

Melhorar a qualidade dos espaços abertos públicos em Santiago, Chile



Serviços de manutenção de solo contratados pela cidade sendo entregues em parques de Santiago, Chile.

Como parte da iniciativa What Works Cities da Bloomberg Philanthropies, o Government Performance Lab forneceu assistência técnica pro bono para ajudar o Município de Santiago a reformar suas práticas de gestão de contratos de manutenção de parques. A iniciativa visava melhorar a qualidade dos espaços abertos públicos do Município, ao mesmo tempo que aumentava a responsabilização na prestação de serviços.

O desafio: Santiago estava experimentando um aumento acentuado nos custos de seus contratos de manutenção de parques, juntamente com uma deterioração da qualidade na prestação de serviços. O aumento nos custos foi impulsionado por uma combinação de custos trabalhistas mais altos, um maior número de usuários do parque e custos ocultos persistentes de fazer negócios com o Município. Os fiscais municipais aplicaram padrões inconsistentes para avaliar o desempenho e administrar multas, dando origem a uma cultura punitiva na administração de contratos. Os fornecedores internalizaram esses custos adicionais inflando seus lances e ficando aquém da prestação de serviços.

Em 2017, em resposta às restrições fiscais, o Município buscou aumentar a eficiência dos US\$ 9 milhões gastos anualmente na manutenção de seus parques e áreas verdes. O Departamento de Parques e Jardins desenvolveu novas solicitações orientadas para resultados, que removeram especificações onerosas e proporcionaram flexibilidade operacional para os fornecedores. Uma solicitação inicial gerou com sucesso uma economia de 24% do valor total do contrato. No entanto, o Departamento carecia de um sistema para gerenciar os novos contratos de forma eficaz. Apesar dos novos termos contratuais, a administração de contratos manteve o foco no monitoramento das atividades e no exercício de ações punitivas, ao invés de gestão de resultados. Com as inspeções contando com um sistema baseado em papel, a gestão do Departamento carecia de instrumentos para acompanhar o desempenho do contrato e informações confiáveis para colaborar com os fornecedores.

Aplicação de estratégias de contratação orientadas a resultados: Para melhorar a qualidade dos espaços abertos públicos, mantendo as economias das novas solicitações, a GPL e Santiago:

- 1) **Definiram as principais métricas de resultado para avaliar a qualidade da prestação de serviços.** Com base em entrevistas com funcionários e fornecedores departamentais, a GPL desenvolveu indicadores de desempenho objetivos e quantificáveis em cinco áreas – limpeza, qualidade da grama, irrigação, acessibilidade e mobiliário externo. Uma métrica adicional capturou violações graves que comprometem a segurança pública (como resíduos perigosos, playgrounds perigosos ou sistemas de irrigação danificados). Por meio de vários exercícios no local, a equipe do departamento forneceu feedback para refinar as novas métricas. Os workshops também serviram como treinamento para inspetores de campo sobre como aplicar os novos padrões de avaliação de forma consistente em diferentes contratos e zonas do parque.
- 2) **Rotinas de inspeção reformadas para coletar dados significativos sobre a prestação de serviços.** As áreas verdes de Santiago se estendem por 520 acres e incluem parques, praças, playgrounds e jardins. No passado, os vendedores frequentemente negligenciavam as áreas e atividades com menor fiscalização oficial, resultando em danos permanentes ao patrimônio municipal. Para fornecer uma avaliação completa de cada contrato, a nova abordagem exigia que os inspetores realizassem uma pesquisa de alto nível em toda a área do contrato semanalmente. Para capturar as necessidades de manutenção em todas as zonas, o novo sistema estabeleceu revisões detalhadas de cada zona pelo menos uma vez por semana. Para promover a tomada de decisões orientada para soluções, as novas rotas de inspeção permitiram ainda coletar dados por zona sobre níveis de uso e fatores que afetam a qualidade dos parques além do controle dos fornecedores (incluindo grandes eventos públicos, estacionamento inadequado e acampamentos para sem-teto).
- 3) **Ferramentas desenvolvidas para acompanhar e analisar o desempenho do contrato.** Para facilitar a coleta de dados, o Departamento lançou um novo sistema de inspeção eletrônica usando um Formulário do Google. O questionário captou dados sobre resultados de manutenção por contratos e zonas (seguindo os indicadores e rotinas de inspeção descritos acima). Ao agregar os resultados da inspeção, o novo sistema ajudou o Departamento a identificar tendências na prestação de serviços e comparar o desempenho entre os contratados. Além disso, o sistema melhorou a prestação de contas e a gestão de pessoal ao coletar informações sobre as atividades diárias dos inspetores de campo.
- 4) **Gestão ativa de contratos estabelecida para promover parcerias estratégicas.** Os gerentes da Parks & Gardens marcam reuniões regulares com os fornecedores, informadas por dados, para revisar o desempenho do contrato. Essas reuniões serviram como um local para compartilhar a nova metodologia de monitoramento de contratos, identificar tendências e resolver desafios operacionais específicos. No passado, as comunicações entre o Departamento e seus fornecedores eram principalmente reativas. O novo sistema promoveu a colaboração ao conectar funcionários posicionados para melhorar a prestação de serviços.

Os resultados: O Departamento do Parks & Gardens adotou amplamente práticas e ferramentas ativas de gestão de contratos, com inspetores de campo completando consistentemente suas rotas e carregando os formulários correspondentes. Uma pesquisa interna mostrou que os inspetores consideraram o sistema agregando valor ao seu trabalho, auxiliando no acompanhamento do desempenho e fornecendo evidências confiáveis antes de agir. Os fornecedores manifestaram interesse em usar insights do sistema para melhorar seus planos de trabalho mensais. O novo sistema de gerenciamento de desempenho está apoiando o lançamento de solicitações adicionais com foco em resultados do Departamento do Parks & Gardens. A Secretaria Municipal de Planejamento está considerando a aplicação de técnicas semelhantes para gerenciar outros contratos de alta prioridade.