Banco de Desenvolvimento da América Latina – buscou atuar sobre um problema enfrentado pela equipe de Serviços Digitais: como escalar a metodologia de digitalização de serviços focada no usuário dentro da prefeitura? Para isso, buscou identificar o que poderia ser aprimorado na jornada de digitalização e desenvolveu encontros de aprendizagens práticas para servidores e servidoras de diferentes secretarias. Nesses encontros, os servidores e servidoras responsáveis por atendimentos presenciais aprenderam quais eram as competências, ferramentas e passos necessários para desenvolver o desenho destes serviços públicos em formato digital. Para fazer isso, o (011).lab atuou em parceria com a equipe

de Serviços Digitais do SP156 e com a organização chilena UNIT - Unidade de Design de Serviço Estratégico.

Linguagem Simples: O programa busca simplificar a linguagem que a Prefeitura de São Paulo usa na comunicação com a população, mobilizando os servidores e servidoras com a pauta e buscando desenvolver, em diferentes atuações, as capacidades de simplificação dos servidores e servidoras.

- Constrói diferentes formatos de aprendizagem – como materiais de disseminação, cursos *online* assíncronos e capacitações em tempo real.
- Desenvolve atividades *mão-na-massa* para simplificar, em parceria com servidores e servidoras, a linguagem de documentos utilizados no atendimento ao cidadão.
- Articula uma rede de atores em torno do tema da linguagem simples, promovendo sua disseminação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

RESULTADOS⁽¹⁾

29

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS

Mais de

1000

EVENTOS REALIZADOS

Cerca de

19

órgãos da administração municipal em atuação conjunta



O principal legado do (011).lab é a sua visão de transformação do governo.

Quando servidores realizam projetos em parceria com o laboratório, acessam uma forma de fazer diferente e uma referência de como operar de forma efetiva no governo que pode ser incorporada em seu cotidiano.



“Aprendi que é muito fácil e barato incluir o cidadão, e a riqueza que vem disso é enorme! A gente se desacostuma a ter um contato direto com o cidadão, então me senti desafiada quando precisei abordá-los para testar. Projetos simples geram disrupções que mudam nosso trabalho para outro patamar. Me emocionei ao ver o projeto saindo do papel e trazendo resultados concretos”

Servidora envolvida no projeto de reformulação do portal SPI56 de atendimento ao cidadão, realizado em parceria com o (011).lab



Mais de

9.8000

SERVIDORES E SERVIDORAS PÚBLICAS MUNICIPAIS ENVOLVIDOS

Mais de

950

SERVIDORES E SERVIDORAS CAPACITADOS NA PRÁTICA



“Muito legal esse conceito de protótipo e teste. Nossa realidade é: toda vez que a gente solta uma coisa e tem que arrumar depois, gera um custo muito alto. Se a gente estivesse pensando antes nessa lógica de protótipo, a gente estaria falando em redução de custo, economia de recursos públicos”

Servidora parceira em projeto que reformulou a emissão de notas por microempreendedores individuais (MEI)

APRENDIZADOS

- Experimentar e errar:** Testar, aprender com o resultado e aprimorar a atuação é parte central do trabalho do laboratório. Um dos principais aprendizados do (011).lab é internalizar o erro como parte importante do processo. Essa é uma prática não apenas utilizada internamente na equipe, mas disseminada em suas iniciativas com parceiros.
- Contextualizar para inovar:** O laboratório aprendeu que promover a transformação das formas de trabalho passa por propor o fazer diferente a partir do contexto e do desafio enfrentado pelo servidor. É preciso *traduzir*, adaptar os *conceitos*, a *linguagem* e as metodologias de inovação para o contexto em que serão utilizados, para que seja inteligível para as pessoas no governo. Promover a inovação pública implica em diálogo e escuta ativa não só de cidadãos, mas dos servidores e servidoras públicas.
- Identificar competências e valores:** Identificar os valores públicos entregues na prática em suas ações e fazer um exercício contínuo de compreender e aprimorar estratégias de atuação são movimentos que fortalecem o laboratório. Ter clareza sobre a própria atuação e propósito traz unidade e institucionalidade ao laboratório. Esse movimento também contribui para que o (011).lab entenda como comunicar e explicar os resultados obtidos por sua atuação e programas.
- Pactuar responsabilidades e expectativas:** Operar como um espaço para testar e experimentar traz consigo princípios e premissas importantes. É preciso que as equipes que se integram em projetos com o laboratório tenham clareza de que se parte do desafio, e não de uma solução já antecipada, de que errar faz – e fará – parte do processo, e que possuir alguma flexibilidade para mudanças de estratégia e/ou tempo de aplicação importam para a boa operação dos projetos.
- Articulação:** Construir parcerias, mobilizar comunidades de prática, realizar um esforço contínuo para estimular o desenvolvimento do ecossistema de inovação. Promover a articulação importa na trajetória do laboratório, não apenas para legitimar o (011).lab como parte desse campo, mas principalmente para estabelecer trocas e aprendizados juntos aos diferentes atores.
- Atuar em parceria:** Além dos parceiros internos, o (011).lab desenvolve suas atividades em colaboração com diferentes organizações externas à Prefeitura. Essa prática possibilita a alocação diversa de equipes, como análise de dados e diagramação, ampliando o alcance de execução dos processos dentro de seus programas. Colaboração com intencionalidade promove, ainda, curvas de aprendizagens valiosas às equipes do laboratório, aprimorando, assim, sua atuação.
- Mudança como operação:** Laboratórios de inovação têm como propósito repensar e desafiar as formas de atuação no governo. Esse processo de gerar mudança e testar novas ideias traz consigo uma prática constante de repensar e repactuar o papel do laboratório, entendendo que a mudança é parte constitutiva desses espaços.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: (011).lab/SMIT (2020; 2023).

INCLUSÃO
DIGITAL



No contexto atual, o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) se tornou essencial para o desenvolvimento das mais diversas atividades econômicas e sociais. São recursos utilizados por grande parte da população em suas atividades cotidianas, como trabalho, estudo, lazer, compras, comunicação, acesso a serviços, entre muitas outras. Durante a pandemia covid-19, diante do isolamento social e da consequente necessidade de inovação no atendimento à população, esse processo de digitalização foi fortemente acelerado, com diversas atividades migrando para ambientes virtuais.

Porém, o acesso às TICs não é homogêneo em todo o país. Segundo dados da pesquisa TIC Domicílios, do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), em 2021, 18% dos domicílios brasileiros ainda

não tinham acesso à internet. Isso representa cerca de 10 milhões de pessoas, das quais 9 milhões pertencem aos estratos com menor renda e menos escolarizados. Além disso, existem desigualdades relacionadas ao uso da rede. Entre a população mais vulnerável, o acesso à internet é realizado em maiores proporções por telefone celular e com conexão por rede móvel, limitada por planos com franquia de dados (Cetic.br, 2022).

A exclusão digital e as desigualdades qualitativas relacionadas ao uso das TICs limitam o acesso de parte da população a serviços essenciais e às mais diversas oportunidades. Para responder a esse problema, é necessário investir em um conjunto de ações e políticas públicas que assegurem o acesso gratuito às TICs e o desenvolvimento de atividades educativas e formativas para o letramento digital da população, promovendo a

inclusão digital. Na Prefeitura de São Paulo, essa é uma atribuição da Coordenadoria de Inclusão Digital e Atendimento ao Cidadão (CIDAC), da SMIT. Suas iniciativas articulam a disponibilização de wi-fi gratuito em diferentes pontos da cidade, com a oferta de equipamentos públicos que promovem o acesso à internet em computadores e a outras ferramentas tecnológicas e de fabricação digital, além do desenvolvimento de habilidades digitais.

A atuação da CIDAC atualiza e coloca em prática preceitos da Lei Municipal nº 14.668, de 2008, que instituiu a Política Municipal de Inclusão Digital em São Paulo, buscando promover a inclusão social e garantir exercício da cidadania a partir desses equipamentos públicos e de ferramentas de inovação tecnológicas que aumentem a eficiência dos serviços públicos, incluindo o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao cotidiano. Entre os seus princípios, destacam-se::

- **Universalidade;**
- **Acesso gratuito;**
- **Participação social na implementação e gestão das atividades de inclusão digital;**
- **Capacitação e formação profissional;**
- **Articulação sistemática com organizações não governamentais e com as demais secretarias e órgãos da administração pública na implementação de programas e atividades relacionadas à inclusão digital;**
- **Prioridade às áreas com maior índice de vulnerabilidade social na expansão e disseminação da inclusão digital.**

Na próxima seção serão apresentados três programas de inclusão digital implementados pela CIDAC: Telecentro, Fab Lab Livre SP e WiFi Livre SP.

TELECENTRO

O QUE É?

O Programa Telecentro fomenta a inclusão digital a partir da oferta de equipamentos públicos, principalmente em regiões de maior vulnerabilidade social da cidade de São Paulo. As unidades disponibilizam à população computadores com acesso à internet e impressoras, orientação técnica na utilização de ferramentas digitais, além de cursos de capacitação profissional e de formação em tecnologias digitais e inovação. Criado em 2001 e desenvolvido pela Coordenadoria de Inclusão Digital e Atendimento ao Cidadão CIDAC/SMIT,

tem como objetivos principais assegurar o acesso gratuito à internet e promover a inclusão digital, expandindo a economia criativa na cidade.

Para atingir esses objetivos, o Programa é caracterizado pela grande capilaridade, com implementação em todas as regiões da cidade. Ele também busca utilizar *software* livre (de código aberto) nos equipamentos de informática disponibilizados, garantindo independência de fornecedor à administração municipal. Os Telecentros ainda contam com unidades temáticas, que foram adaptadas para públicos específicos, como o infantojuvenil, idoso, etc.

Desigualdade de acesso às TICs em São Paulo

São Paulo é uma cidade marcada por expressivas desigualdades de acesso às tecnologias da informação e comunicação (TICs), com menor conectividade em regiões periféricas. O estudo do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) de 2019 identificou que as regiões⁽¹⁾ mais distantes do centro expandido tiveram o pior desempenho na cidade, no que diz respeito ao acesso à internet via banda larga com velocidade superior a 4 Mbps⁽²⁾ (Cetic.br, 2019). Leste 2 (bairros como Cidade Tiradentes e Guaianases), Norte 2 (bairros como Tremembé e Perus) e Sul 2 (Parelheiros e Marsilac) possuíam as mais baixas proporções de domicílios com esse tipo de conexão: 16,4%, 10,0% e 10,9%, respectivamente, contra 26% em toda a cidade no biênio 2016-2017. Essa disparidade de acesso se apresentava combinada à desigualdade socioeconômica, já que estas regiões também concentravam população de baixa renda. Os Telecentros buscam incidir sobre essas desigualdades estruturais da cidade ao promover iniciativas de inclusão digital para seus cidadãos.

(1) Estudo do Cetic.br (2019) divide a cidade de São Paulo em 8 macrorregiões para agregação dos indicadores de inclusão digital: Centro expandido, Leste 1, Leste 2, Norte 1, Norte 2, Oeste, Sul 1 e Sul 2. Mais detalhes em: <http://bit.ly/3XHpCCW>

(2) No Brasil, na média desse período, 64% dos domicílios possuíam conexão à internet via banda larga, enquanto 31% contavam com velocidade de conexão superior a 4 Mbps (Cetic.br, 2016 e 2017).

Em São Paulo, os Telecentros são operados pela SMIT em parceria com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) por meio de 3 estratégias: (i) estabelecimento de legislação e diretrizes para orientar a oferta do serviço público; (ii) estruturação da governança do Programa, definindo as responsabilidades entre os atores estatais e privados envolvidos; e (iii) investimento em capacitação contínua, tanto das equipes responsáveis pelo atendimento quanto dos próprios cidadãos.

Atualmente, existem 127 Telecentros em funcionamento na cidade, incluindo 10 DigiLabs e mais de 230 agentes de inclusão digital atuando no Programa. Entre janeiro de 2021 e junho de 2022 foram realizadas 536.355 capacitações de curta e média duração com cidadãos nesses equipamentos. Além disso, em 2021 foram registrados 43.085 acessos livres aos equipamentos de informática nas unidades da rede municipal.

Os Telecentros têm como beneficiária direta a população paulistana mais vulnerável em todas as faixas etárias, sejam crianças, jovens, adultos ou idosos, incluindo pessoas em situação de rua, com deficiência e imigrantes. Para esses cidadãos, que possuem menos acesso à internet e dispositivos eletrônicos (como computadores e celulares), a promoção de habilidades e competências no uso de tecnologias digitais possibilita inclusão social e contribui para o pleno exercício da cidadania.

COMO FUNCIONA?

Para utilizar os Telecentros, os cidadãos devem acompanhar os seguintes passos:

Agendamento: É necessário realizar um agendamento prévio por meio dos canais SP156 ou presencialmente, na própria uni-

dade, solicitando a data e o horário em que deseja utilizar o Telecentro.

- **Caso esse processo seja realizado de forma remota, o cidadão deve informar seus dados pessoais ao atendente da central telefônica ou realizar um cadastro no Portal de Atendimento SP156.**

Cadastro: O cidadão deve se cadastrar na unidade escolhida. Para isso, ele informa seus dados pessoais e de contato e apresenta documento de identidade com foto, como RG ou CNH, e comprovante de residência. Depois de cadastrado no Programa, basta apresentar um documento com foto e informar o seu número de inscrição. Com isso, o acesso às máquinas é liberado.

Equipamentos de informática: Operados por meio de aplicações em *software* livre, são utilizados para:

- **Uso livre:** Parte da infraestrutura das unidades é reservada ao uso livre durante o período de uma hora. Nessas máquinas, os cidadãos podem redigir documentos, fazer pesquisas, ler notícias, enviar e receber e-mails, buscar emprego, jogar, entre outras atividades.
- **Atividades de capacitação:** Os cidadãos podem participar gratuitamente de cursos, palestras e oficinas sobre ferramentas digitais, programação e empreendedorismo, entre outros temas de interesse da comunidade local.

- **Impressões:** Cada pessoa pode imprimir até 3 folhas por dia. Esse limite pode ser utilizado para trabalhos, boletos, currículos, etc.

Agente de inclusão digital: Cada unida-

de da rede conta com profissionais responsáveis pelo monitoramento diário do laboratório de informática e pela orientação técnica dos cidadãos em relação às TICs. Esse suporte consiste em ensinar funções básicas para a utilização dos equipamentos disponíveis ou mesmo de celulares dos próprios usuários, quando solicitado. Seguindo os princípios da Política de Atendimento ao Cidadão, os agentes buscam orientar os cidadãos de acordo com suas necessidades específicas.

DigiLab Livre SP

Entre 2018 e 2020, a SMIT desenvolveu um formato específico de telecentro, os DigiLabs. Estes equipamentos foram concebidos como espaços de trabalho compartilhados (*coworkings*) públicos para atender empreendedores, estudantes e moradores locais. Ao invés de computadores de mesa, os DigiLabs disponibilizam uma infraestrutura mais flexível, com laptops e mesas modulares, permitindo sua adequação para a realização de atividades em grupo variadas. Nos DigiLabs, os cidadãos podem acessar a internet, fazer reuniões de trabalho, estudar, participar de cursos ou mesmo oferecer capacitações.

ATUAÇÃO DOS TELECENTROS

A operação dos Telecentros pode ser pensada a partir de 3 frentes de atuação: legislação e diretrizes, que institucionaliza e organiza sua gestão e atuação; governança, que identifica as responsabilidades e o formato da implementação; e capacitação, que é um

eixo-chave de operação dos equipamentos.

DIRETRIZES E LEGISLAÇÃO

Os Telecentros são parte da **Política Municipal de Inclusão Digital** institucionalizada por meio da Lei Municipal nº 14.668/2008 e do Decreto nº 50.554/2009. Seu objetivo é orientar a implementação de iniciativas que promovam habilidades e competências no uso de tecnologias digitais, possibilitando aos cidadãos paulistanos inclusão social e pleno exercício da cidadania. De forma precursora, a rede pública de Telecentros em São Paulo já havia sido oficializada em 2002 pelo Decreto nº 42.157, a partir da Lei Municipal nº 13.166/2001, que previa a sua implementação.

A **Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (PMGTIC)**, instituída pelo Decreto Municipal nº 57.653/2017, que organiza o uso e a gestão da tecnologia no município, também se relaciona ao funcionamento dos Telecentros. Dentro do escopo da PMGTIC, os órgãos setoriais elaboram anualmente seus Planos Setoriais de Tecnologia (PDSTIC), com iniciativas a serem executadas no ano seguinte. A aquisição de novos equipamentos de TICs para a rede de Telecentros está prevista nos PDSTIC da SMIT, o que contribui para a manutenção desses espaços e a continuidade dos serviços.

Além disso, o atendimento nos Telecentros também segue os princípios da **Política Municipal de Atendimento ao Cidadão (PMAC)**, instituída pelo Decreto nº 58.426/2018. Para que o padrão de atendimento seja mantido em todas as unidades, as diferentes gestões que mantiveram o programa desenvolveram diferentes iniciativas de capacitação de agentes de inclusão digital. Isso porque eles devem ser capazes de acolher cidadãos muito diversos,



com diferentes características e de todas as idades, entendendo os seus problemas e auxiliando-os nessas necessidades.

GOVERNANÇA DA REDE DE TELECENTROS

A rede municipal de Telecentros em São Paulo funciona em diferentes espaços e demanda a realização de uma série de atividades para fomentar a inclusão digital da população mais vulnerável da cidade. Sua governança envolve a participação tanto de secretarias municipais quanto de organizações da sociedade civil (OSCs), com destaque para:

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT): Responsável pela coordenação institucional do Programa. Cuida do repasse dos recursos financeiros para as OSCs, do monitoramento, avaliação e fiscalização da execução dessa colaboração, do fornecimento do mobiliário e equipamentos de informática, assim como da manutenção dessa infraestrutura, além da capacitação dos agentes de inclusão digital.

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SM-DET): Oferece auxílio a agentes de inclusão digital que irão atuar nos Telecentros instalados em espaços públicos por meio do Programa Operação Trabalho (POT).

Secretarias parceiras: Oferecem o espaço físico para a instalação de unidades do Telecentro em CEUs, bibliotecas, Centro Cultural da Cidade Tiradentes, Centro de Referência do Idoso (CRECI), entre outros.

Organizações da Sociedade Civil: Disponibilizam o espaço físico para a sua instalação (em clubes esportivos, associações de bairro, etc.) e realizam a gestão da unidade do Telecentro. São responsáveis por contratar, sob o regime da CLT, agentes de inclusão digital qualificados para atender os usuários e desenvolver as atividades previstas, conforme Plano de Trabalho aprovado pela SMIT. Também apresentam mensalmente documentos para a prestação de contas de todos os recursos recebidos.

Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)

Regulamentado pela Lei Federal nº 13.019/2014, estabelece um regime jurídico próprio para as parcerias entre Estado e Organizações da Sociedade Civil (OSC), buscando aumentar a segurança jurídica e a transparência nesse processo. Antes dessa legislação, havia duas modalidades de operação dos Telecentros: os (i) diretos – instalados em prédios públicos e geridos diretamente pela Prefeitura; e os (ii) indiretos – instalados em espaços cedidos e geridos por entidades da sociedade civil. Hoje, todas as unidades do Telecentro tiveram seu modelo de gestão reestruturado fazendo uso do MROSC.

CAPACITAÇÕES CONTÍNUAS DOS AGENTES E DOS CIDADÃOS

Promover capacitações de forma contínua é fundamental para garantir a qualidade dos atendimentos realizados pelos agentes nas unidades do Telecentro e a inclusão digital da população mais vulnerável. O programa desenvolve atividades de formação para seu público-alvo – os cidadãos – e para seus implementadores da ponta – os agentes de inclusão social.

Formações para os cidadãos: O Programa desenvolve atividades educativas e formativas para o letramento digital da população, como encontros, cursos, seminários e eventos que promovam habilidades e competências no uso de tecnologias digitais. Essas atividades abrangem temas como ferramentas digitais, programação e empreendedorismo, trabalhando conteúdos como elaboração de currículos, edição de textos, planilhas e imagens, aplicativos de celular, precaução contra *fake news*, entre outros de interesse da comunidade local. Elas são descritas nos Planos de Trabalho elaborado pelos Telecentros e passam por aprovação da SMIT.

Capacitação para os agentes de inclusão digital: Os agentes recebem diferentes formatos de capacitação sobre a operação cotidiana das unidades desde o início do programa. Entre as atividades ofertadas estava a capacitação nos sistemas relacionados à gestão dos Telecentros e uso de ferramentas digitais. Além disso, para garantir a qualidade e a isonomia no atendimento, assim como o foco nas necessidades dos cidadãos, os agentes são capacitados em relação à PMAC.

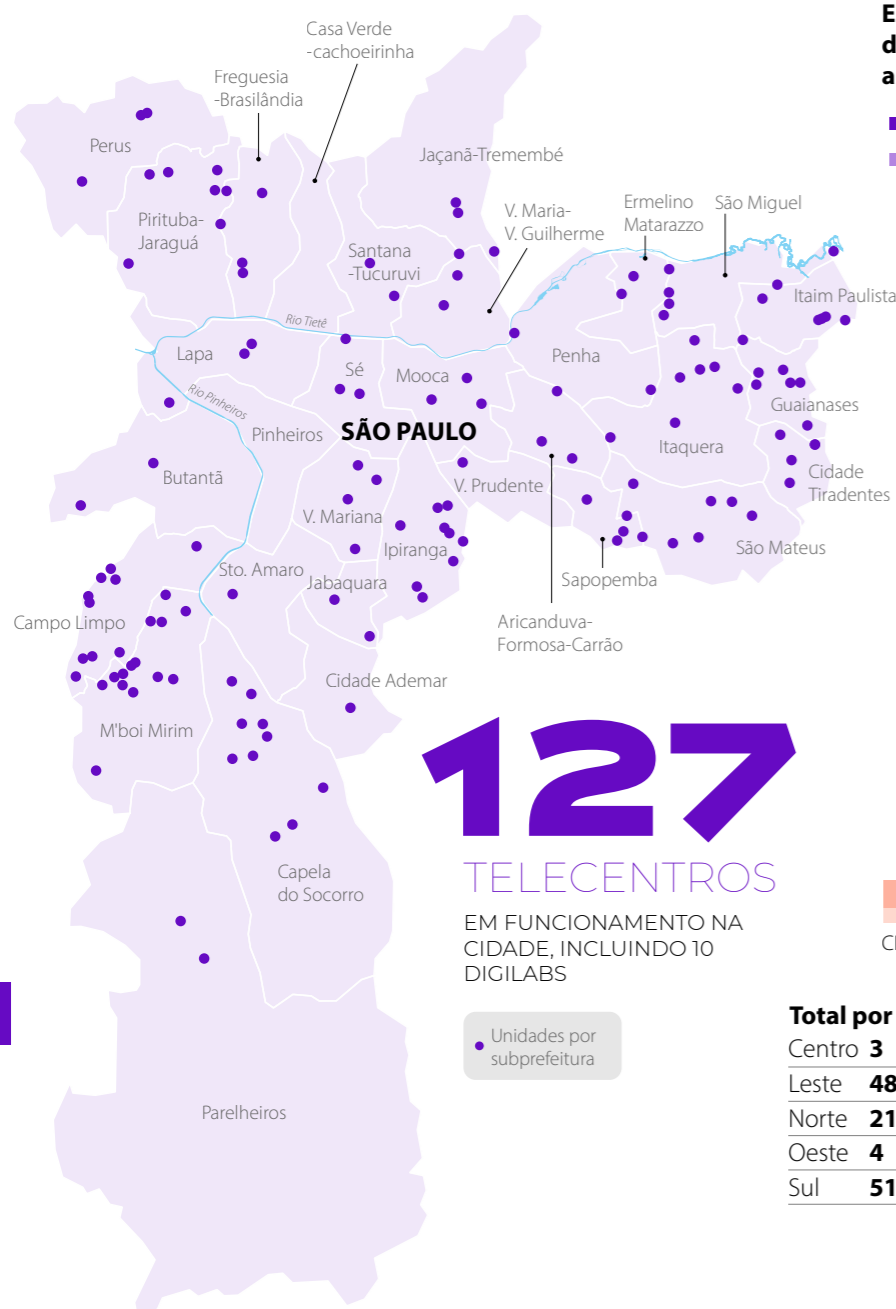
● **Conect@gente:** Em 2019, a SMIT realizou edições de eventos que reuniram no Centro Cultural São Paulo

agentes de inclusão digital para uma série de discussões sobre temas pertinentes ao dia a dia dos Telecentros. As apresentações abordaram a importância da acessibilidade no meio digital para a inclusão social, a identificação e o combate ao assédio em ambientes de trabalho (tanto o moral quanto o sexual), além dos princípios da PMAC, abordando as funcionalidades das Cartas de Serviços disponíveis no Portal SP156 e formas de melhorar o atendimento a pessoas em situação de rua.

Parcerias para capacitação - Escola Virtual da Fundação Bradesco

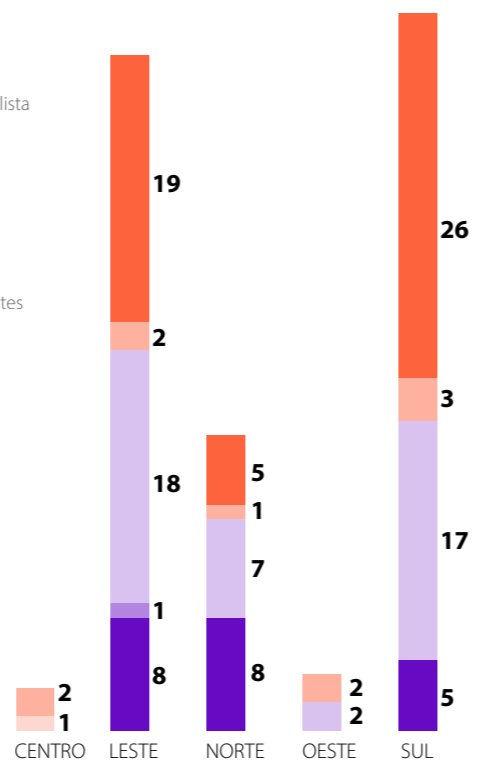
Para oferecer capacitações nos Telecentros da cidade, a SMIT também buscou estabelecer outros tipos de parcerias. A partir de 2020, por meio da Escola Virtual da Fundação Bradesco, passou a disponibilizar nas unidades do Programa uma plataforma de cursos *online* que oferece capacitações gratuitas à distância. São cursos relacionados ao uso de tecnologias digitais que abordam diferentes áreas de interesse, como desenvolvimento pessoal e profissional, Enem e vestibulares, metodologias de aprendizagem, negócios e inovação, produtividade, programação e tecnologia da informação.

RESULTADOS⁽¹⁾



Essas unidades estão instaladas em diferentes espaços e contemplam todas as regiões da cidade

■ Biblioteca ■ CEU ■ DigiLab
■ Centro Cultural ■ CRECI ■ OSC



Total por região

Centro	3
Leste	48
Norte	21
Oeste	4
Sul	51

Total por espaço

Biblioteca	21
Centro Cultural	1
CEU	44
CRECI	1
DigiLab	10
OSC	50

536.355

capacitações de curta e média duração desenvolvidas entre janeiro de 2021 e junho de 2022 em Telecentros.

43.085

acessos livres nos Telecentros em 2021.

230

agentes de inclusão digital atuando no Programa.



"Pra mim aqui é tipo um home office, para interagir é até melhor"
Usuário do Telecentro



"O atendimento é legal, humanizado"
Usuário do Telecentro

APRENDIZADOS

- Foco nas necessidades do cidadão:** Na implementação do Programa é essencial que o atendimento dos agentes de inclusão digital seja sensível às necessidades específicas dos usuários, especialmente da população em situação de alta vulnerabilidade social. Também é necessário aproximar a Prefeitura dos cidadãos e da realidade da cidade, adaptando a infraestrutura de acordo com o espaço onde as unidades estão inseridas e dos públicos específicos para os quais são voltadas.
- Planejamento municipal:** A inclusão no Programa no Plano de Metas 2021-2024 da Prefeitura de São Paulo foi fundamental para assegurar que a promoção da inclusão digital esteja entre as prioridades e ações estratégicas desenvolvidas pelo governo eleito. Entre as metas previstas nesse instrumento de planejamento está a ampliação da oferta em Telecentros de cursos voltados à inclusão digital.
- Investimento em capacitação:** O investimento contínuo em capacitação garante qualidade e padronização aos atendimentos dos agentes de inclusão digital em toda a rede de Telecentros. É importante que a atuação desses profissionais seja qualificada em relação aos usos de TICs e orientada pelos princípios da PMAC.
- Institucionalização por meio do MROSC:** A definição de novos instrumentos para orientar parcerias entre a administração pública e OSCs permitiu mais transparência e controle na aplicação dos recursos

públicos. Eles estabelecem mecanismos para a prestação de contas e para o controle de resultados no desenvolvimento de iniciativas de interesse público.

- Articulação com a comunidade:** A operação de Telecentros em espaços cedidos por OSCs, que desenvolvem atividades de interesse social nos territórios, cria uma conexão do Programa com a comunidade local. Essa integração é importante para garantir que as unidades sejam capazes de atender as necessidades específicas das comunidades onde estão inseridas.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: CIDAC/SMIT (2022), SEPEP (2022) e GeoSampa (2023).

FAB LAB LIVRE SP

O QUE É?

O Fab Lab Livre SP é um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) que se consolidou como a maior rede de laboratórios públicos de fabricação digital do mundo. Criado em 2015, o Fab Lab Livre SP tem por objetivo difundir a *cultura maker* e promover a **inclusão social** através da **inclusão digital**.

O Programa cria espaços “mão-na-massa” por toda a cidade, que garantem ao cidadão acesso livre e gratuito à tecnologia de ponta para desenvolver ideias e projetos. Para isso, o Programa desenvolve sua operação a partir de uma parceria entre prefeitura e organização da sociedade civil, investindo em promover a fabricação digital através de capacitações e oficinas; mobilização da comunidade, promovendo a *cultura maker*, através de diferentes eventos e operando no desenvolvimento local, ao cultivar habilidades e competências para o uso de novas tecnologias nas comunidades locais.

Os Laboratórios de Fabricação Digital são uma tendência global. Eles surgiram a partir de uma iniciativa liderada pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), e impulsionam o desenvolvimento da aprendizagem criativa, da sustentabilidade, do empreendedorismo e da inovação social. Dessa forma, o Fab Lab Livre SP contribui direta e indiretamente para a promoção de São Paulo como uma cidade inteligente.

São 13 unidades de laboratórios de fabricação digital dispostas em todas as regiões da cidade de São Paulo. As unidades oferecem mais de 30 tipos de cursos e oficinas, máquinas com tecnologia de ponta disponíveis para múltiplos usos, técnicos capacitados, eventos e supervisão de projetos, entre outras atividades para a promoção do desenvolvimento local.

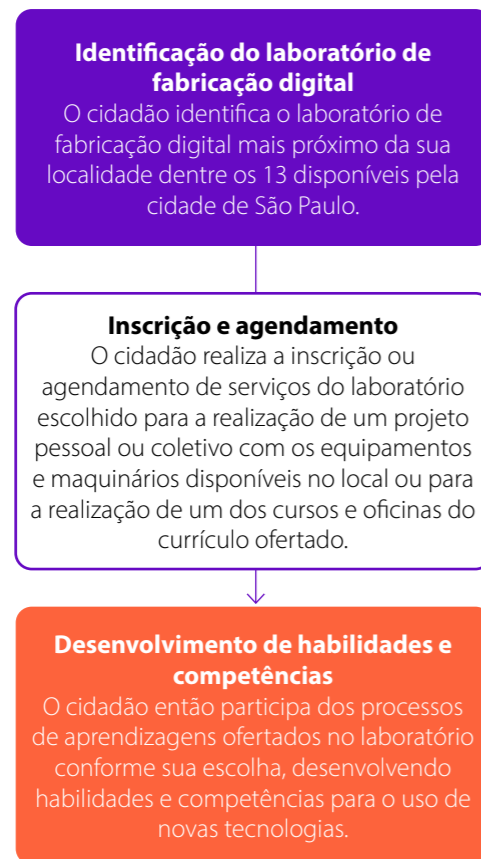
O Fab Lab Livre SP tem como beneficiários diretos todos os cidadãos de São Paulo, especialmente os mais vulneráveis, ao priorizar a alocação dos laboratórios de fabricação digital em zonas de vulnerabilidade social. Desse modo, o Programa se constitui como iniciativa da Política Municipal de Inclusão Digital do Município de São Paulo, diminuindo as desigualdades de acesso às ferramentas digitais e promovendo o letramento digital de cidadãs e cidadãos por meio de atividades educativas e formativas.

Cultura Maker

Filosofia baseada no conceito “faça você mesmo”, a *Cultura maker* traz como ideia principal que qualquer indivíduo, dotado das ferramentas certas e do devido conhecimento, possa criar suas próprias soluções para problemas do cotidiano.

COMO FUNCIONA? FRENTES DE ATUAÇÃO

São 3 passos para o cidadão acessar e desenvolver capacidades nos laboratórios de fabricação digital do Fab Lab Livre SP:



Portal do Fab Lab Livre SP

O Portal do Fab Lab Livre SP é o local onde o cidadão pode acessar todas as informações sobre o Programa, o mapa de unidades do Fab Lab Livre SP, a programação regular de todos os cursos e oficinas ofertados por unidade e área de conhecimento, os tipos de equipamentos e maquinários disponibilizados e os canais de agendamento e inscrições para a realização de todas as atividades propostas.

A atuação do Programa Fab Lab Livre SP se dá através de uma parceria entre a prefeitura e uma organização da sociedade civil (OSC) que, por sua competência técnica, foi habilitada através de um chamamento público para executar as atividades do Programa de acordo com um plano de trabalho pré-estabelecido com a prefeitura.

O Instituto de Tecnologia Social - ITS BRASIL é o parceiro responsável por essa execução desde 2015. Ele organiza a operação dos Fab Labs a partir de uma equipe coordenadora e uma equipe técnica, disponibilizando dois técnicos e um agente de fabricação digital por laboratório.

Do outro lado da parceria, a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia é a instituição pública responsável pelo Programa. Sua equipe gestora exerce os seguintes papéis de liderança na política pública:

Supervisão do Programa: Supervisionar a execução da operação pela OSC parceira, verificando o cumprimento do plano de trabalho (organização dos laboratórios, funcionamento dos equipamentos e alcance das metas propostas).

Organização do Programa: Organizar o andamento e futuro do Fab Lab Livre SP, angariando parceiros, propondo melhorias, realizando pesquisas de satisfação com os usuários, elaborando e fazendo crescer o número de projetos.

No âmbito local, há ainda a implementação dos laboratórios. Ela é feita a partir das seguintes etapas:

1. Verificação da demanda: Que tanto pode ser vinda de solicitação da

própria população quanto de estudos feitos sobre possibilidades de expansão;

2. Mobilização de parceiros: Articulação com secretarias e órgãos públicos que possam conceder espaços para capitanear o Fab Lab; e, por fim,

3. Instalação (compras, aquisição e obras): São feitas as licitações de obras, infraestrutura e máquinas e estabelecida a parceria com uma organização da sociedade civil para operar o laboratório de fabricação digital. Para isso, o programa se utiliza do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e conta com uma mesma parceira, ganhadora dos dois últimos chamamentos públicos realizados.

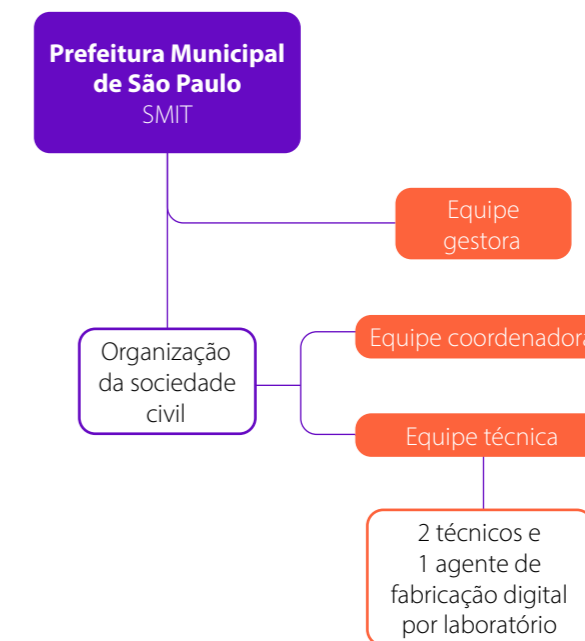
A partir dessa organização em gestão e operação, a implementação do Fab Lab Livre SP pode ser pensada conforme as seguintes frentes de atuação: Fabricação digital, Mobilização de comunidades e Desenvolvimento local.

FABRICAÇÃO DIGITAL

O Fab Lab é um espaço que oferece ferramentas necessárias para dar formas a ideias. Para fazer isso, cada um dos laboratórios é equipado com maquinários que permitem o desenvolvimento de objetos físicos novos através do uso de programas de computador em máquinas automáticas (exemplo: impressora 3D) e trabalho manual (exemplo: marcenaria e costura).

Além de facilitadores para apoiar a materialização de projetos, as unidades do Programa possuem um ambiente de criação colaborativa a partir da disponibilidade de espaço para troca e oferta de diferentes

Organização



aprendizagens. A programação completa pode ser acessada no portal do Programa, sendo possível filtrar a busca por unidade, tipo e área de conhecimento.

Cursos: Todos os Fab Labs têm uma programação regular de cursos de curta (4 horas), média (16 horas) e longa duração (96 horas) relacionados à práticas criativas, desenho digital, tecnologias de fabricação digital, eletrônica, marcenaria e áreas afins. Todos os cursos oferecem certificado de participação.

Oficinas: São realizadas periodicamente rodas de conversas com profissionais e entusiastas de áreas relacionadas à fabricação digital, robótica, design, cultura digital e empreendedorismo.

Desenvolvimento de projetos: É possível usar os equipamentos e máquinas de fabricação digital para o desenvolvimento de projetos e contar com o apoio técnico e orientação da equipe do Fab Lab Livre SP. Dentre os equipamentos disponíveis

em cada unidade de laboratório estão: impressora 3D, cortadora laser de grande formato, furadeira de bancada e máquina de costura doméstica.

Aprendizagem intersecretarial

Os Fab Labs oferecem cursos de curta duração (4 horas) para professores e monitores dos laboratórios de educação digital das escolas de ensino fundamental. Nestes cursos são abordados temas relativos à manutenção, bom uso e reparos de impressoras 3D ou de outros equipamentos de fabricação digital, otimizando a utilização desses em outros locais públicos da cidade de São Paulo.

Ecosistema maker

São estruturas caracterizadas pela dinamicidade de conexões entre laboratórios de fabricação digital públicos e privados conduzidos por atores e instituições diversas. Esse ecossistema fomenta a agenda da *cultura maker* com trocas de experiência e conhecimento entre diferentes atores envolvidos com a pauta no âmbito nacional e internacional.

SP Maker Week: Realizada anualmente, a SP Maker Week mobiliza milhares de pessoas em torno de suas atividades. Totalizando 80 horas de programação em sua primeira edição (entre palestras, oficinas, debates, mostra de projetos e campeonato de robôs), a SP Maker Week entrou de maneira robusta no “ecossistema maker” da cidade de São Paulo, fortalecendo a marca do Programa e apresentando ao cidadão a diversidade de projetos, técnicas, saberes, comunidades e interlocutores que engajou ao longo de seus 4 anos de atuação.

Projetos e Programas: Elaboração de trabalhos conjuntos com as diferentes secretarias do município e a rede de Fab Labs na proposição de projetos e programas de inclusão digital.

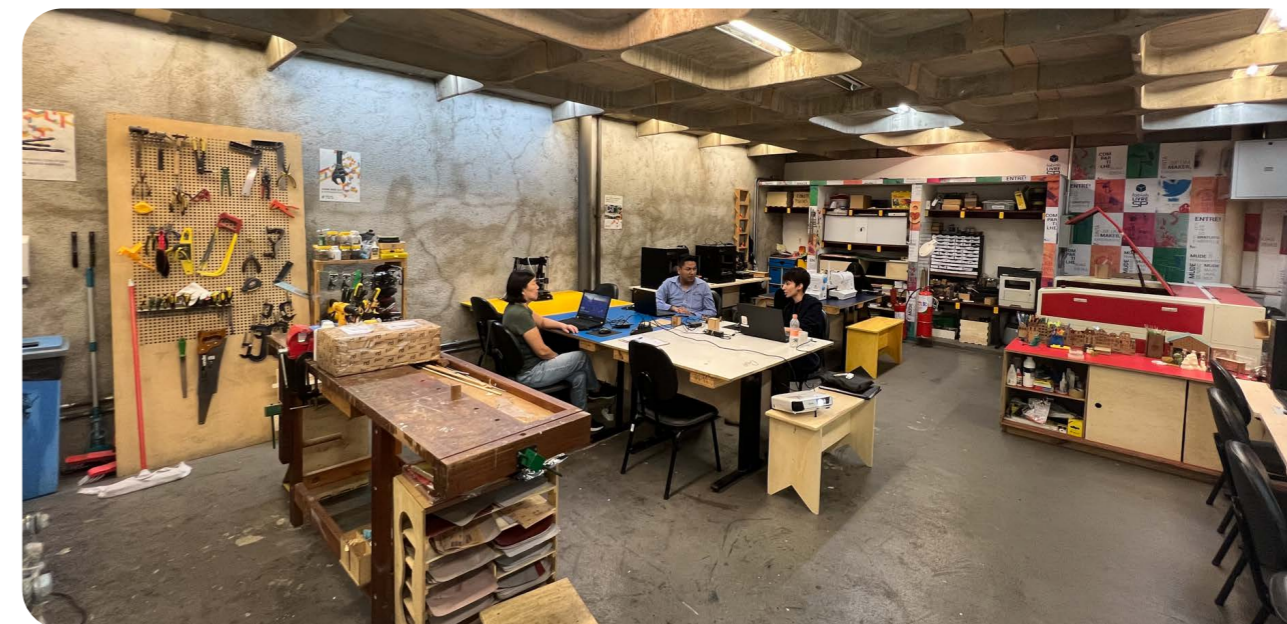
Projeto Juventude, Trabalho e Fabricação Digital: Iniciativa desenvolvida pelo Fab Lab Livre SP em parceria com a Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania (SMDHC) no âmbito do Programa Bolsa Trabalho, instituído na prefeitura pela Lei nº 13.841, de 7 de junho de 2004, e gerido pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDDET). Para isso, capacita profissio-

MOBILIZAR COMUNIDADES

O Fab Lab Livre SP tem como um de seus objetivos fomentar conexões que promovam a *cultura maker* nas localidades da cidade de São Paulo. O trabalho conjunto com parceiros na elaboração de novos projetos, eventos e programas de inclusão social e digital ajudam a alcançar esse objetivo, colocando a fabricação digital e os saberes *maker* como pautas estratégicas dentro da prefeitura.

O Programa mobiliza parceiros e promove a pauta da *cultura maker* de duas formas:

Eventos: Participação em eventos mundialmente reconhecidos, como a Campus Party BR, e realização de eventos próprios do Fab Lab Livre SP, como a SP Maker Week. Esses eventos são ocasiões importantes para divulgar a política pública e fortalecer a relação do Programa com os atores/instituições que compõem a diversidade do



nalmente jovens pertencentes a famílias com renda per capita igual ou menor a 1/2 salário-mínimo em temas como: fabricação digital, cidadania, direitos humanos, empreendedorismo e educação financeira. Essa capacitação promove competências socioemocionais fundamentais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos e facilita sua inserção no mercado de trabalho.

DESENVOLVIMENTO LOCAL

A inclusão social é uma dimensão importante no desenvolvimento de uma cidade. O Fab Lab Livre SP impulsiona o desenvolvimento local na cidade de São Paulo ao promover a execução de projetos e programas inclusivos que motivam o empreendedorismo e disseminam o conhecimento através da *cultura maker*.

Enquanto espaços de fabricação digital, os laboratórios criam oportunidades para que pessoas das diferentes regiões da cidade desenvolvam habilidades sociotécnicas, encontrem soluções e transformem ideias em realidade. Nesse sentido, as atividades realizadas pelo Fab Lab Livre SP ajudam a

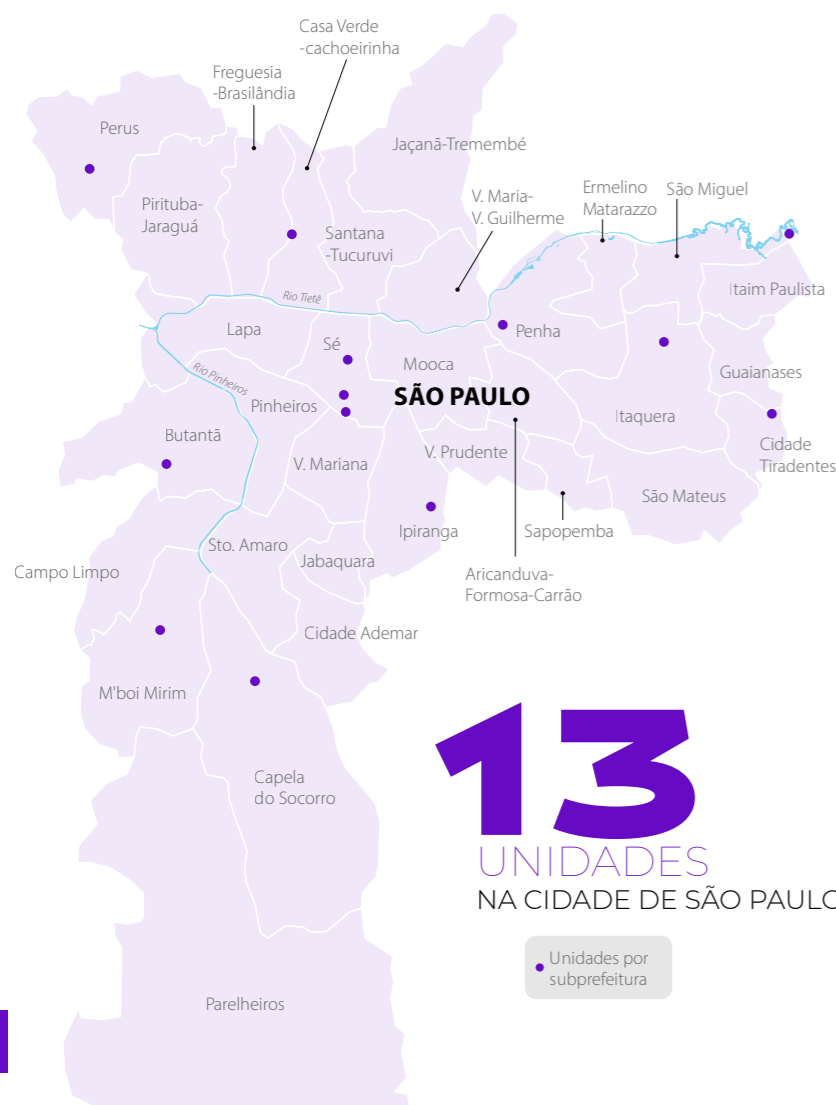
promover o desenvolvimento local na cidade de São Paulo de três maneiras:

Empreendedorismo: O acesso a cursos, orientações e principalmente aos equipamentos disponibilizados nos laboratórios de fabricação digital permitem que cidadãos concretizem suas ideias, desenvolvendo novas capacidades profissionais e fomentando o empreendedorismo local.

Acesso: Ao priorizar territórios vulneráveis, as diferentes unidades de laboratórios do Fab Lab Livre SP facilitam o acesso das populações destas localidades a ferramentas de alto custo e ao conhecimento prático e digital pouco disseminado. O acesso a instrumentos e conhecimentos ajudam a promover o desenvolvimento pessoal e coletivo dos cidadãos.

Compartilhamento: As atividades executadas nos laboratórios de fabricação digital do Fab Lab Livre SP permitem a disseminação de conhecimento entre a comunidade. Ao ofertar um espaço de colaboração, impulsiona a troca de conhecimentos, fomentando assim o desenvolvimento comunitário.

RESULTADOS⁽¹⁾



Além disso, o Programa Fab Lab Livre SP propiciou o desenvolvimento das seguintes iniciativas

- **Tacta Handpans:** O handpan é um instrumento de percussão formado por duas “meias conchas” de aço e unidas entre as bordas. Para construir seu negócio, Rafael D’Arco desenvolveu no Fab Lab Olido uma família de ferramentas únicas e específicas para a fabricação do instrumento.
- **Marcenaria das minas:** O “clube das minas” é uma atividade fixa que

ocorre em vários laboratórios da rede de Fab Labs. É um espaço de criação e compartilhamento de conhecimento no qual mulheres desenvolvem seus próprios projetos e ajudam umas às outras.

- **Cooperativa Concretudes:** Iniciado com uma parceria entre o CEU Heliópolis, a Cooperativa Concretudes e o arquiteto Ruy Ohtake. O objetivo do projeto era reunir pessoas da comunidade de Heliópolis para ensinar a técnica do vaso de concreto, oferecendo uma proposta para o comércio local e oportunidade de trabalho em equipe.

Mais de

119
mil

atendimentos realizados, incluindo a realização de mais de 65 mil capacitações realizadas entre janeiro de 2017 e outubro de 2022.

Procurei o Fab Lab com o intuito de conhecer novas tecnologias para aplicar em um projeto que estamos desenvolvendo na nossa escola. (...) Essa parceria tem sido fundamental para eu ter novos conhecimentos e me aprimorar e levar essas novidades lá para a escola onde eu trabalho (...)

Talita Souza Medeiros | professora de Educação Digital, EMEF Sócrates Brasileiro

(...) aprendi a trabalhar com diversas ferramentas inovadoras como máquina de corte a laser, 3D e seus softwares. Aprendi coisas que eu nunca pensei que iria aprender”

Mateus Messias | bolsista do Programa Juventude Trabalho e Fabricação Digital do 2º semestre de 2019

APRENDIZADOS

- **Governança em parceria:** A parceria entre a SMIT e a OSC tem uma governança estabelecida que determina os papéis de cada um dos envolvidos, bem como o cumprimento e fiscalização rígida do plano de trabalho proposto. A clareza sobre esses papéis e a competência técnica do parceiro foram fundamentais para a execução efetiva das práticas e ações pensadas para cada uma das 13 unidades de laboratórios de fabricação digital espalhadas pela cidade de São Paulo.
- **Liderança de gestão:** A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, como líder de gestão da política pública do Fab Lab Livre SP, é chave para a implementação do Programa. Sua gestão é desenvolvida a partir de um acompanhamento contínuo das ações do parceiro e da realização de reuniões com pautas quinzenais que fomentam a construção de estratégias conjuntas de operação do Programa.
- **Inclusão social e digital:** Levar a fabricação digital aos cidadãos da cidade de São Paulo, especialmente os mais vulneráveis. É um importante meio de transformação social e redução das desigualdades. Os laboratórios ampliam o acesso ao conhecimento e ferramentas digitais, o que, junto às capacitações oferecidas, promovem o letramento e inclusão digital.
- **Tecnologia e desenvolvimento local:** Ao promover uma nova relação com as tecnologias de fabricação digital, os Fab Labs possibilitam aos

cidadãos o desenvolvimento de capacidades profissionais, pessoais e comunitárias que são muito valiosas para a promoção do desenvolvimento local. Indivíduos com habilidades digitais desenvolvidas são capazes de empregar a tecnologia de forma consciente e empreendedora, melhorando suas condições de vida e de suas comunidades.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: CIDAC/SMIT (2022) e GeoSampa (2023).

WIFI LIVRE SP

O QUE É?

O WiFi Livre SP da Prefeitura do Município de São Paulo fornece internet gratuita de qualidade em espaços públicos da cidade. Inaugurado em 2014, a política de conectividade é hoje um dos projetos estratégicos da SMIT e tem como objetivo a inclusão digital no município, transformando as condições de vida, especialmente das populações vulneráveis, ao ampliar o acesso à internet em diferentes localidades da cidade.

Para operar em toda a cidade, a equipe do programa desenvolve diferentes ações. Sua operação passa por gerir e monitorar a prestação do serviço na cidade, articular sua implementação efetiva e desenvolver modelos de implementação que garantam a operação cotidiana e expansão do programa.

Nesse sentido, merece destaque o formato atual. A partir de uma parceria público-privada firmada a partir de edital de credenciamento, o programa expandiu os pontos de wi-fi na cidade, reduzindo o custo aos cofres públicos. Para isso, o serviço prestado é remunerado a partir da veiculação de publicidade digital no acesso dos cidadãos. Implementar o programa neste formato demandou articular com as empresas responsáveis a prestação de serviço e a instalação e operação do equipamento com os diferentes entes envolvidos, como as secretarias e empresa de energia.

O programa foi implementado em 300 localidades, disponibilizando 1088 pontos de acesso gratuito em todas as 32 subprefeituras do município. Sua implementação possui efeitos positivos: aumenta o uso de espaços públicos em toda a cidade e, ao ser instalado, leva consigo acesso à rede de banda larga a regiões que não possuíam, até então, essa infraestrutura. Seu modelo de implementação, baseado em publicidade digital, gera uma economia anual de pelo menos 10 milhões de reais para a prefeitura.

O WiFi Livre SP tem como beneficiários diretos todos os cidadãos de São Paulo, especialmente aqueles mais vulneráveis. Ao ampliar o acesso digital, o programa é ainda peça-chave para a promoção de São Paulo como uma cidade inteligente (Ribeiro et al, 2020). O programa responde ainda ao objetivo de Inclusão da Agenda Connect 2030 da União Internacional de Telecomunicações da Organização das Nações Unidas.

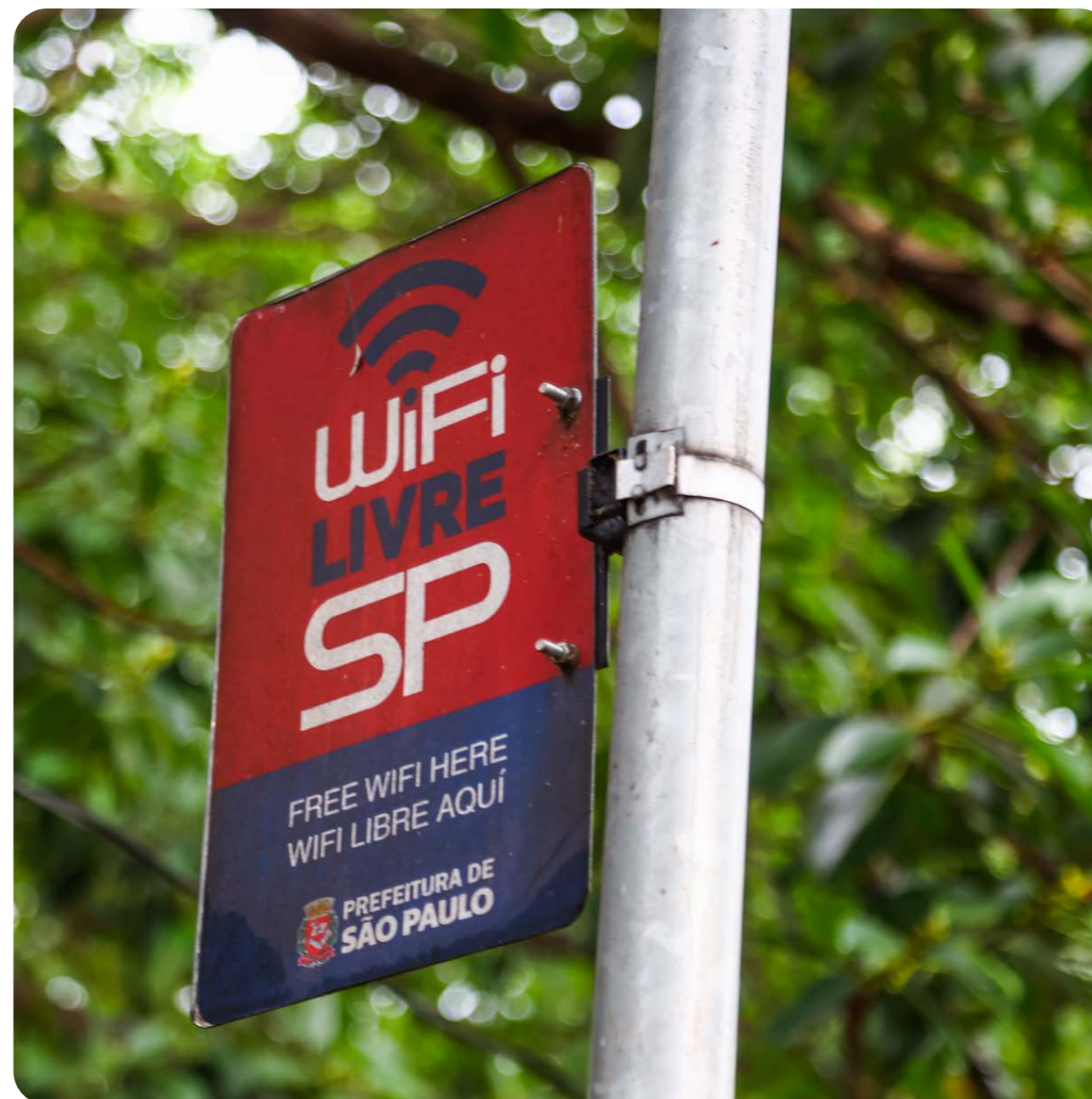
Ampliação do acesso à internet

A desigualdade de acesso à internet é um problema fundamental. Apesar de 86% dos habitantes da região sudeste utilizarem a internet em 2021, seu uso e qualidade de acesso são distribuídos de maneira desigual entre as diferentes classes sociais. No Brasil, entre as classes D e E, em 2021 89% acessavam a internet exclusivamente pelo celular, com apenas 50% com acesso fácil à rede (via celular e wi-fi). Na classe A, esses números vão para 32% e 94%, respectivamente. O WiFi Livre SP incide nestas desigualdades fundamentais, ampliando o acesso à internet em toda a cidade.

COMO FUNCIONA?

São 3 passos para o cidadão para acessar a rede do WiFi Livre SP:

- 1. Identificação da localidade com WiFi Livre SP:** O cidadão vai até um dos pontos de conexão em praças, parques e equipamentos públicos. É possível reconhecer os locais de conexão a partir de placas de identificação e através do site do programa.
- 2. Conexão:** O cidadão abre a busca de redes em seu dispositivo e se conecta em uma das redes disponíveis do WiFi Livre SP naquela localidade. Para se conectar, alguns dados como nome, e-mail e número de telefone podem ser solicitados pela empresa, a depender do modelo de negócio utilizado por ela.



- Todos os dados eventualmente solicitados são tratados de forma anônima, seguindo a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e o Marco Civil da Internet, prezando pela segurança do usuário.
- Cada localidade pode ter até dois serviços disponíveis (referentes às empresas cadastradas na prefeitura para oferecer o serviço simultaneamente).

- 3. Continuidade da navegação:** Após 30 minutos navegando pela rede, o cidadão precisa autenticar seu acesso e assistir uma publicidade digital de 10 segundos como contrapartida ao uso do serviço.

O WiFi Livre SP cobre a maior parte da área útil dos equipamentos públicos em que está presente. Ele precisa funcionar pelo menos 28 dos 30 dias do mês e permite a navegação de 50 a 400 usuários ao mesmo tempo, com velocidade mínima de 512 kbps de navegação.

FRENTES DE ATUAÇÃO

O WiFi Livre SP foi inicialmente implementado pela extinta Secretaria Municipal de Serviços na gestão do prefeito Fernando Haddad (2013-2016) com apoio da PRO-DAM. A partir de 2017, ele passa a fazer parte da Coordenadoria de Convergência Digital da SMIT, vindo mais recentemente a ser gerido como um dos projetos estratégicos da Secretaria por sua inclusão no Plano de Metas 2021-2024.

A implementação do programa WiFi Livre SP pode ser pensada a partir das seguintes frentes de atuação: Modelos de negócio, Governança e Articulação e Gestão e Monitoramento.

MODELO DE NEGÓCIOS

Desde seu início em 2014, quando era então chamado de "Praças digitais", o programa WiFi Livre SP já possuiu dois modelos de remuneração e operação do serviço. A implementação de cada um deles pode ser identificada como um marco dentro do programa e ambos são caracterizados por implementações, potencialidades e fragilidades específicas.

Implementação do programa (2014-2017)

O programa nasce na extinta Secretaria Municipal de Serviços, contando com o apoio técnico da Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo (PRODAM). Para ser implementado, a PRODAM contratou uma empresa parceira a partir de uma licitação por pregão eletrônico. Essa empresa foi responsável por instalar e operar 120 pontos de acesso ao wi-fi, sendo monitorada pela PRODAM.

Para que as 120 localidades tivessem infraestrutura que comportasse 512 kbps por usuário, o serviço custava, em 2016, cerca de 12 milhões de reais para os cofres públicos. O custo alto envolvia o pagamento do monitoramento da PRODAM e da parceira. De um lado, ele trazia um maior controle à implementação, com monitoramento e multas em caso de atraso. De outro, o controle do contrato estava muito conectado à atuação da PRODAM, com alto custo e sem espaço para mudanças ou extensões.

Com a gestão iniciada em 2017, a expansão do programa passou a figurar no Programa de Metas da Prefeitura (2017-2020). A meta era, até o final de 2019, expandir para 360 pontos de wi-fi na cidade. No entanto, não havia orçamento para essa expansão e o contrato existente com a PRODAM e sua parceira implementadora não podia ser renovado. Era preciso, portanto, pensar em um modelo que pudesse expandir o programa sem aumentar os custos.

Expansão do programa (2018-2022)

Após um estudo de viabilidade em que diferentes modelos jurídicos de contratação foram analisados, a SMIT optou por realizar um chamamento público para um edital de credenciamento que previa a remuneração sobre o serviço prestado a partir da visualização de publicidade digital. O chamamento trazia as seguintes vantagens:

- Ofertar e expandir um serviço que atendia às condições de qualidade estipuladas prestado à população por entes privados que garantiam sua rentabilidade às empresas prestadoras sem onerar os cofres públicos;
- Fazer uso da concorrência entre as empresas credenciadas para fomentar a qualidade e manutenção dos serviços;
- Diminuir os custos da expansão deixando o investimento em prover internet gratuita aos entes privados, e apenas os custos de instalação e oferta da energia elétrica ficaram com a prefeitura;
- Estipular condições detalhadas com o objetivo de garantir uma expansão que privilegiasse a população em situação de vulnerabilidade social. Ao mesmo tempo, o chamamento previa mecanismos de monitoramento do serviço prestado pela própria prefeitura sem a necessidade de um parceiro mediador.

Se você quiser saber em detalhes como o edital de credenciamento foi desenvolvido e implementado, acesse o guia #12 "Como oferecer serviço de qualidade com financiamento alternativo?" do Programa CopiCola do (011).lab: <http://bit.ly/3XAfDPS>

Responsabilidades a partir da contratação

- A empresa habilitada no chamamento público fica responsável pela instalação, gerenciamento dos pontos e por fornecer à prefeitura

ferramentas para realizar o monitoramento.

- A remuneração por publicidade digital pode ser utilizada em todos os pontos, exceto naqueles de equipamentos públicos de educação. É de responsabilidade das empresas que prestam o serviço utilizar estratégias que potencializem seus ganhos, direcionando publicidades a partir da localização, por exemplo, mas sem utilizar os dados do cidadão para quaisquer fins.
- A prefeitura é responsável por gerir as prestações de serviços, viabilizar a instalação e pagar a energia elétrica para os novos pontos de wi-fi.

Foi através deste edital que o programa foi expandido, alcançando hoje 1088 pontos de acesso. Sua operação, no entanto, muda o formato das relações entre prestadora de serviço e prefeitura, trazendo alguma complexidade à operação (como será abordado no item Gestão e Monitoramento). Seus aprendizados estão por trás da busca atual

O Programa de Metas de 2021-2024 prevê uma nova expansão do WiFi Livre SP para 20 mil pontos, formados por 8 mil endereços, englobando praças, corredores de ônibus, terminais, parques, bibliotecas e UBSs, além de aproximadamente 13 mil ônibus que serão parametrizados de acordo com os critérios técnicos da SMIT.

Trata-se de uma expansão de quase 20 vezes em 3 anos. Para isso, a SMIT reviu o modelo de negócios para o programa. A expansão atual deverá utilizar uma contratação por licitação através de pregão eletrônico com lotes delimitados geograficamente.

de uma mudança do modelo de negócios.

GOVERNANÇA E ARTICULAÇÃO

A instalação, expansão e operação dos pontos de wi-fi demandam diferentes estratégias de articulação. Isso porque este é um programa que envolve não só a SMIT, mas também as empresas prestadoras dos serviços, os entes responsáveis pelos equipamentos em que se instala o ponto de wi-fi, a oferta e muitas vezes a instalação da infraestrutura de energia para inserção do ponto.

Em um primeiro momento, a gestão do programa era desenvolvida em parceria com a PRODAM, que geria o contrato em nome da Prefeitura. Com a mudança do modelo de negócios e, conseqüentemente, formato da contratação, a SMIT passou a centralizar a gestão e monitoramento do contrato, ficando responsável por garantir as condições de instalação e modernização dos pontos.

Isso demandou um trabalho de articulação interna à prefeitura entre os atores essenciais para a implementação do WiFi Livre SP antes mesmo do resultado do edital de credenciamento. Para isso, foi importante realizar encontros para apresentar o programa, suas vantagens e necessidades para implementação. Esses encontros e a apresentação das responsabilidades de cada órgão foram construídos a partir de:

- Articulação horizontal entre técnicos do WiFi Livre SP e das demais secretarias, baseada principalmente na construção de relacionamento dos técnicos com os membros das demais secretarias envolvidas na implementação do projeto.

Instrumentos jurídicos e administrativos do Programa WiFi Livre SP

Instrumento	Órgão Parceiro	Objeto
Anexo II - Termo de referência relativo ao Edital de credenciamento nº 1/2018	Empresas que responderam ao chamamento público	Determina os termos da prestação de serviços para a prefeitura, tratando de itens como privacidade do usuário, publicidades permitidas, formato e cronograma de instalação e operação de pontos, ferramentas de monitoramento e sanções possíveis à prestação de serviço.
Portaria N° 001/SIURB G/2019	CONVIAS (infraestrutura urbana)	Obras relativas à implantação de redes subterrâneas de energia e Telecom para alimentação das antenas de wi-fi
Decreto nº 58.661, de 13 de março de 2019	Gabinete do Prefeito	Estabelece normas e procedimentos voltados à implantação e funcionamento do Programa WiFi Livre SP para os demais órgãos da prefeitura
Plano e cronograma de instalação	Empresas credenciadas	Cronograma e detalhes técnicos do local e da forma de instalação do wi-fi em cada local
Nota Técnica ILU-MC-NT-002	ILUME (iluminação pública)	Parâmetros técnicos e regras construtivas na utilização da infraestrutura do sistema de Iluminação Pública do Município de São Paulo para instalação do wi-fi
Wifácil	Empresas credenciadas	Manual elaborado pela SMIT com as normas e procedimentos relacionados à instalação de equipamentos de internet via wi-fi para uso dos credenciados

- Articulação vertical mediada pelo gabinete da SMIT e com apoio do Gabinete do Prefeito em casos em que o trabalho de articulação horizontal tivesse sido inviabilizado. Esse processo foi fundamental para trazer respaldo ao programa e facilitar os contatos durante a instalação.

- Instrumentos jurídicos e administrativos: A governança do programa, com as responsabilidades de cada ente envolvido, foi registrada em diferentes instrumentos administrativos. Esse registro contribui para a gestão e monitoramento da implementação e operação do programa. Ao se instituir como documentação, buscam garantir a continuidade dos

acordos desenvolvidos no processo de articulação, mesmo que haja mudança dos atores responsáveis.

GESTÃO E MONITORAMENTO

A gestão da operação dos pontos de wi-fi é responsabilidade da SMIT. Ela gere o contrato, acompanha a modernização e instalação de novos pontos, monitora a operação dos pontos ao longo dos meses e media a interação entre as prestadoras do serviço e os entes responsáveis pelas localidades e/ou elementos da instalação para agendar ações e/ou resolver problemas.

Além dos mecanismos de articulação e

governança mencionados, a SMIT se apoia nos seguintes instrumentos para gerir e monitorar o programa:

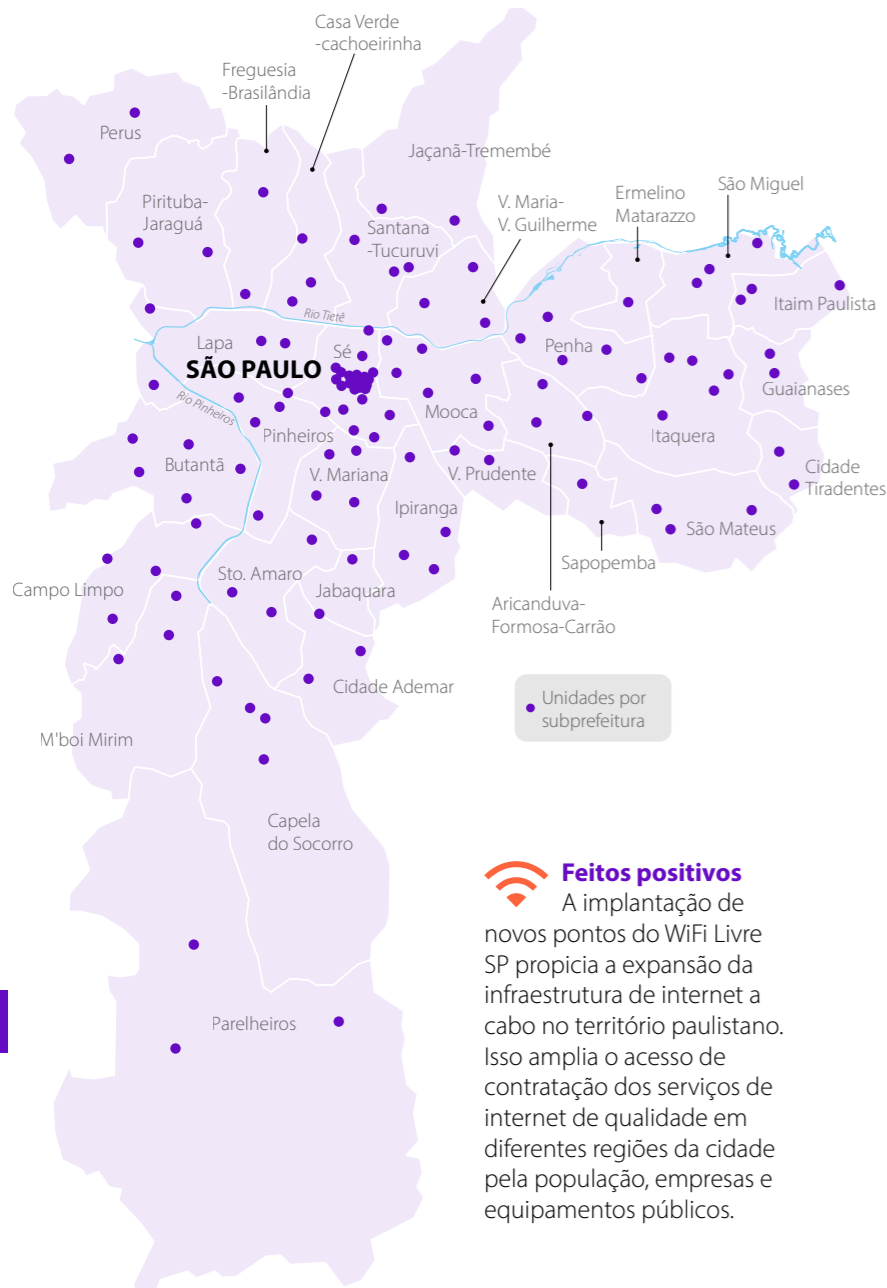
- **Relatórios de acompanhamento:** Cada empresa parceira encaminha à prefeitura 3 relatórios de acompanhamento dos pontos (estatísticas de uso, descritivo geral do serviço prestado a cada ponto e desempenho mensal). Com esses relatórios, a SMIT avalia se a qualidade dos serviços prestados naquele mês está adequada em relação ao que foi acordado no edital de credenciamento.
 - Caso não sejam alcançados os parâmetros mínimos previstos pelo edital, a empresa parceira pode sofrer penalidade na oferta do serviço.
- **Monitoramento independente:** As empresas precisam instalar nas localidades de prestação do serviço o Simet Box, um aparelho de monitoramento independente que fornece diversos dados de qualidade da internet. Essa instalação oferece a possibilidade de um acompanhamento do serviço por outros meios que não os relatórios das empresas.
- **Pesquisa com usuários:** Entre 2019 e 2022, as pesquisas identificaram alta aprovação do serviço e maior acesso em certas regiões da cidade e entre determinados perfis sociodemográficos. Os usuários do programa são frequentemente jovens, negros, desempregados ou sem renda, localizados especialmente da zona leste de São Paulo.

Complexidades identificadas na operação

Ao colocar a remuneração dos serviços a partir da publicidade, o edital de credenciamento muda a relação entre as empresas prestadoras de serviço e a prefeitura.

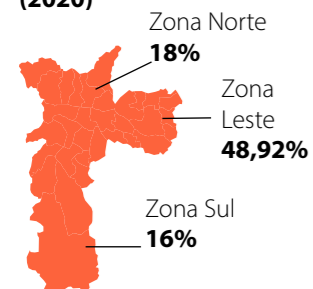
- Não possuindo contratação direta, os mecanismos de controle e cobrança acabam por ser mais frágeis. Eles operam a partir das penalidades possíveis do edital de chamamento (3 advertências e, depois, possibilidade de suspensão) sem envolver sanções automáticas e/ou multas para cobrança do serviço prestado.
- No modelo de prestação de serviços atual não há controle da gestão pública em relação à remuneração das empresas. Isso diminui a transparência do programa e acaba reverberando em dificuldades de mensuração e avaliação do que é possível cobrar na prestação de serviço em diferentes contextos socioeconômicos.
- A pandemia de covid-19 evidenciou a fragilidade do modelo de negócio baseado na publicidade digital para remuneração em troca da oferta do serviço. Sem a circulação frequente de pessoas, diminuíram os ganhos com publicidade e, por isso mesmo, a receita para a manutenção dos serviços.
 - Esse cenário levou à interrupção da expansão do programa e à interrupção das operações de parte das empresas.

RESULTADOS⁽¹⁾



Feitos positivos
A implantação de novos pontos do WiFi Livre SP propicia a expansão da infraestrutura de internet a cabo no território paulistano. Isso amplia o acesso de contratação dos serviços de internet de qualidade em diferentes regiões da cidade pela população, empresas e equipamentos públicos.

Perfil territorial (2020)



Perfil sociodemográfico (2020)



60
MILHÕES
DE ACESSOS EM 2019

BEM AVALIADO PELA POPULAÇÃO

84% aprovam o serviço (2020)

81% estão satisfeitos com a qualidade da internet (2020)

Mais de

50%

afirmam frequentar mais os equipamentos públicos por causa do Programa (2020).

Economizando o dinheiro da recarga para me alimentar ou pagar contas"

Usuário do WiFi Livre SP em resposta ao formulário aplicado no portal de autenticação do programa

O programa é maravilhoso. Estando sem renda fixa (..), eu posso acessar a internet para resolver questões importantes economizando dinheiro"

Usuário do WiFi Livre SP em resposta ao formulário aplicado no portal de autenticação do programa

APRENDIZADOS

Proteção de dados: A proteção dos dados dos usuários foi priorizada pela equipe responsável pelo chamamento público. O edital seguiu as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) mesmo antes de sua aprovação. Essas exigências foram aceitas tanto pelas empresas cadastradas para oferta do serviço quanto por suas parceiras.

- Hoje, além da visualização da publicidade, apenas o nome é requerido por uma das empresas prestadoras, que não pode utilizar esse dado para qualquer processo de monetização. Ter menos passos para usar o serviço facilita o processo de uso dos cidadãos, aumentando sua confiança no processo e diminui riscos de uso ilegal dos dados.

Articulação interna: Reuniões entre a equipe responsável pelo programa na SMIT e demais atores envolvidos no projeto firmaram acordos sobre a implementação do programa que, registrados em instrumentos técnicos e jurídicos, foram essenciais para antecipar problemas e viabilizar a instalação das localidades de wi-fi no município de maneira eficaz.

- Essa articulação interna entre técnicos responsáveis pelos equipamentos públicos com pontos de acesso e a equipe responsável pelo WiFi Livre SP foi essencial para a manutenção dos pontos, especialmente durante a pandemia. Entretanto, o fato de, desde a expansão, a articulação frequentemente não envolver as altas gestões das secretarias implica eventualmente em dificuldades de priorização do programa entre os entes parceiros.

Modelo de negócios e implementação:

A implementação atual não envolve pagamento pela prestação do serviço por parte do ente público. O parceiro é remunerado através da publicidade visualizada pelo cidadão no momento de uso do serviço. Ainda que represente economia para os cofres públicos e tenha previsto mecanismos de controle e monitoramento dos serviços, o processo de cobrança da qualidade dos parceiros é mais frágil do que aqueles obtidos com uma licitação e pagamento direto. Com a pandemia e a menor circulação de pessoas, houve uma queda expressiva na demanda do serviço, colocando a viabilidade comercial deste modelo como ponto de atenção.

- O edital de credenciamento também não limita a quantidade de empresas que podem se cadastrar. Isso foi feito buscando garantir concorrência e, consequentemente, interesse das empresas em ofertar o melhor serviço possível. No entanto, isso também se apresentou como um risco: muitos serviços concomitantes poderiam tornar o monitoramento e cobrança relativa aos serviços prestados mais complexos.

Tecnologia se tornar obsoleta: Como o credenciamento tem longa duração, existe o risco do WiFi Livre SP se tornar obsoleto pela tecnologia de oferta desse tipo de rede avançar em ritmo acelerado. Para lidar com esse risco, o programa exigiu no edital de chamamento público parâmetros tecnológicos atualizáveis. Dado o modelo de negócio, pressupõe-se ainda que a atualização da tecnologia acaba sendo de interesse das empresas, na medida em que terá mais engajamento ao ser compatível com a demanda dos usuários.

(1) Os dados aqui apresentados foram disponibilizados por: (011).lab/SMIT (2020), CPE (2022) e GeoSampa (2023).

Promover as agendas de governo digital e de inovação pública é essencial para transformar a gestão da Prefeitura e melhorar a vida dos cidadãos paulistanos. Construir soluções inovadoras que articulem o redesenho e a simplificação de processos com o uso das TICs é estratégico em uma cidade com a complexidade e a dimensão de São Paulo. Diante dos desafios que a cidade impõe, iniciativas que otimizam o funcionamento da administração e o atendimento à população economizam tempo, recursos e trazem qualidade de vida para ambas as partes. Além disso, são capazes de fomentar a inclusão social por meio da inclusão digital, reduzindo desigualdades e ampliando o acesso a direitos dos cidadãos, especialmente daqueles em situação de maior vulnerabilidade.

Em 2017, a SMIT foi criada para conduzir a implementação dessas agendas de forma robusta e transversal na Prefeitura. Sua estruturação foi marcada pelo foco em aplicar tecnologias digitais e soluções inovadoras para enfrentar problemas públicos, buscando melhorar processos de gestão internos, aprimorar os serviços prestados à população, reduzir desigualdades de acesso e simplificar a vida na cidade. Em razão dessas prioridades, ficou sob sua responsabilidade a gestão das políticas municipais de Inclusão Digital, de Governança de TIC e de Atendimento ao Cidadão.

A atuação da SMIT atravessa toda a Prefeitura ao envolver o acompanhamento e o apoio a serviços e processos que, na ponta, são realizados pelos demais órgãos e secretarias. Além disso, pressupõe que a principal finalidade da administração pública é atender os cidadãos, colocando suas necessidades como foco da elaboração de ações e políticas públicas, enquanto a tecnologia e a inovação são entendidas como instrumentos habilitadores. O

foco no cidadão não passa apenas pelos canais de atendimento geridos pela Secretaria. A SMIT investe em garantir aos cidadãos o acesso às ferramentas digitais e o desenvolvimento de suas habilidades no uso dessas tecnologias por meio de atividades formativas. Ademais, o foco no cidadão está também integrado ao fazer diferente da Secretaria em iniciativas como as do (011).lab, que estimulam novas práticas e a construção de capacidades para inovar entre servidores, promovendo o foco no cidadão no desenho e melhoria de ações e processos organizacionais.

Os programas e políticas registrados nesta publicação são estratégicos para impulsionar a inovação pública e a digitalização do governo em São Paulo, e acreditamos que sua forma de operar, bem como o desenvolvimento, podem inspirar e disseminar boas práticas a serem utilizadas em outros contextos e espaços da prefeitura, país e América Latina.

O registro também permite observar possibilidades interessantes de desenvolvimento futuro. O lugar estratégico ocupado pela Secretaria tem o potencial de desenvolver iniciativas que promovam mudanças sistêmicas e transversais, resultando em transformações organizacionais que beneficiem a população. Para seguir avançando, importa a sustentação e expansão dos projetos apresentados ao longo da publicação, com avaliação e avanço de melhorias para conectá-los ainda mais às necessidades dos cidadãos. Além disso, as agendas de inovação pública e de governo digital podem ser intensificadas na Prefeitura com investimentos na geração de capacidades estatais para inovar a partir da colaboração com diferentes órgãos e setores da Prefeitura, bem como do fortalecimento da relação junto a diferentes órgãos de governo, e entre a SMIT e potenciais parceiros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for Better Management: the contribution of public innovation labs**. IDB, 2016.

AÇÕES e Programas. **Cidade de São Paulo**, 2022. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/aceso_a_informacao/index.php?p=178760>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

ARAUJO, A.; VIEIRA, C.; BRANDESTINI, R. **Relatório mapeamento e redesenho do processo de utilização do espaço e atividades do telecentro**. São Paulo: PMSF, 2017.

ATENDIMENTO à população pelo SP156. **Cidade de São Paulo**, 2022. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/calçadas/index.php?p=37497>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

BERTHOLDO NETO, E. **Sistemas de tecnologias urbanas colaborativas: os casos da rede fab lab livre sp e o mobilab**. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2018.

BRANDALISE, I. VAQUEIRO, L. PINTO, M. (Orgs). (011).lab: **Inovação pública para transformar o governo com as pessoas**. São Paulo: Prefeitura Municipal, 2020. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5966>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

BURG, T.; ERMEL, T. **WIFI Livre no Município de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2019.

CASSINO, João. **Conectividade e Inclusão Digital na Prefeitura de São Paulo (2013-2016)**. Prefeitura de São Paulo: São Paulo, 2016.

CAVALCANTE, P. **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, 2019.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. **É preciso inovar no governo, mas por quê?**. In: CAVALCANTE, P. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, 2017.

CETIC.BR. **Resumo Executivo Pesquisa TIC Domicílios 2021**, 2021. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20221121125804/resumo_executivo_tic_domicilios_2021.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CETIC.BR. **Desigualdades digitais no espaço urbano**: um estudo sobre o acesso e o uso da Internet na cidade de São Paulo. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR [editor]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019.

CETIC.BR. **Microdados TIC Domicílios - 2017 - Domicílios**. São Paulo: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), 2018.

CETIC.BR. **Microdados TIC Domicílios - 2016 - Domicílios**. São Paulo: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), 2016.

CIDADE DE SÃO PAULO. Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, 2023a. Disponível em: <<https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/politica-de-atendimento>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Informações sobre Telecentros - Agendar utilização de computadores para acesso à internet, 2023b. Serviços. Disponível em: <<https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos/informacao?conteudo=3723>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Informações sobre Telecentros - Agendar impressão de documentos ou currículos, 2023c. Serviços. Disponível em: <<https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos/informacao?conteudo=3724>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Informações sobre Programa Operação Trabalho - Telecentros comunitários - Fazer inscrição, 2023d. Serviços. Disponível em: <<https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos/informacao?conteudo=966>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. GeoSampa - Mapa digital da cidade de São Paulo, 2023e. Disponível em: <https://geosampa.prefeitura.sp.gov.br/PaginasPublicas/_SBC.aspx>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Projeto Telecentros Comunitários, 2022a. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/cursos/index.php?p=181035>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Telecentros, 2022b. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/inclusao_digital/index.php?p=246630>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Promoção da Cidadania, 2022c. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/participacao_social/promocao_da_cidadania/index.php?p=18251>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Programa de Metas 2021 2022**: 1 de janeiro a 30 de junho de 2022. 2022d. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/SEPEP/arquivos/balanco-pdm-sp-junho-2022.pdf>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Relatório de Execução Anual**: Programa de Metas 2021. 2022e. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/SEPEP/arquivos/Prefeitura%20de%20S%C3%A3o%20Paulo%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20Execu%C3%A7%C3%A3o%20Anual%20-%20Programa%20de%20Metas%20-2021-com-errata-maio-22.pdf>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão - Manual do Usuário - Módulo Resolução**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2020a. Disponível em: <http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/images/2/22/Apostila_-_M%C3%B3dulo_Resolu%C3%A7%C3%A3o-Rev_final-Agosto_2020.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão - Manual do Usuário - Módulo Atendimento**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2020b. Disponível em: <http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/images/8/8f/Apostila_M%C3%B3dulo_Atendimento_revFinal_2020.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **SPlica - Agendamento para Telecentros**. Youtube, 2020c. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=L2172iWgwal>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Orientação Técnica para elaboração da Carta de Serviços à(o) cidadã(o)**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2019a. Disponível em: <https://politicadeatendimento.prefeitura.sp.gov.br/doc/Orientacao_Tecnica_Carta_de_Servi%C3%A7os.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **São Paulo +Inteligente +Humana**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2019b.

CIDADE DE SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo realiza II Encontro de Agentes de Inclusão e Fabricação Digital – Coneta@gente, 2019c. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/noticias/?p=283274>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. Contribua na consulta pública para o Projeto Piloto DIGILAB LIVRE SP, 2018. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/licenciamento/noticias/?p=264853>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. **LEI FEDERAL 13.019/2014 PARCERIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo: 2017. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Roteiro%20de%20Leitura%20da%20Lei%20federal%2013%2019%202014_decreto_57575_2.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO. TELECENTRO DA BIBLIOTECA, 2008. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bibliotecas/bibliotecas_bairro/bibliotecas_a_l/ericoverissimo/index.php?p=4256>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

CIDADE DE SÃO PAULO - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA. Relatório SMIT - CASP Gestão 2017-2020. [s.d.].

COPICOLA. **Como simplificar e agilizar o processo de abertura de empresas?** o caso do empreenda fácil. Cidade de São Paulo: Inovação e Tecnologia: São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <<https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/copicola/guias-copicola>>

COPICOLA. **Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?** o caso do CopiCola. Cidade de São Paulo: Inovação e Tecnologia: São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/copicola/guias-copicola>>

COPICOLA. **Como oferecer serviço de qualidade com financiamento alternativo?** o caso do WiFi Livre SP. Cidade de São Paulo: Inovação e Tecnologia: São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/copicola/guias-copicola>>

COPICOLA. **Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?** o caso Descomplica SP. Cidade de São Paulo: Inovação e Tecnologia: São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/copicola/guias-copicola>>

DADOS ABERTOS. Dados do SP156 - Solicitações, 2023. Organizações. Disponível em: <<http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/dados-do-sp156>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

DESCOMPLICA SP. Início, 2023. Disponível em: <<https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

DESCOMPLICA SP. Atendimentos, 2022. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiNjE1MwY2N2YtMD-MxZS00Y2RmLWE5MGEtMGNmMTY5ZjEwYWNmliwidCI6ImZiMjg0MwU1LW-Q1MmQtNDE2YS1hY2I4LTM5MzRkNGU0Nz-Q2NSJ9>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

DESCOMPLICA SP retoma atendimento presencial no horário tradicional. **ProdAm**, 2021. Disponível em: <<https://portal.prodamp.sp.gov.br/noticia/descomplica-sp-retoma-atendimento-presencial-no-horario-tradicional/#:~:text=Descomplica%20SP%20retoma%20atendimento%20presencial%20no%20hor%C3%A1rio%20tradicional,-31%2F08%2F2021&text=As%20oito%20unidades%20do%20Descomplica,Descomplica%20SP%20ou%20via%20SP156>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

ENTENDA o MROSC [s.d.]. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/gestao/arquivos/Guia%20ilustrado%20MROSC.PDF>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

FABLAB LIVRE SP. **Relatório da pesquisa de satisfação da Rede FAB LAB LIVRE SP**. São Paulo: Cidade de São Paulo - Inovação e Tecnologia, 2020.

FROSCH, R. **A rede pública de laboratórios de fabricação digital da cidade de São Paulo**: as contribuições sociais dos espaços maker para a perspectiva do conhecimento comum. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Católica de Santos. Santos, 2020.

FROSCH, R.; MONFREDINI, I. A rede pública de laboratórios de inovação digital da cidade de São Paulo: as contribuições sociais dos espaços maker na formação de sujeitos. In: XIV Mostra de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação (PPGE), 2019, Santos. **Caderno de Resumos Expandidos** [...]. Santos, 2020. pp. 678–681.

FUNDAÇÃO BRADESCO. Sobre a Escola Virtual, 2023. Sobre. Disponível em: <<https://www.ev.org.br/escola-virtual>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

MOLINARO, B. **Plano Diretor Setorial em Tecnologia da Informação e Comunicação**. São Paulo: CGTIC, 2021. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/pdsticSMIT-SSTI_18_11_2021.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

MONTEIRO, Daniel. CPI das Antenas ouve empresas de infraestrutura de telecomunicação. **Câmara Municipal de São Paulo**, 2019. Disponível em: <<https://www.saopaulo.sp.leg.br/blog/cpi-das-antenas-ouve-empresas-de-infraestrutura-de-telecomunicacao/>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

MOURA, E. **Formação docente e educação maker: o desafio do desenvolvimento das competências**. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, L. "Wifi Livre SP" como política pública de inclusão digital na capital de São Paulo. **BG-Journal**, v.10, n. 2, pp.32-39, 2019.

PESSOA, G; SETO, G. Doação de R\$300 mi exaltada por Doria engatinha na Prefeitura de SP. **Folha de São Paulo**, 2018. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/08/doacao-de-r-300-mi-exaltada-por-doria-engatinha-na-prefeitura-de-sp.shtml>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, 2023. Página Inicial. Disponível em: <<https://politicadeatendimento.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA promove transformação digital e disponibiliza mais de 560 serviços no portal SP156. **Cidade de São Paulo**, 2022. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/noticias/?p=323666>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA de São Paulo lança Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação para os próximos quatro anos. **Cidade de São Paulo**, 2021. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/inovacao/noticias/?p=321286>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA recebe proposta de doação de equipamentos para melhorar conectividade nas escolas. **Cidade de São Paulo**, 2017. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/noticias/?p=234507>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA DE SÃO PAULO - GESTÃO. Termo de Contrato. Contrato N° 007/SMG/2016. Processo Administrativo N° 2015-0.032.012-5. São Paulo, 23 de maio de 2016.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Programa de Metas 2017|2020. São Paulo, 2016. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa_de_metas/2017-2020%20-%20Programa%20de%20Metas%20-%20Vers%20-%20Final%20\(Participativa\).pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa_de_metas/2017-2020%20-%20Programa%20de%20Metas%20-%20Vers%20-%20Final%20(Participativa).pdf)>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREFEITURA DE SÃO PAULO - GESTÃO. Edital de Pregão N°XXX/2015. Processo Administrativo N° 2015-0.032.012-5. São Paulo, 2015.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO - SECRETARIA DE GOVERNO MUNICIPAL. **Balanco de Gestão**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/arquivos/secretarias/governo/BalancoGestao.pdf>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PREMIA SAMPA. Edição 2020: formulário detalhado do projeto, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/15386/3/3%20BA%20LUGAR_%20Orientac%CC%A7o%CC%83es%20Te%20C%81nicas%20de%20Tecnologia%20da%20Informac%CC%A7a%CC%83o.%20.docx.pdf>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **The teams and funds making innovation happen in governments around the world**. Bloomberg Philanthropies: Government Innovation, 2014.

RATUSZNEI, J; SILVA, W; PINHEIRO, N.; MELO, R; KAMIENSKI, C. Uma rede WiFi Aberta de larga escala como infraestrutura para cidades inteligentes. Santo André: Universidade Federal do ABC [s.d.].

RIBEIRO, L; KUNZ, M.; SILVA, T.; BENINCA, L. Initiatives for smarter and more sustainable cities in two Brazilian cities: drivers, benefits and challenges. In: ICEGOV'20: Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, 2020, Athenas. **Proceedings** [...]. Athenas: ACM Digital Library, 2020. pp. 678-681.

SANO, H. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, n. 69, 2020.

SANTOS, V. **Wiki como ambiente virtual de construção colaborativa de textos multimodais em um cenário de educação não-formal: um Telecentro da Prefeitura de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Letras) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SÃO PAULO. Portaria Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia - SMIT N° 13, de 2 de junho de 2022. Regulamenta a integração e a atuação dos servidores integrantes da carreira de Analista de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, disciplina de Tecnologia da Informação e Comunicação, no âmbito da Administração Municipal, bem como estabelece as diretrizes do Programa Permanente de Capacitação e Aperfeiçoamento Profissional de que trata o Decreto n° 57.695, de 19 de maio de 2017. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2022.

SÃO PAULO. Termo de Colaboração N° 01/SMIT/2021. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2021.

SÃO PAULO. Termo de Aditamento N° 02 ao Termo de Colaboração N° 01/SMIT/2021. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2021.

SÃO PAULO. Decreto N° 59.336, de 7 de abril de 2020. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia - SMIT, bem como altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2020.

SÃO PAULO. EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO N° 01/2020/SMIT, de 21 de março de 2020. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2020.

SÃO PAULO. Termo de Cooperação Técnica N°01/SMIT/2020. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2020.

SÃO PAULO. Decreto N° 59.067, de 11 de novembro de 2019. Institui o Programa Municipal de Linguagem Simples no âmbito da Administração Pública Municipal. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2019.

SÃO PAULO. Portaria Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras - SIURB N° 1, de 11 de janeiro de 2019. Dispõe sobre a definição de obra considerada como de interesse público municipal, em cumprimento ao item 7 da Portaria n° 25/SMSO.G/2017. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2019.

SÃO PAULO. Decreto N° 58.661, de 13 de março de 2019. Estabelece normas e procedimentos voltados à implantação e funcionamento do Programa Wi-Fi Livre SP. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2019.

SÃO PAULO. Decreto N° 58.426, de 18 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei Federal n° 13.460, de 26 de junho de 2017, dispondo sobre a atuação dos responsáveis por ações de ouvidoria e a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário de serviços públicos; transfere a Coordenadoria de Defesa do Usuário do Serviço Público Municipal - CODUSP para a Controladoria Geral do Município; institui a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, no âmbito da Cidade de São Paulo; revoga os dispositivos que especifica. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2018.

SÃO PAULO. Decreto N° 58.419, de 14 de setembro de 2018. Introduz alterações no Decreto n° 57.298, de 8 de setembro de 2016, que dispõe sobre os empreendimentos considerados de baixo risco de que tratam os artigos 127 e 133 da Lei n° 16.402, de 22 de março de 2016, e em seu Anexo I - Lista de Atividades de Baixo Risco. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2018.

SÃO PAULO. Termo de Aditamento N° 05 ao Termo de Colaboração N° 01/SMIT/2018. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2018.

SÃO PAULO. Portaria Secretaria Municipal das Prefeituras Regionais - SMPR N° 29, de 14 de junho de 2017. Aprovar modelos de requerimento, formulário e declaração anexos a esta Portaria e necessários para instrução dos pedidos de Auto de Licença de Funcionamento para empreendimentos considerados de baixo risco. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2017.

SÃO PAULO. Decreto N° 57.653, de 7 de abril de 2017. Dispõe sobre a Política Municipal de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação - PMGTIC, no âmbito da Administração Pública Municipal. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2017.

SÃO PAULO. EDITAL DE CHAMAMENTO PÚBLICO Nº 03/SMIT/2017, de 22 de novembro de 2017. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2017.

SÃO PAULO. Decreto Nº 57.681, de 7 de abril de 2017. Introduz alterações nos Decretos nº 57.299, de 8 de setembro de 2016, que regulamentou o procedimento eletrônico e simplificado para abertura, registro e alteração de empresas, e nº 50.079, de 7 de outubro de 2008, na redação dada pelo Decreto nº 57.486, de 1 de dezembro de 2016, que regulamentou as disposições da Lei nº 13.725, de 9 de janeiro de 2004. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2017.

SÃO PAULO. Decreto Nº 57.299, de 8 de setembro de 2016. Regulamenta o procedimento eletrônico e simplificado para abertura, registro e alteração de empresas. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2016.

SÃO PAULO. Decreto Nº 57.298, de 8 de setembro de 2016. Dispõe sobre os empreendimentos considerados de baixo risco de que tratam os artigos 127 e 133 da Lei nº 16.402, de 22 de março de 2016. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2016.

SÃO PAULO. Decreto Nº 57.378, de 13 de outubro de 2016. Regulamenta o enquadramento de atividades não residenciais conforme categorias de uso, subcategorias de uso e os grupos de atividades previstos nos artigos 96 a 106 da Lei nº 16.402, de 22 de março de 2016; estabelece procedimentos para a aplicação das disposições relativas ao uso do solo fixadas pela referida lei. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2016.

SÃO PAULO. Lei Nº 16.119, de 13 de janeiro de 2015. Dispõe sobre a criação do Quadro de Analistas da Administração Pública Municipal – QAA, plano de carreiras, reenquadra cargos e funções do Quadro de Pessoal de Nível Superior, instituído pela Lei nº 14.591, de 13 de novembro de 2007, institui o respectivo regime de remuneração por subsídio e dá outras providências. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2015.

SÃO PAULO. Portaria Prefeito - PREF Nº 185, de 15 de junho de 2013. Constitui GTI com o Objetivo de realizar estudos relativos a organização, padronização, regulamentação e racionalização do atendimento ao município. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2013.

SÃO PAULO. Decreto Nº 50.544, de 7 de abril de 2009. Regulamenta a Lei nº 14.668, de 14 de janeiro de 2008, que institui a Política Municipal de Inclusão Digital. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2009.

SÃO PAULO. Lei Nº 14.669, de 14 de janeiro de 2008. Institui a Política Municipal de Inclusão Digital, e dá outras providências. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2008.

SÃO PAULO. Decreto Nº 45.683, de 1 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a organização, atribuições e funcionamento da Administração Pública Municipal Direta. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade, 2005.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Prefeitura inaugura primeiro Telecentro voltado para o público LGBTQIA+ na Zona Leste. **Cidade de São Paulo**, 2022. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/prefeitura-inaugura-primeiro-telecentro-voltado-para-o-publico-lgbtqia-na-zona-leste>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Subprefeitura Sé é escolhida para iniciar o projeto de atualização tecnológica. **Cidade de São Paulo**, 2020. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/subprefeitura-se-e-escolhida-para-iniciar-o-projeto-de-atualizacao-tecnologica>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Cidade avança na carreira pública de tecnologia. **Cidade de São Paulo**, 2019a. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/cidade-avanca-na-carreira-publica-de-tecnologia>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Prefeitura Digital distribui mais de 900 computadores para subprefeituras e secretarias. **Cidade de São Paulo**, 2019b. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/prefeitura-digital-distribui-mais-de-900-computadores-para-subprefeituras-e-secretarias>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Descomplica SP é inaugurado no Campo Limpo. **Cidade de São Paulo**, 2019c. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/descomplica-sp-e-inaugurado-no-campo-limpo>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. DigiLab da Prefeitura aposta em novo conceito para inclusão digital. **Cidade de São Paulo**, 2019d. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/digilab-da-prefeitura-apostam-em-novo-conceito-para-inclusao-digital>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO. Prefeitura lança novo portal de atendimento e aplicativo SP156. **Cidade de São Paulo**, 2016. Disponível em: <<https://www.capital.sp.gov.br/noticia/prefeitura-lanca-novo-portal-de-atendimento-e-aplicativo-sp-156-1>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA. Roadmap: Serviços Digitais na Prefeitura de São Paulo. Cidade de São Paulo [s.d.].

SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA. Solução de atendimento SP156 (apresentação). Cidade de São Paulo [s.d.].

SEMPA faz alterações na estrutura organizacional e cria novas coordenadorias. **Cidade de São Paulo**, 2014. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/noticias/?p=176935>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

SOUZA, F. **As políticas de inclusão digital na cidade de São Paulo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Gestão Pública) – Programa Avançado em Gestão Pública, INSPER. São Paulo, 2020.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Página Inicial, 2023a. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Categoria Orientações Técnicas, 2023b. Arquivo por categoria "Orientações Técnicas". Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?cat=14>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Categoria Prefeitura Digital, 2023c. Arquivo por categoria "Prefeitura Digital". Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?cat=22>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Lançamento do portal Tecnologia cidade de São Paulo, 2023d. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?p=1141>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. 3 anos da Política Municipal de Governança de TIC, 2023e. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?p=2274>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Obras de melhoria no cabeamento estruturado das subprefeituras avançam, 2023f. Notícias. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?p=2781>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Programa Permanente de Capacitação em TIC oferece cursos na de EaD na Alura, 2023g. Capacitação. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?p=333>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. 5 anos da Política Municipal de Governança de TIC, 2023h. Notícias. Disponível em: <<https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?p=5291>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Plano Estratégico (PETIC), 2023i. Governança de Tecnologia. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=1098>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Governança de Tecnologia, 2023j. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=1161>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Capacitação, 2023k. Governança de Tecnologia. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=2366>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Prefeitura Digital, 2023l. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=2383>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Relatório de Desempenho - Alura, 2023m. Governança de Tecnologia. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=5882>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TECNOLOGIA CIDADE DE SÃO PAULO. Como organizar o uso de tecnologia da informação na cidade?, 2023n. Governança de Tecnologia. Disponível em: <https://tecnologia.prefeitura.sp.gov.br/?page_id=1161>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

TRANSPARÊNCIA + participação social = integridade. **Cidade de São Paulo**, 2014. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/noticias/index.php?p=184245>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

WIKIGOVIT. Legislações de TIC, 2023a. Página. Disponível em: <http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/index.php?title=Legisla%C3%A7%C3%B5es_de_TIC>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

WIKIGOVIT. Carta de Serviços, 2023b. Página. Disponível em: <http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/index.php?title=Carta_de_Servi%C3%A7os>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

WIKIGOVIT. SIGRC, 2023c. Página. Disponível em: <<http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/index.php?title=SIGRC>>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

WIKIGOVIT. Solução de Atendimento SP156, 2023d. Página. Disponível em: <http://wiki.govit.prefeitura.sp.gov.br/index.php?title=Solu%C3%A7%C3%A3o_de_Atendimento_SP156>. Acesso em: 16 de jan. 2023.

WISSENBACH, T. **A experiência da inovação em governo na cidade de São Paulo: um panorama a partir dos projetos inovadores da Prefeitura**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6713>>. Acesso em: 16 de jan. de 2023.

WISSENBACH, T. Dinâmicas intraurbanas e desigualdades territoriais: elementos para o debate sobre inclusão digital na cidade de São Paulo. In: CETIC.BR. **Desigualdades digitais no espaço urbano**: um estudo sobre o acesso e o uso da Internet na cidade de São Paulo. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR [editor]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019.

YAMADA, E. **Regras, instrumentos e seus efeitos: a implementação do atendimento ao cidadão em São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2021.

EXPEDIENTE INSTITUCIONAL

(011).lab - laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo

Vitor Cipriano de Fazio - Coordenador do (011).lab
Paula Gonçalves Dias Detoni - Diretora de Mobilização de Comunidades
Gabriela Yin Chen - Assessora Técnica de Mobilização de Comunidades
Rafaela Maria Mendes de Souza - Assessora Técnica de Mobilização de Comunidades

CAF - Banco de Desenvolvimento da América Latina

Antonio Silveira - Gerente de Infraestrutura Física e Transformação Digital
Cláudia Flores - Diretora de Transformação Digital
Jaime Holguín - Representante do CAF no Brasil
Marcelo Facchina - Executivo Principal em Cidades Inteligentes e Governo Digital

CEBRAP - Centro Brasileiro de Análise e Planejamento

Monise F. Picanço - Pesquisadora associada e Coordenadora de Projetos no Núcleo de Desenvolvimento
Gabriela Trindade de Almeida - Pesquisadora do Núcleo de Desenvolvimento
Marina Castro de Oliveira - Pesquisadora do Núcleo de Desenvolvimento

Revisão

Katia Cristina Fernandes

Projeto gráfico e diagramação

Eduardo Asta

Fotografias

PMGTIC, Prefeitura Digital e Empreenda Fácil (páginas 32, 37 e 58): Arquivo interno da Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC); Laboratórios de Inovação e (011).lab (páginas 78, 79, 83 e 84): Arquivo interno do (011).lab. Demais fotos: Assessoria de Comunicação da SMIT



Agradecimentos

Anderson Santos Azevedo, André Tomiatto de Oliveira, Brenda Machado Fonseca, Bruno Martinelli, Cassiano de Siqueira Archas, Daniel Annenberg, Emerson Mota Santana, George Augusto Rodrigues, Giovanna Gianasi Campos, Glória Maria da Silva, Jorge Gustavo Pinna Rodrigues, Juan Quirós, Laís Hilario, Luciano Araujo, Maira Berci dos Santos, Maitê de Lara Sanches, Marianna Sampaio, Paola Rivatto da Silva, Raphael Rossato Caetano, Sarah de Oliveira Alcântara, Vitor Cipriano de Fazio.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

São Paulo (SP). Prefeitura. Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
Secretaria municipal de inovação e tecnologia [livro eletrônico] : avanços e marcos da inovação pública e da tecnologia na prefeitura de São Paulo : 2017-2022 / Prefeitura do município de São Paulo ; organização Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, Laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo. -- 1. ed. -- São Paulo : Centro Brasileiro de Análise e Planejamento Cebrap, 2023.

PDF

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-86362-22-0

1. Administração municipal - São Paulo (SP)
2. Inovação tecnológica 3. São Paulo (Cidade) - Governo e administração I. Centro Brasileiro de Análise e Planejamento. II. Laboratório de inovação em governo da Prefeitura de São Paulo. III. Título.

23-145290

CDD-352.16098161

Índices para catálogo sistemático:

1. Inovação tecnológica : São Paulo : Cidade :
Administração pública municipal 352.16098161

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

ISBN: 978-65-86362-22-0

CRJ



9 786586 362220