



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA  
SECRETARIA-GERAL  
SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO

**RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2017/227**  
**Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180**  
**Contrato nº 17/2014**

Brasília/DF  
Março/2018

## SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	3
II. PRESSUPOSTOS PARA CONTRATAÇÃO.....	3
III. RESULTADO DOS EXAMES.....	3
1) Planejamento superdimensionado resultando em diferença de 86 mil ligações diárias entre a demanda prevista e a média realizada.....	4
2) 83% de ligações com tempo médio inferior aos 60 segundos estipulados no planejamento da contratação.....	5
3) Contagem em duplicidade de ligações no dimensionamento dos serviços.....	6
4) Fixação indevida do tempo médio de atendimento da atendente generalista no dimensionamento dos serviços.....	7
5) Aproximadamente 25 mil HPAs mensais pagos e não utilizados, gerando gastos evitáveis no montante aproximado de R\$ 59 milhões.....	7
6) Pagamentos indevidos relativos a rubricas na planilha de custo e formação de preço e da Unidade de Resposta Andivel (URA).....	10
7) Faturamentos de serviços prestados por jovens aprendizes e horas de atendimentos não realizados, totalizando R\$ 844.759,95.....	15
8) Ausência de política para tratamento preventivo de trotes, apesar de aferição indicar que esse tipo de ligação alcançou até 67% da demanda entre janeiro e março de 2016.....	17
9) Serviços de retaguarda, no valor mensal de R\$ 920 mil, com deficiências no monitoramento dos resultados das denúncias encaminhadas e ausência de dados estatísticos sobre a quantidade de mulheres atendidas.....	18
10) Custo mensal de R\$ 164.517,57 para que cada atendente especialista II participe de apenas 2,27 ligações ao dia, o que evidencia gastos evitáveis de ao menos R\$ 147.420,18 ao mês.....	21
IV. RECOMENDAÇÕES.....	22
V. CONCLUSÃO.....	23
ANEXO I.....	25

*Fredson*  
 



## I. INTRODUÇÃO

1. O presente trabalho foi realizado por solicitação da Secretaria Nacional de Política Para as Mulheres (SNPM), conforme exposto no Memorando nº 309/2017/DAI-SPM-Gab/SPM, de 19 de setembro de 2017, e buscou verificar a execução do Contrato nº 17/2014 quanto ao cumprimento do objeto e aos aspectos de economicidade dos gastos públicos.

2. Por meio dessa contratação, a SNPM visa ao atendimento do segundo eixo do Programa Ampliação da Central de Atendimento à Mulher, a fim de que o objeto do contrato auxilie mulheres em situação de violência a terem acesso a seus direitos fundamentais, de modo a serem asseguradas as oportunidades e facilidades para viver sem violência, preservar a saúde física e mental e o aperfeiçoamento moral, intelectual e social, conforme dispõe o art. 2º da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006.

3. De maneira sucinta, o mencionado contrato tem como objeto a prestação de serviços de atendimento do Ligue 180 e de encaminhamento de denúncias de violência contra a mulher ao Ministério Público e aos órgãos estaduais de segurança pública. Logo, percebe-se a relevância Contrato nº 17/2014 para a SNPM e para as mulheres.

## II. PRESSUPOSTOS PARA CONTRATAÇÃO

4. As diferenças entre os serviços prestados pelo Ligue 180 disponíveis no contrato anterior, Contrato nº 33/2009, e o novo serviço prestado a partir da implantação do Contrato nº 17/2014, em 20 de fevereiro de 2015, podem ser resumidas nos seguintes itens:

- **Previsão de 100.000 ligações/dia.** Com a previsão de implantação da nova rede de atendimento integrado à mulher, e considerando divulgação em massa do Ligue 180 como a principal porta de entrada para o atendimento dessa rede, estimou-se quadruplicar o volume de ligações para uma média de 100 mil ligações/dia.
- **Maior cobertura no atendimento de brasileiras residentes no exterior.** O atendimento internacional foi fixado como fator importante na ampliação da Central de Atendimento à Mulher, uma vez que o serviço, antes restrito a três países, passou a receber ligações de mais de quinze.
- **Encaminhamento e acompanhamento das denúncias.** A ampliação e consolidação do disque denúncia, com acolhimento, tratamento, encaminhamento e acompanhamento das denúncias demandaria maiores recursos de retaguarda (*back office*).
- **Aumento de 50% no tempo médio das ligações.** Mudança nos valores dos parâmetros de dimensionamento do serviço para o novo contrato, qual seja, a estimativa de aumento do tempo médio das ligações (TMA), de 40 para 60 segundos, devido à ampliação nos tipos de serviços a serem prestados.

## III. RESULTADO DOS EXAMES

5. Os exames buscaram avaliar se os pressupostos previstos na contratação foram alcançados. Para tanto, foram analisados os parâmetros de planejamento da demanda, execução física e financeira do contrato, fiscalização dos serviços e os resultados obtidos com



o monitoramento das denúncias de violência contra a mulher. Este último parâmetro é o principal objetivo da ação de governo.

6. Os resultados dos trabalhos são apresentados a seguir, demonstrando as situações que demandam a adoção de medidas preventivas e corretivas por parte dos gestores, com o propósito de melhorar os serviços prestados pela Central de Atendimento à Mulher.

7. A SNPM, por meio de solicitações de auditoria, foi instada a se manifestar sobre os achados e as manifestações apresentadas foram consideradas pela equipe de auditoria nas análises realizadas.

8. Também, foi emitida versão preliminar deste relatório, cuja manifestação da Unidade, por meio do Memorando nº. 5/2018/DEV/SNPM/SEGOV-PR, de 19 de janeiro de 2018, foi igualmente avaliada e considerada. Outrossim, deve ser mencionada reunião, no dia 15/1/2018, entre servidores desta secretaria de controle e da SNPM. A reunião foi realizada a pedido de representantes da Unidade Jurisdicionada para esclarecer apontamentos registrados na então versão preliminar do relatório.

9. Como benefício da presente ação de controle, a SNPM, entre a versão preliminar e a final deste relatório, realizou glosas e retenção, nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017, que, somadas, totalizam R\$ 1.374.396,22, e celebrou aditivo de supressão que, a depender de novo dimensionamento dos serviços, significará presumível economia superior a R\$ 600 mil ao mês. De toda sorte, permanecem oportunidades de novas glosas e retenções, bem como cabe à SNPM realizar maior ajuste no quantitativo dos serviços, o que, provavelmente, só será alcançado com uma melhor contratação.

10. Por fim, com o propósito de melhor organizar o presente documento e facilitar o entendimento, os trechos principais da manifestação da SNPM à versão preliminar deste relatório e as respectivas análises da equipe de auditoria compõem o Anexo I.

#### **1) Planejamento superdimensionado resultando em diferença de 86 mil ligações diárias entre a demanda prevista e a média realizada**

11. A SNPM informou ao TCU, quando das análises daquela Corte de Contas para a emissão do Acórdão nº 1.496/2015 – Plenário, que o Ligue 180 possuía uma então demanda de 22 mil ligações diárias, com projeção de alcançar 100 mil ao final da vigência do contrato nº 17/2014, com base nos dados da consultoria que auxiliou no planejamento da contratação. Este aumento seria consequência do incremento nas campanhas publicitárias sobre os serviços do Ligue 180.

12. Os atendimentos do Ligue 180 são realizados por meio do sistema Comunix. Com base nos dados extraídos do referido sistema, verificou-se que a média diária de ligações atendidas foi de 15 mil no período que antecedeu a nova contratação (out/2013 a 2014), demonstrando que o estudo técnico preliminar superestimou a média histórica.

13. No mesmo sentido, foi realizado levantamento das ligações atendidas na vigência do Contrato nº 17/2014, constatando-se uma média de menos de 14 mil ligações ao dia, evidenciando falhas no processo de planejamento.

14. Com relação aos investimentos em publicidade, a SNPM apresentou a esta equipe de auditoria os valores e os objetos das campanhas publicitárias realizadas de 2015 a 2017. Resumidamente, em 2015 foram aplicados R\$ 17 milhões em campanhas, valor reduzido para R\$ 10 milhões em 2016. Em 2017 haviam sido gastos R\$ 1,5 milhão. Uma avaliação mais acurada do impacto das publicidades não foi possível porque a SNPM não forneceu detalhes sobre como e quando, em cada ano, as publicidades foram veiculadas.



15. Deste modo, constata-se que nem mesmo os gastos com campanhas em 2015 foram suficientes para que ocorressem os quantitativos médios de ligações atendidas, informados ao TCU, que subsidiaram a nova contratação. Pelo contrário, após o pico de cerca de 20 mil ligações atendidas diariamente em dois meses ao final de 2015, os quantitativos, em 2016, estiveram praticamente por volta de 14 mil e apresentaram queda para a média diária de menos de 8 mil em setembro de 2017, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Contrato nº 17/2014 - Quantitativo médio diário por mês de ligações ao Ligue 180



Fonte: Secretaria de Controle Interno da Secretaria-Geral da Presidência da República (CIS/SG/PR), com base em informações extraídas do sistema Comunix.

16. Diante do exposto, pode-se concluir que a projeção de atendimento de 100 mil ligações diárias prevista no edital de Contrato nº 17/2014 foi superdimensionada, resultando em diferença de 86 mil ligações diárias entre o planejamento e a média de cerca de 14 mil ligações verificadas durante sua vigência.

**2) 83% de ligações com tempo médio inferior aos 60 segundos estipulados no planejamento da contratação.**

17. A SNPM também relatou ao TCU que a consolidação do disque denúncia e encaminhamentos à Rede Especializada de Atendimento à Mulher fariam o tempo médio de atendimento (TMA) mudar de 40 para 60 segundos. Esse parâmetro repercute significativamente no volume de serviço a ser contratado.

18. Após consultas ao sistema Comunix, percebe-se que, de março de 2015 a dezembro de 2017, o tempo médio de todos os atendimentos foi de 74 segundos. Entretanto, o dimensionamento dos serviços não é pautado por um TMA único para suportar o total de ligações, já que os TMAs por tipo de serviço são de 31 segundos para a atendente generalista, 650 segundos para a especialista I e 785 para a especialista II e porque mais de 90% das ligações se concentram apenas nos atendentes generalistas:

Gráficos 2 e 3 – Comparativo entre o número médio diário de ligações atendidas e o TMA de cada tipo de atendente – março de 2015 a dezembro de 2017:





Fonte: CISET/SG/PR, com base em informações extraídas do sistema Comunix

19. A um primeiro momento, tem-se que a causa para a não ocorrência das 100 mil ligações previstas é a não aplicação de recursos publicitários suficientes. Porém, há de ser reavaliado se há essa demanda diária ao Ligue 180, mesmo que sejam feitas campanhas publicitárias, e se o TMA de 60 segundos seria factível, considerada a discrepância no número de ligações para cada tipo de atendente.

20. Além disso, foi observado que 82,87% de todas as ligações possuem tempo de atendimento igual ou inferior a 60 segundos:

Quadro 1 – Distribuição do tempo de duração das ligações

Tempo de duração		Qtd de ligações	% do total de ligações	Qtd acumulada de ligações	% acumulada do total de ligações
0 seg	40 seg	11.266.508	74,44%	11.266.508	74,44%
40 seg	1 min	1.276.569	8,43%	12.543.077	82,88%
1 min	2 min	1.450.076	9,58%	13.993.153	92,46%
2 min	5 min	612.716	4,05%	14.605.869	96,51%
5 min	10 min	191.376	1,26%	14.797.245	97,77%
Mais do que 10 min		337.266	2,23%	15.134.511	100%

Fonte: Sistema Comunix – Período: 20/2/2015 e 31/12/2017

21. Da análise do quadro apresentado, constatou-se frágil o pressuposto de que a ampliação nos tipos de serviços a serem prestados no contrato nº 17/2014 demandaria aumento de 50% no tempo médio das ligações (TMA), de 40 para 60 segundos. Pelo contrário, verificou-se que apenas 17% das ligações superou o tempo de 60 segundos previstos pela SNPM.

### 3) Contagem em duplicidade de ligações no dimensionamento dos serviços

22. Para fins de planejamento da contratação e dimensionamento das Ordens de Serviços nºs 1 e 2/2015, a SNPM utilizou informações fornecidas exclusivamente pela empresa contratada, tais como quantidade de ligações e de tempo médio dos atendimentos, sem as avaliar.

23. Tal situação possibilitou que as ligações atendidas pelas profissionais generalistas e direcionadas às atendentes especialistas I e II fossem computadas em duplicidade, conforme observado no confronto entre registros do sistema Comunix e os áudios desses atendimentos.



24. Dessa maneira, constatou-se que, diariamente, mais de 1.000 ligações são contabilizadas em dobro, totalizando cerca de 1,05 milhões de ligações entre o início da vigência do Contrato nº 17/2014, em 20 de fevereiro de 2015, e 31 de dezembro de 2017.

25. Como consequência da contagem em dobro de ligações, o dimensionamento das ordens de serviços supracitadas foi superior ao necessário.

#### **4) Fixação indevida do tempo médio de atendimento da atendente generalista no dimensionamento dos serviços**

26. De acordo com o conteúdo da *Nota Técnica de Dimensionamento da Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180*, elaborada pela contratada em função da presente auditoria, a empresa, a seu critério, desconsidera ligações de trotes na quantidade que ela acredita ser pertinente. Assim, sem nenhum cálculo, fixa em 70 segundos o tempo médio de atendimento das profissionais generalistas.

27. Vale destacar que a lógica de não considerar o número de trotes só é aplicada quando da definição do TMA das atendentes generalistas, pois não foi observada a mesma metodologia para definição do total de ligações diárias, utilizado no dimensionamento dos serviços e balanços estatísticos sobre o Ligue 180.

28. Ademais, a partir dos dados extraídos do sistema Comunix, constata-se que o TMA dos atendentes generalistas foi de 31 segundos, portanto, o número fixado pela empresa contratada é 125% superior ao real.

29. O atendimento generalista visa passar informações diretas ao usuário ou realizar triagens e direcionamentos às especialistas. Porém, foram identificadas no sistema Comunix cerca de 6 mil atendimentos de generalistas que duraram mais de 10 minutos, inclusive atendimento com duração de aproximadamente 16 horas. Portanto, na prática, o tempo médio de atendimento das atendentes generalistas deveria ser ainda menor do que os mencionados 31 segundos.

#### **5) Aproximadamente 25 mil HPAs mensais pagos e não utilizados, gerando gastos evitáveis no montante aproximado de R\$ 59 milhões**

30. O faturamento da execução dos serviços previstos no Contrato nº 17/2014 tem como base de cálculo as horas de postos de atendimento (HPA) colocados à disposição pela empresa contratada, a partir de ordens de serviços emitidas pela SNPM.

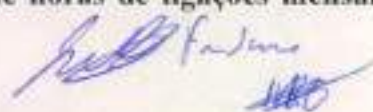
31. A execução do objeto do Contrato nº 17/2014 teve início em 20 de fevereiro de 2015 a partir de parâmetros definidos na Ordem de Serviço nº 1/2015. No documento, consta a solicitação à contratada para o fornecimento de 26.760 HPAs, compostas de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 2 – Composição das horas de posto de atendimento previstas na Ordem de Serviço nº 1/2015

Tipo de atendimento	Horas mensais de posto de atendimento (OS nº 1/2015)
Atendimento Generalista	15.600
Atendimento Especialista I	9.600
Atendimento Especialista II	1.560
Total	26.760

Fonte: Ordem de Serviço nº 1/2015

32. Entretanto, em março de 2015, primeiro mês completo de prestação de serviços, as HPAs de fato utilizadas, ou seja, a **quantidade de horas de ligações mensais**





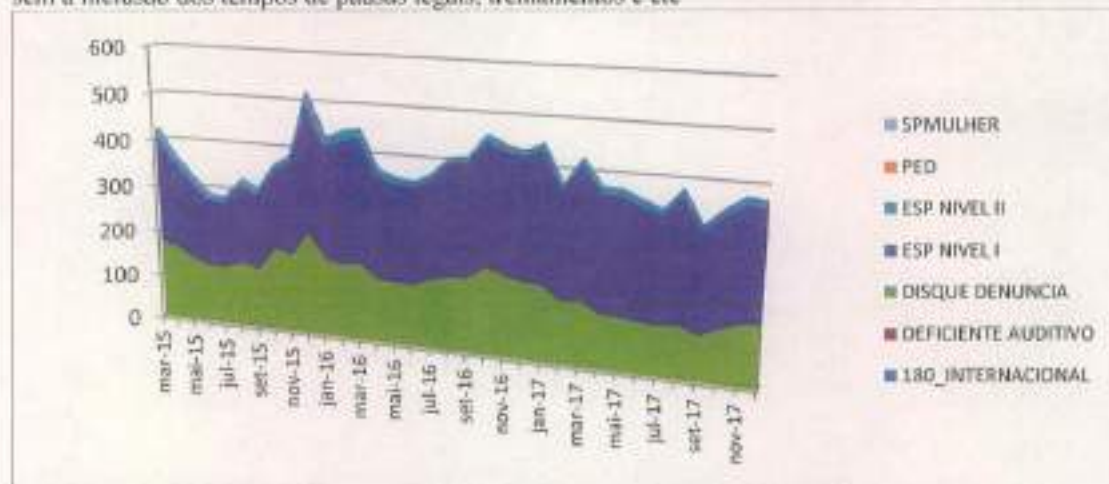
**atendidas**, foi de 10.138,5, conforme dados extraídos do sistema Comunix, ferramenta eletrônica que registra dados das ligações atendidas pela equipe do Ligue 180.

33. Apesar de ter havido a utilização de menos de 40% das horas colocadas à disposição pela contratada, no dia 14 de abril de 2015 a SNPM emitiu a Ordem de Serviço nº 2/2015, em que solicitou o aumento para 35.988 HPAs mensais. De acordo com os registros do Comunix, **do início dos serviços do Contrato nº 17/2015 até 31/12/2017, a média mensal de horas utilizadas é de 9.182,8, que somadas aos tempos de pausas legais, treinamentos e etc, chegam a 10.917,42<sup>1</sup>.**

34. Diante dessa média histórica, e dado que a Ordem de Serviço nº 2/2015 continua sendo aplicada, a SNPM, instada a se manifestar, informou que não havia feito nenhuma avaliação sobre a discrepância entre o total de horas da ordem de serviço e aquelas utilizadas e destacou que os indicadores previstos no contrato não permitem evidenciar a situação.

35. No gráfico seguinte, apresenta-se a variação mensal das horas de atendimento de março de 2015 a dezembro de 2017:

Gráfico 4 – Médias mensais de HPAs utilizadas (horas de ligações atendidas), por tipo de serviço e total geral, sem a inclusão dos tempos de pausas legais, treinamentos e etc



Fonte: CISET/SG/PR, com base em informações extraídas do sistema Comunix.

36. Do gráfico, percebe-se que em novembro de 2015 houve a maior quantidade de HPA mensal utilizada em todo o período analisado. Ainda assim, nesse mês, as horas de ligações atendidas foram de pouco mais de 12 mil. Por outro lado, tem-se que nos meses de junho e julho de 2015, portanto pouco após a emissão da OS nº 2/2015, houve as piores médias mensais de HPAs utilizadas, por volta de 7 mil.

37. Numa análise estratificada, é possível identificar a porcentagem média de utilização para cada tipo de atendimento em relação à OS nº 2/2015:

<sup>1</sup> Nos termos do Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17, publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego por meio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, as pausas legais somam 50 minutos ao dia, o que corresponde a 13,89% das 6 horas do turno da empregada. Além disso, a contratada, por meio da Nota Técnica de Dimensionamento da Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180, informou que os tempos para ginástica laboral, treinamentos, acompanhamentos psicológicos e etc, somados, representam outros 5% da carga horária de seis horas. Dessa maneira, é preciso considerar que 18,89% da hora de posto de atendimento são consumidos com pausas legais, treinamentos e etc.



Quadro 3 – Comparativo de Hora de Postos de Atendimentos demandadas x utilizadas

Tipo de atendimento <sup>2</sup>	Horas mensais de posto de atendimento OS nº 2/2015	Horas médias mensais utilizadas em atendimentos	Horas médias mensais de pausas, treinamentos, etc. (18,89%) <sup>3</sup>	Total de horas médias mensais utilizadas	Porcentagem de superdimensionamento
Atendimento generalista	18.060	3.527,33	666,31	4.193,64	331%
Atendimento especialista I	14.832	5.384,83	1.017,19	6.402,02	132%
Atendimento especialista II	3.096	270,63	51,12	321,75	862%
Total	35.988	9.182,79	1.734,82	10.917,42	230%

Fonte: Ciset/SG/PR, com base em informações extraídas do sistema Comunix para os meses de maio de 2015, primeiro mês de disponibilização plena das 35.988 HPAs, a dezembro de 2017.

38. Observação: A consequência do superdimensionamento dos serviços solicitados e pagos à contratada é a realização de gastos evitáveis. De acordo com o sítio eletrônico Portal da Transparência, gerido pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), desde o início da prestação dos serviços até a fatura do mês de novembro de 2017, a SNPM já gastou, no âmbito do Contrato nº 17/2014, **R\$ 85.133.816,28**. Nesse montante estão incluídos pagamentos à contratada e as retenções legais, e já estão consideradas as glosas e a restituição ocorridas nas faturas dos meses de setembro a novembro de 2017.

39. Se considerado que a Ordem de Serviço nº 2/2015 continuou vigente ao menos até o final de 2017 e que a contratada já apresentou a fatura do mês de dezembro no total relativo a 35.988 HPAs disponibilizados, tem-se a manutenção mensal de R\$ 2.777.280,72 dos gastos com o contrato. Por outro lado, caso a SNPM, como nos três meses anteriores, glose R\$ 66.873,83 desse valor, o pagamento relativo ao mês de dezembro de 2017 deve ser de **R\$ 2.710.406,89**.

40. Portanto, desde o início dos serviços até o final de dezembro de 2017, **os gastos incorridos, pagos ou a pagar, da SNPM com o Contrato nº 17/2014 somam R\$ 87.844.223,17**.

41. A associação da média mensal de 10.917,42 horas de ligações atendidas, incluídas as pausas, treinamentos e etc., com as HPAs solicitadas e pagas em função das Ordens de Serviço nº 1 e nº 2/2015, evidencia que a SNPM arcou, desde a vigência do Contrato nº 17/2014, com **R\$ 58.905.851,69 em despesas desnecessárias, o que representa cerca de 67% do total dos gastos com o contrato**. Nesse cálculo, foi considerado que: i) em fevereiro de 2015 houve a prestação de apenas 9 dias de serviço; e ii) em abril de 2015, a contratada estava em transição entre os quantitativos da primeira para a segunda ordem de serviço; iii) em relação a novembro de 2016 foram pagos à contratada aproximadamente R\$ 25 mil a menos por causa do não atingimento dos 35.988 HPAs; iv) houve glosas e retenção,

<sup>2</sup> Como “especialista II”, foram consideradas as horas registradas a ele e as horas assinaladas como “180 Internacional”, já que a essas profissionais cabe o atendimento em outros idiomas. Foram computadas como “atendente generalista” todos os registros disponíveis no sistema Comunix, com exceção dos quantitativos de “especialista I”, “especialista II” e “180 Internacional”.

<sup>3</sup> Como destacado em nota anterior, a porcentagem de 18,39% se refere à soma de 13,89% (referentes aos 50 minutos diários de pausas legais por atendente) e 5% (relativos aos períodos de treinamentos, apoios psicológicos e etc previstos em edital). O percentual de 5% foi informado pela própria contratada por meio da Nota Técnica Dimensionamento da Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180.



nas faturas de setembro a novembro de 2017, no total de R\$ 1.374.396,22; e v) espera-se que a SNPM glose R\$ 66.873,83 na fatura de dezembro de 2017.

42. Após a emissão da versão preliminar deste relatório, a SNPM celebrou o 4º Termo Aditivo, que prevê supressão de 25% dos serviços, e emitiu a Ordem de Serviço nº 3, que prevê a redução para 27 mil HPAs a partir de fevereiro ou março de 2018 e abre a possibilidade de nova redução para 24 mil.

43. Porém, o quantitativo de 10.917,42 HPAs, média mensal histórica de execução até dezembro de 2017, demonstra que a redução para 27 mil HPAs, como previsto no 4º Termo Aditivo, ainda não é suficiente para adequar o contrato à realidade. Tal adequação também não será alcançada com futura redução para 24 mil HPAs, conforme previsão antecipada na Ordem de Serviço nº 3, pois tal quantitativo ainda representaria superdimensionamento de 120% dos serviços, caso a média mensal de utilização continue por volta de 11 mil HPAs.

44. O 4º Termo Aditivo, além da supressão do quantitativo dos serviços, igualmente definiu que a vigência da contratação foi prorrogada por mais um ano **ou até a conclusão do processo licitatório para nova contratação.**

45. Portanto, cabe à SNPM, com o objetivo de impedir a continuidade da realização de gastos evitáveis, dar início imediato aos trâmites necessários para uma nova contratação.

#### **6) Pagamentos indevidos relativos a rubricas na planilha de custo e formação de preço e da Unidade de Resposta Audível (URA)**

46. A avaliação da equipe de auditoria também envolveu a verificação do cumprimento de rubricas específicas das planilhas de custos dos cargos das profissionais que prestam serviços no âmbito do Contrato nº 17/2014. Tal avaliação se mostrou necessária porque o cálculo dos custos de horas de posto de atendimento é feito por meio de planilhas de custos para cada cargo de atendente.

47. Outro motivo para a avaliação se refere ao descumprimento de cláusulas contratuais, como a manutenção de rubricas de **aviso prévio** ao ser formalizada a prorrogação do contrato e como a verificação *in loco* de que nenhuma empregada da contratada trajava **uniforme** quando de visita da equipe de auditoria ao local de prestação dos serviços.

48. Questionada, a SNPM informou que as empregadas, desde o início da vigência contratual, nunca usaram uniformes. A SNPM também confirmou que não fez nenhuma avaliação de rubricas e citou que a vantajosidade da contratação está registrada na Nota Técnica nº 38/2014/SPM/SEV. O conteúdo de tal documento não trata de revisão de rubricas, mas de informações complementares ao TCU no contexto das análises que resultaram no Acórdão nº 1.496/2015 – Plenário, que tratou da representação sobre supostas irregularidades do pregão eletrônico que embasou o Contrato nº 17/2014.

49. Ainda, a avaliação da equipe de auditoria também englobou itens que não estão em rubricas de planilhas de custos de empregadas terceirizadas, mas que ainda assim compõem os valores mensais pagos à contratada.

50. Nos subitens seguintes, constam os resultados das avaliações realizadas. Nos valores finais mencionados estão incluídos os custos indiretos, lucro e os tributos. Isso se dá porque, do total mensalmente faturado, cerca de 98% do valor mensal do Contrato nº 17/2014 é formado a partir de planilha de custo e formação de preços de diferentes cargos. Nessas planilhas, que são parte integrante do Contrato nº 17/2014, há 5 módulos, sendo que o último,



intitulado "custos indiretos, tributos e lucro", agrega 32,79%<sup>4</sup> aos custos detalhados nos demais módulos. Ou seja, após a aplicação do módulo 5, o valor mensal arcado pela SNPM para um uniforme de custo de R\$ 49,60 é, na verdade, de R\$ 65,86.

51. Importante esclarecer que os cálculos realizados pela equipe de auditoria devem ser revistos pela SNPM, que também deve avaliar outros custos para a readequação do contrato à demanda real, como as despesas de instalações físicas e hospedagem de Tecnologia da Informação.

52. Também cabe à SNPM, com base na real demanda ao Ligue 180, rever os quantitativos dos objetos e dos serviços embutidos nas planilhas de custos e na composição da Unidade de Resposta Audível (URA).

• **Aviso prévio**

53. A Instrução Normativa nº 2, publicada em 30 de abril de 2008 pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, define no parágrafo 4º do art. 30-A que *a administração deverá realizar negociação contratual para a redução e/ou eliminação dos custos fixos ou variáveis não renováveis que já tenham sido amortizados ou pagos no primeiro ano da contratação.*

54. A Subcláusula Sétima da Cláusula Sétima do contrato reproduz o mencionado parágrafo da instrução normativa. Por outro lado, o item 14.9 do Anexo I do termo de referência estabelece a exclusão do percentual de **aviso prévio trabalhado** a partir do segundo ano do contrato. Apesar disso, e embora o contrato já esteja no terceiro ano de vigência, não houve a exclusão ou redução de nenhuma rubrica.

55. A equipe de auditoria, ao calcular quanto foi pago a maior desde a primeira prorrogação contratual, considerou o disposto no Acórdão TCU nº 1.633/2014 – Plenário, que prevê a reavaliação tanto do **aviso prévio trabalhado quanto do aviso prévio indenizado**. Outrossim, foi considerado o disposto na Lei nº 12.506, de 11 de outubro de 2011, que prevê que a adição de 10% do valor do aviso prévio a partir do segundo ano de serviço. Ou seja, ao invés de se excluir os valores das rubricas de aviso prévio, tanto trabalhado quanto indenizado, a equipe de auditoria considerou que a partir do segundo ano os valores devem ser reduzidos a 10% do valor original. Por fim, foi tomado como início do segundo ano de contrato o dia 20/2/2016, já que os serviços começaram a ser prestados em 20/2/2015.

56. Dessa maneira, foi constatado que a SNPM tem, em relação à rubrica de **aviso prévio trabalhado, R\$ 581.543,84 indevidos de despesas pagas ou incorridas entre 20/2/2016 e 31/12/2017**. Esse valor considera o total de R\$ 646.159,82, diminuídos os 10% previstos na citada Lei nº 12.506/2011. Mensalmente, o valor indevido é de R\$ 29.077,19.

57. Já em relação ao **aviso prévio indenizado, há o total de R\$ 955.962,47, entre valores pagos e/ou incorridos entre 20/2/2016 e 31/12/2017**. Esse valor considera o total de R\$ 1.062.180,53, também já excluídos os 10% previstos na citada Lei nº 12.506/2011. Mensalmente, o valor indevido é de R\$ 47.798,12.

<sup>4</sup> O percentual de 32,79% é encontrado por meio dos seguintes cálculos:

1. Do valor da rubrica, soma-se o percentual de 13%, referente aos custos indiretos informados pela contratada na planilha de custos.
2. Ao valor já com os custos indiretos, soma-se o percentual de 5% relativo ao lucro mencionado pela contratada na planilha de custos.

Por fim, e após as aplicações dos custos indiretos e do lucro, emprega-se a fórmula para cálculo dos tributos:  $(X)/(1-0,03-0,0065-0,05-0,02)$ , sendo que 0,03 = Cofins de 3%; 0,0065 = PIS de 0,65; 0,05 = ISS de 5%; e 0,02 = INSS de 2%.



58. Nos cálculos sobre o **aviso prévio trabalhado**, foram considerados os valores das rubricas *E – Incidência do submódulo 4.1 sobre aviso prévio trabalhado* e *F – Multa de FGTS e contribuições sociais sobre o aviso prévio trabalhado*. Em relação ao **aviso prévio indenizado**, foram considerados os valores das rubricas *B – Incidência do FGTS sobre aviso prévio indenizado* e *C – Multa do FGTS e contribuições sociais sobre o aviso prévio indenizado*.

59. Destaca-se que, por meio do Termo de Aditivo nº 2, celebrado em 19 de abril de 2016, foi excluída a conta vinculada do Contrato nº 17/2014 e os valores até então retidos foram liberados à contratada. Portanto, mostra-se pertinente a contabilização das rubricas F e B no cálculo realizado pela equipe de auditoria.

60. Ao fim, é preciso destacar que cabe à SNPM, para efeitos de iniciar os tramites de ressarcimento de aviso prévio trabalhado e indenizado, **considerar os valores já glosados e ressarcidos por meio dos pagamentos de setembro, outubro e novembro de 2017. Ainda, deve a Unidade avaliar o aumento na quantidade de empregadas nos primeiros meses de execução dos serviços, o que provavelmente diminuirá os valores a serem ressarcidos**. Essa variação quantitativa não foi aplicada pela equipe de auditoria, pois não há nos autos a distribuição clara da força de trabalho nos períodos diurno e noturno sob a OS nº 1 e na transição para a OS nº 2.

- **Uniformes**

61. Como mencionado, em visita ao local de prestação dos serviços, ocorrida entre as 15 e as 18 horas do dia 3 de outubro de 2017, foi constatado que nenhuma empregada da contratada trajava uniforme, apesar de haver previsão disso nas planilhas de todos os cargos. Assim, foi identificado o **valor total de R\$ 958.472,55, pago ou incorrido entre 20/2/2015 e 31/10/2017**. Desde maio de 2015, o valor mensal indevido é de R\$ 29.836,86.

62. Após a emissão da versão preliminar deste relatório, a SNPM glosou mensalmente R\$ 22.468,80 nos pagamentos das faturas dos meses de setembro a novembro de 2017 e reteve, na fatura de setembro, R\$ 676.434,88 para o período retroativo. Por outro lado, como disposto no Anexo I deste relatório, **ainda restam pendentes R\$ 222.347,79, já que na retenção e nas glosas não foram considerados os custos indiretos, o lucro e os tributos**, além de pequeno ajuste em relação a fevereiro de 2015.

63. A equipe de auditoria, ao realizar os cálculos dos valores indevidamente pagos ou incorridos desde o início da prestação dos serviços até o mês de outubro de 2017, considerou que i) em fevereiro de 2015 houve 386 empregadas prestando serviço a partir do dia 20; ii) em março de 2015 houve 386 empregadas; iii) em abril de 2015 houve a transição entre as Ordens de Serviços 1 e 2/2015, logo houve o total de 452 empregadas no contrato; iv) a partir de maio os serviços passaram a ser prestados por 453 empregadas; e v) não houve alteração do valor dos uniformes desde a celebração contratual.

- **Mobiliário**

64. Nas planilhas de custo de todos os cargos consta o valor de R\$ 24,75 na rubrica de mobiliário. Tal valor foi encontrado pela contratada a partir da divisão do custo total de mobiliário pela quantidade de 1.028 empregadas, que se refere ao total previsto contratualmente para que houvesse a execução de 72 mil horas de posto de atendimento.

65. Como as Ordens de Serviço nº 1 e nº 2/2015 foram emitidas para o fornecimento de 26.760 e 35.988 HPAs, os totais de empregadas foram definidos em 386 e 453, respectivamente. Por essa lógica, a contratada levaria prejuízo mensal de R\$ 24,75 em relação a cada empregada prevista, mas não contratada.



66. Porém, para o início dos serviços, a contratada não apresentou a quantidade total de bens inicialmente prevista: conforme disposto no documento de vistoria que antecede a emissão da Ordem de Serviço nº 1/2015, a contratada colocou à disposição, por exemplo, 247 móveis de posição de atendimento e 300 cadeiras, ao invés de 570 e 768. Além disso, não há nos autos a indicação de que os quantitativos tenham sido alterados. Portanto, para avaliar se a SNPM pagou a maior ou a menor ao longo da execução contratual, foi feita comparação entre o valor efetivamente pago e o que foi gasto pela contratada para colocar o mobiliário à disposição.

67. Assim, desde o início da prestação dos serviços em 20 de fevereiro de 2015 até o final de dezembro de 2017, **a SNPM gastou ou incorreu em gastos a maior que totalizam R\$ 27.541,95.** Mensalmente, o gasto a maior é de R\$ 888,21. Como a SNPM informa já ter glosado mensalmente R\$ 1.156,54 nos pagamentos de setembro a novembro de 2017, o que totaliza R\$ 3.469,62, **resta providenciar a restituição de R\$ 24.072,33.**

68. Os cálculos dos gastos consideraram que i) em fevereiro de 2015 houve 386 empregadas prestando serviço a partir do dia 20; ii) em março de 2015 houve 386 empregadas; iii) em abril de 2015 houve a transição entre as Ordens de Serviços 1 e 2/2015, logo houve o total de 452 empregadas no contrato; iv) a partir de maio os serviços passaram a ser prestados por 453 empregadas; v) não houve alteração do valor de R\$ 24,75 para mobiliário desde a celebração contratual; e vi) o custo de manutenção do mobiliário de fato fornecido foi encontrado a partir do valor informado pela contratada em 17 de novembro de 2014 para mobiliário necessário para 1.028 empregadas.

#### • Equipamentos

69. Apesar do título, esta rubrica se refere ao conjunto formado por micro-ondas, geladeira, aparelho de televisão, *headsets* para as atendentes e manutenção. Para identificar o valor de R\$ 29,38, a contratada dividiu o valor total mensal de R\$ 30.202,37 por cada uma das 1.028 empregadas originalmente previstas. Entretanto, assim como no caso do mobiliário, a contratada não colocou à disposição todos os itens previstos.

70. Ao ser feito o confronto entre o valor mensal efetivamente pago e aquele que deveria ser fornecido pela contratada para o quantitativo de atendentes das Ordens de Serviço nº 1 e nº2, foi constatado que **a SNPM gastou ou incorreu em gastos a maior no valor de R\$ 41.914,81 entre 20 de fevereiro de 2015 e final de dezembro de 2017.** A Unidade, após a emissão da versão preliminar deste relatório, já obteve a restituição de R\$ 28.769,79 (R\$ 9.589,93 ao mês nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017). Portanto, **ainda devem ser restituídos R\$ 13.145,02** para eliminar os valores gastos a maior até 31 de dezembro de 2017.

71. Apesar do exposto, entende-se pertinente que a SNPM avalie a real necessidade de ressarcir a contratada por 2 *headsets* ao ano por empregada, conforme consta na planilha de custos.

#### • Infraestrutura de Tecnologia da Informação – equipamentos

72. A rubrica Infraestrutura de TI é composta por dois grandes subgrupos. O primeiro se refere ao conjunto de computadores (monitor, unidade de processador, teclado e *mouse*). Em relação a esse subgrupo, estavam previstos 746 conjuntos, mas a contratada só disponibilizou 270. Por outro lado, foi disponibilizado um aparelho de fax a mais do que o previsto. Com base nessas informações, e a partir dos cálculos semelhantes utilizados em relação à rubrica mobiliário, foi verificado que **a SNPM já pagou ou incorreu em despesas indevidas no total de R\$ 137.021,08 desde o início da prestação dos serviços até o final de**



dezembro de 2017. Como já foram restituídos R\$ 2.342,49, há, no momento, a necessidade de restituição de R\$ 134.678,59, com a observação de que cabe à SNPM a revisão desses valores, inclusive quanto ao disposto no subitem seguinte.

- **Infraestrutura de TI – softwares**

73. O segundo grande grupo da rubrica de Infraestrutura de TI é composto, entre outros, por itens relativos a sistemas de tecnologia da informação. Na versão preliminar deste relatório, constavam cálculos que indicavam a necessidade de ressarcimento ao erário quanto a valores da **Plataforma Cube e softwares de operação e supervisão**.

74. Porém, na composição do custo total também há gastos aparentemente indivisíveis. Dessa maneira, cabe à SNPM, com base nos valores de fato arcados pela contratada, reavaliar os valores gastos com o fim de verificar se há necessidade de restituição ao erário.

- **Link de comunicação**

75. Para este componente do Módulo 3 da planilha de custo dos cargos, a contratada não informou o valor total mensal, apenas o custo de R\$ 2,11 por empregada. Por outro lado, é preciso que a SNPM avalie se realmente é necessário esse custo por empregada, já que a organização de trabalho por turnos ao longo do dia impede a relação direta de um link por empregada.

- **Técnico de suporte de informática**

76. O Módulo 3 das planilhas de custos de todos os cargos também prevê o custo de R\$ 525,95 a título de Infraestrutura de TI. Essa rubrica é composta por doze itens. O item de Manutenção é formado, entre outras, com despesas relativas a profissionais de suporte de tecnologia da informação. Numa avaliação da última folha analítica disponível, referente ao mês de agosto de 2017, foi verificado que a contratada não repôs uma técnica de suporte de microinformática afastada por férias.

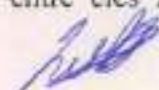

77. Logo, há evidência de **gasto indevidamente arcado pela SNPM no valor de R\$ 5.079,44**. Em todo caso, é preciso que a fiscalização do contrato confira se os profissionais previstos nesse item foram de fato fornecidos pela contratada desde o início da prestação dos serviços, já que a SNPM arca mensalmente com os custos.

78. Pode-se apontar como causa para o incorreto pagamento por profissional não exclusivo a não exigência, por parte da SNPM, de que a contratada indique expressamente o tomador dos serviços na Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (GFIP) apresentada mensalmente. A indicação do tomador dos serviços é obrigatória, como exposto no Manual da GFIP/SEFIP. Além disso, a não indicação do tomador dos serviços na GFIP impede uma fiscalização efetiva do cumprimento dos direitos trabalhistas previdenciários e pode implicar responsabilidade subsidiária à SNPM, como previsto na Súmula nº 331 do Tribunal Superior do Trabalho.

- **Unidade de Resposta Audível (URA)**

79. Ao contrário de outros custos fixos, o custo total mensal com URA não está diluído nas planilhas de cargos, mas em item próprio do faturamento. Assim, a SNPM paga mensalmente o valor de R\$ 59.854,50 pelo conjunto de 150 portas de URA. Vale ressaltar que no valor total já estão embutidos os custos indiretos, o lucro e os tributos.

80. A composição do valor mensal é feita a partir do conjunto de 9 subitens. O subitem *outros*, por sua vez, é formado por 4 itens distintos, entre eles *Especialista de*

 *Fulano*  
 *Almeida*



*Programação de URA – ASR/TTS/SA e Analista de Informações – Linguística*. Entretanto, nas avaliações das folhas analíticas mensais, não foram identificados esses profissionais que, nos termos do item 1.1.1.11 do Apêndice I do termo de referência, têm por atribuição implementar e manter os recursos de *Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz*.

81. Portanto, comparando o custo desses dois profissionais a uma proporção de 150 portas de URA, verifica-se que a SNPM arca, mensalmente, com R\$ 14.625,00 indevidamente. **Desde o início da Prestação dos serviços, dia 20/2/2015, até 31 de dezembro de 2017, o valor total a maior arcado ou incorrido pela SNPM é de R\$ 501.950,89 com o Especialista de Programação de URA – ASR/TTS/SA e Analista de Informações – Linguística**, num valor mensal de R\$ 14.325,00.

82. Também em relação à URA, é preciso mencionar a ausência dos mencionados profissionais pode ser atrelada à não utilização dos recursos de *Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz*. Esses recursos representam custo mensal desnecessário de R\$ 12 mil. **Desde o início da prestação dos serviços até o final de dezembro de 2017, o total desses gastos é de R\$ 411.857,14**. Em todo caso, cabe à SNPM verificar se de fato os recursos foram oferecidos pela contratada desde o início dos serviços, já que a Administração Pública arcou com os custos. Também deve ser avaliado pela SNPM porque, mesmo sem utilização dos recursos, esses custos continuam a ser pagos.

83. Por fim, é preciso que a SNPM avalie se é necessária a quantidade de 150 portas de URA, já que não foi identificada nada a respeito disso nos autos do Contrato nº 17/2014. Tal avaliação, assim como quanto aos outros aspectos da URA abordados nesta constatação, toma maior necessidade após a celebração do quarto aditivo contratual, por meio do que houve a redução dos quantitativos de horas de posto de atendimento.

- **Analista de Planejamento e Controle**

84. Na versão preliminar este relatório, constava que, a partir de informações das doze últimas folhas analíticas então disponíveis, a contratada possuiria em sua equipe apenas uma pessoa no cargo em oito meses.

85. Entretanto, após informações apresentadas pela SNPM, como disposto no Anexo I deste relatório, a equipe de auditoria retira o fato e mantém o presente item apenas como registro da concordância com a Unidade.

## **7) Faturamentos de serviços prestados por jovens aprendizes e horas de atendimentos não realizados, totalizando R\$ 844.759,95**

86. Após a conferência de registros no sistema Comunix, foi verificado que a empresa contratada, para chegar ao total mensal de horas de posto das atendentes generalistas e especialistas I e II, pratica dois procedimentos indevidos. Esses procedimentos têm impacto direto no valor mensal pago à contratada, já que **os serviços de atendimento são faturados de acordo com o total de horas de posto disponibilizadas pela contratada**.

87. O primeiro procedimento se refere ao cálculo das horas de atendimento de cada empregada com base nos registros inicial e final do dia. Entretanto, tal prática pode não refletir necessariamente o total de horas que de fato a atendente ficou "logada", já que neste intervalo ela pode ter se ausentado do posto de trabalho por razões diversas daquelas



permitidas pela legislação<sup>5</sup>. Deve ser ressaltado que tais ausências não se referem às pausas previstas em acordo coletivo ou em norma trabalhista, já que esses intervalos são devidamente incluídos pelo sistema como horas “logadas”. Mesmo com tal prática, o total de horas disponibilizadas não alcançou o quantitativo pago pela SNPM.

88. A segunda prática indevida se refere a considerar no total mensal as horas “logadas” realizadas por jovens aprendizes. Com base nas informações das folhas analíticas mensais e nos registros do Comunix, foi possível verificar que a contratada considera, para efeitos de faturamento, as horas de jovens aprendizes desde julho de 2016, embora em visita ao local da prestação dos serviços havia sido informado à equipe de auditoria que as horas de atendimento dessas profissionais não eram consideradas nos somatórios mensais.

89. É indevido considerar no faturamento as horas “logadas” por jovens aprendizes porque as exigências para definição e contratação desses profissionais, conforme disposto na Consolidação das Leis do Trabalho e no Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, não se coadunam com as qualificações mínimas do subitem 1.1.2.2 do Anexo I do termo de referência relativas aos cargos de atendentes generalistas e especialistas.

90. Por meio dos totais mensais de horas “logadas” fornecidos pelo sistema Comunix, correlacionados com os totais de horas mensais “logadas” por jovens aprendizes, é possível calcular o total arcado indevidamente pela Administração Pública desde março de 2015 até novembro de 2017:

Quadro 4 – Cálculo de horas “logadas” faturadas indevidamente de março de 2015 a novembro de 2017

Meses	Horas reais com jovens aprendizes	Horas totais de jovens aprendizes	Horas reais que deveriam ter sido faturadas	Horas faturadas	Diferenças pagas a maior	Diferenças pagas a menor
mar/15	29024:29:38	0	29024:29:38	26760:00:00	-	2264:29:38
abr/15	31598:17:40	0	31598:17:40	31280:00:00	-	318:17:40
mai/15	34980:46:09	0	34980:46:09	35988:00:00	1007:13:51	-
jun/15	36033:34:13	0	36033:34:13	35988:00:00	-	45:34:13
jul/15	35481:03:56	0	35481:03:56	35988:00:00	506:56:04	-
ago/15	36161:20:49	0	36161:20:49	35988:00:00	-	173:20:49
set/15	35720:04:36	0	35720:04:36	35988:00:00	267:55:24	-
out/15	36214:15:17	0	36214:15:17	35988:00:00	-	226:15:17
nov/15	35642:16:13	0	35642:16:13	35988:00:00	345:43:47	-
dez/15	35210:39:42	0	35210:39:42	35988:00:00	777:20:18	-
jan/16	34369:46:11	0	34369:46:11	35988:00:00	1618:13:49	-
fev/16	33680:31:51	0	33680:31:51	35988:00:00	2307:28:09	-
mar/16	37576:33:58	0	37576:33:58	35988:00:00	-	1588:33:58
abr/16	36563:31:22	0	36563:31:22	35988:00:00	-	575:31:22
mai/16	36329:54:59	0	36329:54:59	35988:00:00	-	341:54:59
jun/16	36104:56:08	0	36104:56:08	35988:00:00	-	116:56:08
jul/16	36289:59:32	857:05:13	35432:54:19	35988:00:00	555:05:41	-
ago/16	36341:58:49	1042:28:59	35299:29:50	35988:00:00	688:30:10	-

<sup>5</sup> As pausas na jornada de trabalho dos operadores de tele atendimento/telemarketing estão descritas na Norma Regulamentadora 17, aprovada pela Portaria conjunta da Secretaria de Inspeção do Trabalho e do Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho nº 9, de 30 de março de 2007.

*Felipe*  
*ARRO*



set/16	34831:11:18	1005:29:31	33825:41:47	35988:00:00	2162:18:13	-
out/16	35229:33:35	870:46:16	34358:47:19	35988:00:00	1629:12:41	-
nov/16	34953:03:48	774:52:45	34178:11:03	35418:00:00	1239:48:57	-
dez/16	35508:23:36	865:48:41	34642:34:55	35988:00:00	1345:25:05	-
jan/17	36793:11:08	1554:50:04	35238:21:04	35988:00:00	749:38:56	-
fev/17	36638:49:33	1297:04:32	35341:45:01	35988:00:00	646:14:59	-
mar/17	36188:24:54	1542:21:26	34646:03:28	35988:00:00	1341:56:32	-
abr/17	35143:48:29	516:39:10	34627:09:19	35988:00:00	1360:50:41	-
mai/17	36418:31:40	506:47:14	35911:44:26	35988:00:00	76:15:34	-
jun/17	35641:22:04	1130:03:03	34511:19:01	35988:00:00	1476:40:59	-
jul/17	36896:06:19	1505:57:57	35390:08:22	35988:00:00	597:51:38	-
ago/17	36188:35:28	1615:49:41	34572:45:47	35988:00:00	1415:14:13	-
set/17	35047:18:27	1416:31:48	33630:46:39	35988:00:00	2357:13:21	-
out/17	36736:57:44	1176:28:30	35560:29:14	35988:00:00	427:30:46	-
nov/17	35923:35:07	713:23:57	35210:11:10	35988:00:00	777:48:50	-
Totais:	1171462:54:13	18392:28:47	1153070:25:26	1173098:00:00	25678:28:38	5650:54:04

Fonte: Ciset/SG/PR, com base em informações extraídas do sistema Comunix e nas folhas mensais analíticas de empregadas.

91. Numa comparação entre todos os meses, conclui-se que a SNPM pagou a maior o relativo a cerca de 20.027,5 horas, diferença entre 25.678 horas, 28 minutos e 38 segundos e 5.650 horas, 54 minutos e 4 segundos. Considerando que a hora média faturada mensalmente tem o custo de R\$ 42,18, é possível afirmar que a SNPM pagou ou incorreu em despesas indevidas, até novembro de 2017, o valor de R\$ 844.759,95.

92. Nesse total estão R\$ 650.542,73 relativos a serviços prestados por jovens aprendizes em substituição indevida de atendentes generalistas diurnas, que custam à SNPM R\$ 35,37 por hora de posto de atendimento, já considerados os custos indiretos, o lucro e os tributos.

93. Para efeitos de ressarcimento ao erário, entretanto, é preciso que a SNPM faça os cálculos exatos de acordo com o total mensal relativo a cada cargo (generalistas diurnos e noturnos, especialistas I diurnos e noturnos e especialistas II diurnos e noturnos). Além disso, é preciso considerar também o mês de fevereiro de 2015, em que houve a prestação dos serviços do dia 20 ao dia 28.

94. O mês de dezembro de 2017 não foi considerado no cálculo porque a contratada apresentou, em relação a esse mês, a folha de pagamento de novembro de 2017, o que inviabilizou a conferência das horas das jovens aprendizes.

#### **8) Ausência de política para tratamento preventivo de trotes, apesar de aferição indicar que esse tipo de ligação alcançou até 67% da demanda entre janeiro e março de 2016**

95. Na avaliação de relações mensais de ligações atendidas, identificaram-se ligações originadas por mesmos números de telefones. Ao serem feitas escutas aleatórias de algumas gravações dessas ligações, percebeu-se que se tratam de trotes ao Ligue 180.

96. Questionada, a Unidade forneceu cópia digitalizada do Processo nº 00036.002300/2016-91, cujo assunto é *enfrentamento trote direcionado ao Ligue 180*. Nos autos, constam i) troca de informações com órgãos de segurança, ii) acompanhamento do Projeto de Lei do Senado nº 763/2015, que representa uma proposta de lei para coibir a

*Assinatura*  
MAB



prática de trotes telefônicos a serviços públicos; iii) levantamentos da contratada sobre quantitativo de trotes feitos ao Ligue 180; e iv) Nota Técnica nº 040/2016/SEV/SEPM/MJC, emitida em 19 de outubro de 2016 pelos gestores do Contrato nº 17/2014 sobre avaliação do assunto e propostas de ações para a mitigação das ocorrências. Entretanto, a Unidade informou que até o momento não definiu nem implementou nenhuma ação preventiva, apenas orientou que as atendentes generalistas encerrem a ligação tão logo percebam se tratar de trote.

97. A urgência na definição e na implementação de ações preventivas para mitigar a ocorrência de trotes ao Ligue 180 se justifica, entre outros fatores, para melhorar a qualidade do trabalho das atendentes, já que tais ligações costumam envolver ofensas morais, e para diminuir os custos dos serviços. Conforme levantamento da contratada inserido no citado processo, foram identificados 945.190 trotes ao Ligue 180 de janeiro a março de 2016, o que representa mais de 67% do total de 1.407.004 ligações atendidas no mesmo período.

98. Além disso, a partir de extrações do Comunix, foi possível identificar os dez números telefônicos que mais originaram chamadas ao Ligue 180 na vigência do Contrato nº 17/2014. Esses números geraram mais de 378 mil ligações:

Quadro 5 – Dez números que mais originaram ligações ao Ligue 180 na vigência do Contrato nº 17/2014

Telefone	Número de ligações
83xx6432765	62.264
88xx588796	54.968
82xx1727686	43.386
71xx226402	38.754
71xx7005821	38.015
32xx9748844	30.711
71xx3344284	28.562
51xx672273	28.314
83xx6362785	28.070
71xx6058981	25.464
Total	378.508

Fonte: sistema Comunix

Observação: Em observância ao subitem 3.4 do Manual de Elaboração de Relatórios do Controle Interno, publicado pela então Controladoria-Geral da União em maio de 2014, e com o objetivo de proteger as pessoas envolvidas, foram descaracterizados os números de telefone originários das ligações.

99. A equipe de auditoria não avaliou quais desses números geram trotes, mas a contratada já confirmou que o primeiro e o nono o fazem, o que reforça a necessidade de tratamento preventivo por parte da SNPM.

100. Vale ressaltar que a contratada, ao realizar cálculos para o dimensionamento dos serviços que presta à SNPM, considera o quantitativo de trotes no total de ligações recebidas, mas exclui os trotes ao estipular um tempo médio de atendimento das profissionais generalistas, o que resulta em maior dimensionamento dos serviços.

#### **9) Serviços de retaguarda, no valor mensal de R\$ 920 mil, com deficiências no monitoramento dos resultados das denúncias encaminhadas e ausência de dados estatísticos sobre a quantidade de mulheres atendidas**

101. Para possibilitar o atendimento de maior número de ligações e o registro e o acompanhamento de denúncias, conforme previsão no edital da contratação, houve não só o aumento da quantidade de profissionais, como foram inseridas, no instrumento contratual e no termo de referência, obrigações específicas tanto da contratante quanto da contratada. Entretanto, parte dessas atribuições não foram cumpridas.



102. Em resposta a solicitação de auditoria, a **SNPM** confirmou que não cumpriu com o aprimoramento do Sistema Integrado de Atendimento à Mulher (SIAM) ou o desenvolvimento de um novo sistema para registro dos atendimentos realizados e para gestão das denúncias recebidas e encaminhadas. A Unidade atribuiu a inoperância à ausência, em seus quadros, de profissional especializado. Entretanto, a ausência de tal profissional não pode ser a justificativa para manter em operação um sistema com deficiências que apoia a execução de um contrato de custo mensal de cerca de R\$ 2,7 milhões de reais.

103. Nessa esteira, **no âmbito dos atendimentos**, continuam a existir no sistema redundâncias nos registros, lentidão, baixa confiabilidade e perda de informações. Ainda, há atividades que precisam ser feitas em programas externos, já que o SIAM não tem todas as funcionalidades necessárias. Essas e outras fragilidades do sistema SIAM estão detalhadas nas Notas Técnicas nº 25/2016 – SEPM/SEV, de 13 de julho de 2016, e nº 81/2017/SEV/SPM-Gab/SPM, de 7 de julho de 2017, e em produtos de consultores contratados pela SNPM.

104. Como consequência, há maior tempo de atendimento dos atendentes, risco de fornecimento de informações desatualizadas aos usuários do Ligue 180 e possibilidade de não registro e acompanhamento de denúncias recebidas.

105. **Ainda em relação às atribuições da SNPM para otimizar o atendimento**, deve ser mencionada a não utilização de funcionalidades da Unidade de Resposta Audível (URA). Conforme detalhado no item 4.9 do Anexo I do termo de referência, a SNPM deveria orientar a contratada sobre a utilização de recursos de *Reconhecimento e Sintetização de Voz*, *Conversão de Texto em Voz* e *Análise Comportamental de Voz*. Como demonstrado na Constatação 6, o custo mensal com recursos da URA não utilizados é de R\$ 12 mil. A SNPM também deveria orientar e aprovar a formatação de um menu para que o usuário, ao ligar para o serviço, pudesse buscar eletronicamente as informações requeridas para que só então, e se ainda necessário, fosse realizado o atendimento pela profissional generalista.

106. As ausências de orientações sobre a utilização de recursos da URA, aliado ao fato de não aprimoramento do sistema de atendimento, ou o desenvolvimento de um novo sistema, acarreta maior quantidade necessária de atendentes generalistas e maior tempo de atendimento dessas profissionais e, por consequência, eleva os custos da Administração Pública.

107. A empresa contratada se beneficia das ausências de orientações da SNPM sobre a URA e quanto à desatualização do sistema SIAM, porque assim cria-se a necessidade de um número maior de seus atendentes para registrar e repassar informações. Por outro lado, **a empresa contratada também descumpre parcialmente suas obrigações** ao superdimensionar o número total de ligações e o tempo médio de atendimento das profissionais generalistas, como demonstrado nas Constatações 3 e 4.

108. Para o **serviço de retaguarda**, a **SNPM** não desenvolveu um sistema que possibilite encaminhar e monitorar eletronicamente as denúncias recebidas pelos atendentes especialistas e também não avaliou, devidamente, a eficiência da contratada nesse quesito. Como consequência, tem-se a média diária de apenas 1,6 denúncias encaminhadas para cada uma das empregadas que atuam no setor, considerando o total de 127.795 encaminhamentos de janeiro de 2016 a setembro de 2017.

109. Questionada sobre a baixa média de encaminhamentos, a SNPM informou que esses números se devem a descumprimento da prestadora dos serviços quanto à seguinte cláusula contratual: *planejar e mapear os processos de trabalho da operação de acordo com os critérios da Contratante e propor melhorias no dimensionamento das equipes, materiais e outros recursos, afim de otimizá-los e aumentar a produtividade da operação.*





110. Porém, o posicionamento da SNPM deve ser acatado apenas parcialmente, pois evidencia ausência de atuação da fiscalização e da gestão para fazer a contratada cumprir com suas obrigações.

111. As falhas de gestão da SNPM em relação à retaguarda também beneficiam a contratada. Inclusive, como o pagamento por esses serviços se baseia em postos de atendimento, e não em encaminhamentos realizados, há a evidência de que quanto mais ineficiente a contratada for, maior serão seus ganhos.

112. A SNPM também atribuiu o baixo número de encaminhamentos ao dimensionamento obrigatório previsto no edital: *para que o número de pessoas na retaguarda tivesse sido alterado, seria necessário primeiro rever o número de pessoas alocadas no atendimento conforme regra estabelecida no edital.*

113. De fato, o termo de referência definiu que para cada dois atendentes (somadas as generalistas e as especialistas), deve haver uma analista de retaguarda. Entretanto, tal manifestação não merece prosperar, pois a SNPM, ao emitir a Ordem de Serviço nº 2/2015, não permitiu o aumento proporcional da retaguarda. Aliás, chama a atenção que apenas 1,57% das ligações atendidas geram encaminhamentos. Esse percentual demonstra que não é razoável nem econômico definir e manter a quantidade de analistas de retaguarda considerando apenas o número total de atendentes (generalistas e especialistas).

114. Na verdade, as denúncias são registradas pelas especialistas I e II. Assim, verificou-se que apenas 19,33% das ligações atendidas por especialistas geram denúncias a serem encaminhadas. Esse percentual se aproxima da média de uma analista de retaguarda para cada duas atendentes. Entretanto, tal relação também não pode definir, por si só, a quantidade de analistas de retaguarda, já que há outros fatores que influenciam nas atividades desenvolvidas pela retaguarda, como a existência de um sistema, o modo de repasse das denúncias aos órgãos da rede nacional de enfrentamento à violência contra a mulher e como os parceiros da rede fornecem as informações para monitoramento das denúncias.

115. Esclarece-se que nos cálculos relativos aos encaminhamentos, não foi possível utilizar os quantitativos de 2015, já que a formatação das informações apresentadas à equipe de auditoria não permitem separar os quantitativos relativos ao contrato atual e ao contato anterior.

116. **A contratada, tanto em relação aos serviços de atendimento quanto aos de retaguarda,** também descumpe obrigações contratuais, já que deveria, por meio do seu analista de planejamento e controle, e do serviço de retaguarda, propor medidas de otimização, como já destacado. Se a otimização de fato ocorresse, não permitiria i) o dimensionamento de 35.988 horas mensais de posto de atendimento quando a média histórica é de menos de 9,2 mil, como registrado na Constatação 5; ii) a média diária 1,6 denúncias encaminhadas para cada uma das empregadas da retaguarda; e iii) a manutenção da proporcionalidade entre atendentes e profissionais da retaguarda. Todas essas falhas prejudicam a eficiência dos serviços contratados. Por isso, também deveriam ter sido percebidas pelos fiscais e gestores do contrato.

117. **Especificamente quanto aos serviços da retaguarda, que tem um custo mensal de R\$ 920 mil,** merece destaque o foco quantitativo das denúncias encaminhadas aos parceiros da rede e daquelas por eles respondidas, já que foi identificado acompanhamento apenas anual, ainda assim carente de informações de atendimento. Ou seja, esse tipo de monitoramento, ao relevar detalhes do andamento de cada denúncia, **não permite avaliar tempestivamente a eficiência e a efetividade dos serviços** prestados pela contratada nem pelos parceiros da rede nacional de enfrentamento à violência contra a mulher e não atende ao



disposto no subitem 1.2.1, "b", do Anexo I do termo de referência. Em última instância, verifica-se a **impossibilidade de se avaliar o quantitativo de mulheres atendidas**.

118. Outrossim, entende-se que a divulgação de dados dos atendimentos e da gestão e encaminhamentos de denúncias reforçariam o controle social e incentivariam os parceiros locais da rede nacional de enfrentamento à violência contra a mulher.

119. Além disso, deve ser destacada a **inviabilidade de se avaliar a veracidade das informações** sobre as denúncias recebidas, encaminhadas e monitoradas. Isso acontece porque toda a sistemática de obtenção, tratamento, encaminhamento e monitoramento é feita de maneira manual. Logo, há risco elevado de que um erro humano prejudique o fluxo normal da denúncia. Ainda, o controle de denúncias é realizado por meio de planilhas diárias, preenchidas e acessadas apenas pelas empregadas da própria contratada, sem nenhuma verificação por parte da SNPM. Tal situação ganha maior relevância ao ser destacado que a contratada acresce indevidamente o dimensionamento dos serviços do Ligue 180, como detalhado nas Constatações 3 e 4.

**10) Custo mensal de R\$ 164.517,57 para que cada atendente especialista II participe de apenas 2,27 ligações ao dia, o que evidencia gastos evitáveis de ao menos R\$ 147.420,18 ao mês**

120. O aumento do custo do Contrato nº 17/2014 também foi justificado com a prestação de serviço de atendimento internacional mais amplo do que os três países englobados na contratação anterior.

121. Entretanto, a partir de extrações do sistema Comunix, foi verificado que as especialistas II atenderam uma média de apenas 41 ligações ao dia entre março de 2015 e dezembro de 2017. A contratada disponibiliza 24 profissionais, sendo que a escala do dimensionamento prevê 18 delas ao longo de 24 horas, isso significa que cada especialista II atendeu, no período, a média de apenas 2,27 ligações ao dia.

122. A partir da média mensal de 321,75 HPAs das atendentes especialistas II de fato utilizadas, como abordado na Constatação 5, conclui-se que foram gastos desnecessariamente R\$ 147.420,18 reais mensais, do total de R\$ 164.517,57, o que representa R\$ 4.717.445,67 no período de maio de 2015 a dezembro de 2017.

123. Mesmo com o desconto e as glosas já feitas, é provável que o montante evitável, na verdade, seja maior do que os R\$ 4.717.445,67. Isso porque, por um lado, o dimensionamento dos demais serviços (retaguarda, URA, etc), considera o total de atendentes. Por outro lado, o que difere a especialista I da especialista II é que esta segunda profissional, nos termos do subitem 1.1.2.2 do Anexo I do edital, deve ter *conhecimento e fluência verbal em idioma estrangeiro (inglês ou espanhol) ou experiência em comunicação por meio de linguagem de sinais*, mas a Unidade informou que as especialistas II também recebem ligações sobre assuntos que não necessariamente exigem conhecimento de outro idioma ou de linguagem de sinais, como crime virtual, violência obstétrica e alienação parental. Além desses, de acordo com o Boletim Anual de 2016, 64,67% dos atendimentos de tráfico de pessoas se referiram a ocorrências nacionais.

124. Numa correlação direta entre a média diária de 1.241 ligações atendidas mensalmente e o valor total pago em relação às especialistas II, encontra-se o custo médio de R\$ 132,56 por ligação atendida.



#### IV. RECOMENDAÇÕES

125. Diante dos fatos expostos neste Relatório de Auditoria, pode-se verificar que ainda há necessidade de melhorias a serem realizadas no Contrato nº 17/2014, principalmente em relação ao dimensionamento dos serviços frente à real demanda do Ligue 180 e ao monitoramento dos resultados das mulheres efetivamente atendidas pela rede de proteção. Tal avaliação permanece válida após a supressão dos serviços por meio do 4º Termo Aditivo.

126. Também será necessária a continuidade da adoção de medidas para ressarcimento ou compensação dos valores pagos indevidamente, assim como a apuração dos gastos evitáveis ou pagamentos indevidos. Para tanto, apresentamos as seguintes recomendações:

Recomendação 1: Reavaliar o quantitativo de pessoal necessário para atender ligações e tratar, encaminhar e monitorar denúncias, exigindo da contratada o planejamento e o mapeamento de processos de trabalho e a proposição de melhorias no dimensionamento de equipes, materiais e outros recursos, a fim de otimizar e aumentar a produtividade de todos os serviços, como previsto no item 10 do termo de referência ao Contrato nº 17/2014. (Constatações 1, 3, 4, 5, 6, 9 e 10)

Recomendação 2: Iniciar, imediatamente, os trâmites para uma nova contratação, com o objetivo de impedir a continuidade da realização de gastos evitáveis, já que mesmo a redução para 24 mil HPAs, como previsto na Ordem de Serviço nº 3, representa superdimensionamento de 120%, caso mantida a média mensal de ocupação de cerca de 11 mil HPAs. (Constatação 5)

Recomendação 3: Designar fiscais e gestores com capacidade técnica suficiente para monitorar, acompanhar e verificar o cumprimento do objeto do Contrato nº 17/2014 e, por consequência, possibilitar futura contratação em melhores condições. (Constatações 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10)

Recomendação 4: Definir tratamento preventivo para trotes e apresentá-lo à contratada, de forma que essas ligações não sejam contabilizadas para o dimensionamento dos serviços e balanços estatísticos sobre atendimentos às mulheres vítimas de violência. (Constatação 8)

Recomendação 5: Instaurar procedimento administrativo para quantificação dos gastos evitáveis e pagamentos indevidos, visando o ressarcimento ao erário e consequentemente à apuração de responsabilidades dos agentes que deram causa (Constatações 5, 6, 7 e 10):

- i) à emissão da Ordem de Serviço nº 2 em quantitativo superior ao necessário;
- ii) ao não ajuste do dimensionamento em relação à quantidade de HPAs de fato necessárias para o atendimento da demanda observada sob a vigência da Ordem de Serviço nº 2;
- iii) à liberação para pagamentos por objetos não utilizados ou que deveriam ter sido evitados, a exemplo dos uniformes, de integralidade de aviso prévio após o primeiro ano de serviços e de recursos da URA (organização de chamadas, menu de seleção e informações, Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz, Especialista de Programação, Analista de Informações); e
- iv) à liberação para pagamentos por serviços prestados por jovens aprendizes e por HPAs não fornecidos.



Recomendação 6: Ajustar as quantidades em rubricas de planilhas de custos (a exemplo de uniformes, aviso prévio, etc), independente da emissão da Ordem de Serviço nº 3, que resultaram em faturamento indevido, promovendo a restituição ou compensação dos valores pagos indevidamente. (Constatação 6)

Recomendação 7: Instituir procedimento para, resguardado o contraditório e a ampla defesa, avaliar a aplicação das sanções previstas em contrato e que sejam suficientes para contrapor, entre outros aspectos, as despesas indevidas com horas de posto de atendimento não disponibilizadas, horas indevidamente faturadas realizadas por jovens aprendizes, tempo médio irreal de atendimento generalista, contagem em dobro de ligações atendidas, dimensionamento superior ao exigido pela demanda do Ligue 180, manutenção de retaguarda deficiente. (Constatações 3, 5, 6, 7, 9 e 10)

Recomendação 8: Avaliar, antes do fim da vigência do Contrato nº 17/2014, o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias de todas as empregadas vinculadas ao instrumento, já que a exclusão da aplicação da conta vinculada aumenta os riscos de inadimplência às trabalhadoras e pode acarretar à SNPM a responsabilização subsidiária prevista na Súmula TST nº 331. (Constatação 6)

Recomendação 9: Instituir controles mensais que: i) possibilitem a comparação entre a pertinência entre as horas de posto de atendimento disponibilizadas e aquelas de fato utilizadas; ii) monitorem a quantidade de ligações reais atendidas por cada tipo de atendente e horário; iii) monitorem o tempo médio real de atendimento de cada tipo de atendente; iv) demonstrem a ocorrências de ligações em tempos reais; e iv) evidenciem, no Ligue 180, o impacto de cada campanha publicitária sobre direitos da mulher e de combate à violência à mulher. (Constatações 1, 2, 3, 4, 5 e 10)

Recomendação 10: Aprimorar, ou substituir, o sistema SIAM, com o intuito de dinamizar os atendimentos do Ligue 180 e possibilitar o atendimento, tratamento, encaminhamento e monitoramento dos resultados das denúncias de violência contra a mulher. (Constatação 9)

Recomendação 11: Divulgar, no sítio eletrônico da SNPM, informações atualizadas, confiáveis e suficientes sobre a quantidade de mulheres efetivamente atendidas e resultados efetivos das denúncias recebidas, com o propósito de dinamizar o controle social e incentivar a atuação dos parceiros locais da rede nacional de enfrentamento à violência contra a mulher e ampliar a efetividade da política pública. (Constatação 9)

Recomendação 12: Tornar de fato utilizada a URA e seus recursos de organização de chamadas, de menu de seleção e informações, de Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz, com o objetivo de otimizar os atendimentos realizados pela equipe do Ligue 180. Caso a utilização de algum recurso mostre-se impertinente, excluir do custo mensal a despesa correspondente. (Constatação 6)

## V. CONCLUSÃO

127. Conclui-se que o planejamento da contratação, em diferentes aspectos, é causa de parte das falhas evidenciadas. Entretanto, a fiscalização e a gestão do contrato, ao não atuarem devidamente, tornaram-se causas para a materialização da maior parte dos achados de auditoria, inclusive em relação às irregularidades cometidas pela contratada.

128. Com o objetivo de sanar as falhas e as irregularidades evidenciadas, e suas causas e consequências, foram propostas recomendações, como detalhado no item anterior. O



cumprimento dessas recomendações é importante também para que a política pública se torne mais efetiva, por isso serão acompanhadas por meio do Plano de Providências da Unidade.

Brasília/DF, 16 de março de 2018.



Coordenador da equipe de auditoria



Membro da equipe de auditoria

Relatório supervisionado e aprovado por:



Coordenador-Geral de Auditoria Contínua – CGAC/CISET/SEGOV-PR



## ANEXO I

1. Neste anexo, constam: i) os trechos principais extraídos do Memorando nº 5/2018/DEV/SNPM/SEGOV-PR, de 19/1/2018, apresentado pela SNPM como manifestação à versão preliminar deste relatório; e ii) as respectivas análises da equipe de auditoria.

### **1) Planejamento superdimensionado resultando em diferença de 86 mil ligações diárias entre a demanda prevista e a média realizada**

#### **1.1 Trechos principais da manifestação da Unidade**

*O planejamento da contratação foi iniciado no ano de 2013, conforme Contrato PC-1BR-2013-02-013 de 22/02/2013, Projeto: BRA/11/X63, UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime.*

*Naquele estudo, a projeção do volume total e o tempo médio de atendimento tomaram por base uma conjuntura motivadora, conforme descritas nas Notas Técnicas nº 27/2014 e nº 38/2014 e utilizaram as seguintes premissas:*

1. ***Demanda Reprimida [...];***
2. ***Atendimento Internacional [...];***
3. ***Disque Denúncia [...];***
4. ***Programa MULHER, VIVER SEM VIOLENCIA [...];***
5. ***Importância do Serviço 180 para o Plano de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas [...].***

*[...]*

*Com base nos estudos realizados e nas estimativas, fez-se constar no Anexo I do Edital do Pregão nº 01/2014, especificamente nos itens 1.8.11 e 1.8.12:*

*"para o início da operação, o quantitativo de 36.000 (trinta e seis mil) hPA's, mensais, equivalente ao escalonamento de 300 (trezentas) atendentes na operação, com expectativa de crescimento da demanda em até 02 (duas) vezes o volume inicial, conforme estimativa total máxima de 72.240 (setenta e duas mil, duzentas e quarenta) hPA's mensais, apresentada a seguir, de profissionais alocados para execução do objeto, dentre as quais será alocado o total máximo de 602 atendentes.*

*Para o estudo foram consideradas pesquisas em editais com serviços que apresentassem certa similaridade ao serviço proposto, conforme apontado no "Produto 3" da Consultoria, tomando-se como base, principalmente, o serviço do Disque 100, coordenado pela Secretaria dos Direitos Humanos -SDH.*

*No caso ora utilizado como parâmetro, a SDH projetou uma ampliação de dimensionamento de 160% (cento e sessenta por cento) na sua capacidade de atendimento de ligações, em relação ao limite que possuía até o ano de 2009, contudo, dois anos após a mudança nas características do serviço, o número de chamadas recebidas já alcançava 396,83% além do volume que era praticado até 2009, ou seja, 236,83% (duzentos e trinta e seis vírgula oitenta e três por cento) além dos 160% (cento e sessenta por cento) inicialmente estimados para o crescimento da demanda. Tais apontamentos constam na Nota Técnica nº 38/2014.*

*[...]*

*Os dados da SDH (p. 11 da Nota Técnica nº 38/2014) demonstraram de forma evidente que, enquanto em 2009 (antes de passar a ser um Disque Denúncia) a média mensal de ligações do serviço Disque 100 era de 164.505 (cento e sessenta e quatro mil, quinhentas e cinco) ligações/mês, em 2013 esse total já era de 1.769.038 (um milhão, setecentas e sessenta e nove mil e trinta e oito), a média de ligações totais encaminhadas ao Disque 100, em 2014, era de 2.466.703 (dois milhões, quatrocentas e sessenta e seis mil, setecentas e três ligações).*

*Comparando os dados do volume das ligações recebidas pelo Ligue 180 e pelo Disque 100, no período imediatamente anterior à transformação em Disque Denúncia, que para o Disque 100 foi em*

*End*  




2009 e para o Ligue 180 foi em 2014, com o período posterior à transformação efetiva, que para a SDH foi a partir de 2010 e para a SPM foi a partir de 2015, tem-se o seguinte panorama:

**Tabela - Total de ligações recebidas pelo Ligue 180 e pelo Disque 100 pré e pós disque denúncia**

	<b>Ligue 180</b>	<b>Disque 100</b>	<b>Disque 100</b>
	<b>(SPM 2014)</b>	<b>(SDH 2014**)</b>	<b>(SDH 2009*)</b>
<b>Janeiro</b>	537.443	1.075.780	171.956
<b>Fevereiro</b>	432.889	919.319	137.956
<b>Março</b>	499.745	1.046.329	158.122
<b>Abril</b>	494.751	1.050.474	150.429
<b>Mai</b>	489.305	1.057.077	129.464
<b>Junho</b>	574.774	1.007.603	146.980
<b>Julho</b>	470.603	1.049.966	140.699
<b>Agosto</b>	450.730	853.760	144.988
<b>Setembro</b>	417.694	780.793	116.965
<b>Outubro</b>	428.963	732.183	130.210

\* Antes de se tornar Disque Denúncia.

\*\* Depois de se tornar Disque Denúncia.

Fonte: Secretaria de Direitos Humanos e Secretaria de Política para Mulheres da Presidência da República

[...]

A experiência da SDH ora apontada como paradigma, atesta, que as ações de divulgação do serviço, somadas ao aumento da abrangência geográfica - inclusive além das fronteiras brasileiras, passando a abarcar 30 (trinta) países, além daqueles que já alcançava - considerando ainda a transformação do serviço em Disque Denúncia, além de outras novas atribuições que foram incorporadas ao Ligue 180, são fatores que levaram à projeção de um aumento de volume de chamadas que considerou na época 100.000 (cem mil) atendimentos/dia.

Cabe salientar que quando da análise do Tribunal de Contas da União (TCU) no momento anterior de assinatura do atual contrato, a SPM, por meio das Notas Técnicas nº 27/2014 e nº 38/2014 e documentação complementar, foi apresentado àquela Corte de Contas todos os fatores que levariam a projeção de 100 mil ligações/dia, gradativamente, no transcurso do contrato e que não estavam sendo levadas em consideração apenas as campanhas publicitárias, mas diversas outras variáveis.

Com relação ao cálculo de dimensionamento dos serviços de call center, a equipe de auditoria informa (item 9) que em consulta ao sistema Comunitix foi verificada uma média diária de **15 mil ligações atendidas** no período que antecedeu a nova contratação e que o estudo preliminar superestimou a média histórica para **22 mil ligações/dia**.

É importante entender que os cálculos para o dimensionamento de call center estão baseados em dados estatísticos e, além da estimativa de ligações diárias, deve considerar também a média de ligações entrantes ou recebidas em uma determinada Hora de Maior Movimento e não a média das ligações atendidas ao longo das 24 horas, uma vez que esse cálculo deve ser capaz de controlar minimamente os seguintes fatores:

- Tempo de Espera;
- Ociosidade ou sobrecarga de trabalho das atendentes;
- Nível de Abandono;
- Nível de qualidade exigido no edital

Os Dimensionamentos realizados (ANEXO II do Edital) fundamentaram a indicação, no edital, de iniciar a prestação do serviço com 36.000 (trinta e seis mil) hPA's mensais, equivalentes ao escalonamento aproximado de 300 (trezentas) atendentes na operação, com expectativa de crescimento da demanda em até 02 (duas) vezes o volume inicial, conforme estimativa total máxima



de 72.240 (setenta e duas mil, duzentas e quarenta) hPA's mensais, podendo-se chegar a 600 atendentes caso os indicadores demandem tal contratação.

A estimativa inicial baseou-se no dimensionamento de atendente generalista, considerando uma projeção de 25.000 ligações diárias, TMA (Tempo Médio de Atendimento) de 60 (sessenta) segundos, Improdutividade de 28,61% e Nível de Serviço de 90/20 (noventa por cento das chamadas atendidas em até 20 segundos) conforme previsto na planilha – SPMULHER – Dimensionamento – Atendimento Receptivo – TMA 60s.

Quanto à unidade de medida (hPA) utilizada para o pagamento dos serviços, essa opção foi adotada tendo em vista outras contratações de teleatendimentos, as quais utilizam a mesma unidade ou unidades similares, como a Secretaria de Direitos Humanos (Pregão nº 37/2010), Ministério do Trabalho e Emprego (Pregão nº 09/2014) e Ministério da Educação (Pregão nº 15/2014).

Pode-se também citar o Acórdão 1496/2015 – Plenário – TCU, conforme abaixo:

Destacou-se que o atendimento previsto abrange todo o país e envolve o recebimento adequado de denúncia para casos de violência contra mulher, com registro e encaminhamento a órgãos de segurança pública. Esse tipo de atendimento exige "expertise diferencial das atendentes para dar espaço de fala à demandante e, ao mesmo tempo, perceber a hora adequada de intervenção para prestar as informações e instruções necessárias ao enfrentamento a violência relatada". O atendimento, portanto, não se equipara às atividades de simples televendas.

Com relação ao fato de que não se alcançou o volume projetado de ligações, é preciso observar a conjuntura econômica vivida no país desde o ano de 2014. De uma economia que apresentava índices de crescimento, passamos para uma economia em recessão, a consequente redução dos investimentos em ações de divulgação do Disque 180 e a possibilidade de uma redução na confiança da sociedade da efetividade de resolução das suas demandas em face do cenário.

Ações já estão sendo realizadas para a adequação do contrato ao novo contexto econômico e orçamentário, tomando-se os devidos cuidados para não haver redução no nível de atendimento do contrato da Central de Atendimento o que provocaria congestionamento em determinado hora do dia impactando no atendimento, tais como: aumento de reclamações, denúncias à imprensa e mais desestímulo da sociedade quanto à eficiência do serviço.

## 1.2 Análise do controle interno

2. A referida constatação está embasada em dois fatos principais. O primeiro refere-se à não existência de média de 22 mil ligações atendidas antes da celebração do Contrato nº 17/2014 e o segundo, à previsão não alcançada de 100 mil ligações diárias atendidas na vigência da contratação.

3. Quanto ao primeiro fato, extrações do sistema Comunix demonstraram que a média diária de ligações atendidas entre outubro de 2013 e 2014 era de cerca de 15 mil. Na sua manifestação, a SNPM, ao comparar os serviços do Ligue 180 em 2014 com o serviço da SDH, evidencia que naquele ano recebeu o total de 4,8 milhões de ligações, o que representa aproximadamente 13,1 mil ligações ao dia. Ou seja, em sua manifestação, a SNPM reforça os apontamentos de superdimensionamento do planejamento, que foi baseado em então demanda não existente.

4. Além disso, a comparação entre o número de ligações ao Ligue 180 e ao Ligue 100 indica que o serviço da SDH, apesar de possuir características comuns ao da SNPM, não pode servir de único parâmetro para se estipular a demanda do Ligue 180.

5. Em relação ao segundo fato, ou seja, o não alcance de atendimento de 100 mil ligações ao dia, a SNPM relata que a previsão, como demonstrado ao TCU, se realizaria a partir de fatores como divulgação dos serviços, aumento da abrangência geográfica e recebimento e tratamento de denúncias. A SNPM reforça, em sua manifestação, que para o



alcance das 100 mil ligações não estavam sendo levadas em consideração apenas as campanhas publicitárias de divulgação dos serviços.

6. Em contraponto, a Unidade destaca que o não alcance da projeção de 100 mil ligações diárias tem relação com mudanças na conjuntura econômica do país desde 2014, com a consequente redução dos investimentos em ações de divulgação do Disque 180 e a possibilidade de uma redução na confiança da sociedade da efetividade de resolução das suas demandas em face do cenário.

7. Apesar da manifestação da Unidade, verificou-se que a maior demanda ao Ligue 180, em 2015, coincide com os maiores gastos com a divulgação dos serviços. Também verificou-se que a diminuição dos valores de publicidade, em 2016 e 2017, foi seguida pela retração da demanda aos serviços até atingir menos de 8 mil ligações atendidas em setembro de 2017.

8. Ao mesmo tempo, a comparação entre as médias de ligações atendidas antes e depois da celebração do Contrato nº 17/2014 não permite afirmar que o aumento da abrangência geográfica e recebimento e tratamento de denúncias são fatores que, por si só, permitem aumento da demanda ao Ligue 180.

9. Outro aspecto utilizado pela Unidade em sua manifestação é a análise realizada pelo TCU quando da emissão do Acórdão nº 1.496/2015 – Plenário. Tal análise foi válida para avaliar o planejamento da contratação com as informações então disponíveis, portanto com foco distinto da avaliação agora realizada pela Ciset/SG-PR, que identificou o superdimensionamento a partir da comparação entre o planejado e o de fato executado.

10. Desse modo, as informações prestadas pela Unidade não afastam as evidências de superdimensionamento na previsão dos serviços, já que a maior média diária durante a vigência do Contrato nº 17/2014 foi de 22 mil ligações atendidas, menos de um quarto das 100 mil ligações pretendidas.

11. A SNPM, ainda em relação à presente constatação, igualmente aborda aspectos de dimensionamento dos serviços, características de mensuração e níveis de serviço. Tais informações não têm relação direta com o planejamento superdimensionado, mas são objeto das Constatações 5 (dimensionamento e níveis de serviço) e 2 (mensuração de tempo de atendimento).

## **2) 83% de ligações com tempo médio inferior aos 60 segundos estipulados no planejamento da contratação.**

### **2.1 Trechos principais da manifestação da Unidade**

*O Produto 8 do Contrato de Consultoria PC-1BR-2013-02-013 de 22/02/2013, Projeto: BRA/11/X63, UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime, em seu item 2.5, trata extensamente do aspecto do Planejamento e Dimensionamento da Operação do Sistema de Call Center, seja na questão do Dimensionamento, da Projeção de Volumes, do Planejamento de Capacidade, das Premissas de Dimensionamento, etc.*

*Importante destacar do estudo, algumas definições:*

*A.S.A. (Average Speed of Answer): é o tempo médio de espera de todos os públicos que ligaram para a central, inclusive espera zero; ou seja, quanto tempo, em média, os públicos ficaram em espera agradável até o atendimento humano. Este índice é também conhecido como Tempo Médio de Resposta (tradução de A.S.A.) e, em alguns DAC's, aparece como Tempo Médio de Atendimento - TMA. Entretanto, o mercado está apresentando já, há algum tempo, a preferência pelo Tempo Médio de Espera - TME que é o percentual de públicos atendidos dentro de um tempo de espera*



considerado aceitável. O T.M.E. aceitável no mercado está entre 10 e 40 segundos, dependendo do mercado de atuação.

**T.M.A. (Tempo Médio de Atendimento):** O TMA é o tempo que se inicia quando um operador atende o público até quando este desliga. Essa premissa, se possível, deve ser medida, no mínimo, a cada meia hora. O T.M.A. é um índice de grande influência no custo e deve ser acompanhado, e constantemente trabalhado, para sua redução ou manutenção.

O tempo médio previsto no planejamento da contratação, para fins de dimensionamento, foi de 60 segundos por ligação. Mas é importante entender o funcionamento do Serviço Disque 180 atual posto que está baseado em estágios:

1) O primeiro estágio é a recepção da ligação na URA que, em chamadas realizadas pela Comissão Técnica, apresenta uma mensagem que dura em torno de 28 segundos.

2) O segundo estágio são os atendentes generalistas que fazem a acolhida inicial e o direcionamento para os demais Especialistas, de acordo com o tipo de atendimento.

O cálculo realizado no banco de dados Comunix, pela equipe de Auditoria, relativo ao período de março de 2015 a setembro de 2017, apontando um tempo médio de todos os atendimentos em um período de 2 anos e 5 meses em 73 segundos desconsidera outros parâmetros importantes.

[...]

Os gráficos 2 e 3 apresentados pela Auditoria parecem desconsiderar o fato de que durante quase 30 segundos o cidadão fica ouvindo a mensagem da URA.

O Quadro 1 do Relatório, por sua vez, agrupa ligações por sua duração, totalizando suas quantidades, mas não acrescenta no tocante a questão do TMA, visto que não agrupou pelo tempo que a ligação poderia estar ainda na URA (ou seja de 0 a 28 s).

[...]

Mas ao mesmo tempo, os gráficos 2 e 3 testificam que o tempo médio das Generalistas é diferente do TMA das especialistas que requer portanto um tratamento matemático e estatístico diferente para cada camada do atendimento do Sistema do Call Center.

Portanto entendemos não ser correto concluir de imediato que:

.... não se concretizou o pressuposto de que a ampliação nos tipos de serviços a serem prestados no contrato nº 17/2014 demandaria aumento de 50% no tempo médio das ligações (TMA), de 40 para 60 segundos. Pelo contrário, verificou-se que apenas 17% das ligações superou o tempo de 60 segundos previstos pela SPM.

Ademais, o Acórdão TCU Acórdão 1496/2015 destaca:

"A partir dessas informações, a Selog considerou afastada "qualquer evidência de superdimensionamento do serviço". Para tanto, levou em conta o tipo de serviço a ser prestado, a criação de estrutura técnica de apoio, o quantitativo de atendimentos previstos e o tempo médio de atendimento. Esse último teria sido aumentado de 40s para 60s, valor ainda inferior ao observado em outros sistemas de atendimento de denúncia de natureza similar (p.ex. Disque 100, da Secretaria de Direitos Humanos, com tempo médio de atendimento de 200s)."

Estudos adicionais e acompanhamento dos indicadores são necessários em face das reduções nos quantitativos de atendentes decorrentes da assinatura do Quarto Termo Aditivo no qual houve redução da quantidade de HPAs.

## 2.2 Análise do controle interno

12. Para a realização das análises, a equipe de auditoria considerou que o TMA começa a ser aferido no momento em que a profissional atende a ligação, portanto em



consonância com a definição descrita na manifestação da SNPM. Essa mesma definição é seguida pelos registros do sistema Comunix. Logo, não procede a afirmação da SNPM de que os quantitativos dos Gráficos 2 e 3 e do Quadro 1, todos integrantes da Constatação 2, estão superdimensionados por conta de tempo de espera. Inclusive, se assim o fosse, o TMA total seria ainda menor do que o demonstrado na constatação e o tempo médio de atendentes generalistas seria de apenas 3 segundos, que é a diferença entre o TMA auferido de 31 segundos e o tempo de 28 segundos da gravação.

13. Também é pertinente registrar que a gravação do Ligue 180 está há quase dois anos desatualizada, pois menciona o “Ministério dos Direitos Humanos” ao se referir ao Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos, órgão extinto por meio da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016.

14. Na manifestação, a SNPM ainda relata que o tempo médio das generalistas é diferente do TMA das especialistas (o) que requer portanto um tratamento matemático e estatístico diferente para cada camada do atendimento. Tal fato está destacado na constatação, inclusive com o registro do TMA de cada atendente, com o objetivo de se reforçar a inviabilidade de se justificar o aumento da demanda a partir de um TMA único, como procedeu a SNPM ao defender ao TCU o planejamento da contratação.

15. Quanto ao superdimensionamento dos serviços, o assunto é abordado na Constatação 1. De toda sorte, vale mencionar que as análises realizadas pelo TCU tiveram por base exclusivamente as informações e projeções anteriores à execução contratual, ou seja, na fase de planejamento da contratação, ao passo que a Ciset/SG-PR pôde comparar o planejado com a demanda real executada.

16. Diante do exposto, a presente constatação compõe a versão final deste relatório e corrobora-se a necessidade de se reforçar quantitativa e qualitativamente a gestão dos serviços por parte da SNPM.

### **3) Contagem em duplicidade de ligações no dimensionamento dos serviços**

#### **3.1 Manifestação da Unidade**

*Em seu relatório preliminar, a Ciset aponta que o dimensionamento das Ordens de Serviços nºs 1 e 2/2015 teriam sido superiores ao necessário. Isso porque, supostamente, teria sido baseado na quantidade de ligações recebidas e aproximadamente 1.000 (mil) destas estariam sendo diariamente contabilizadas em dobro, totalizando a quantia de 980.700 (novecentos e oitenta mil e setecentas) ligações superestimadas na vigência do Contrato 17/2014.*

*Considerou ainda que quando do planejamento e dimensionamento das Ordens de Serviço mencionadas, foram tomados por base (i) a quantidade de ligações e (ii) o tempo médio de atendimentos (TMA).*

*Todavia, deve se ter em mente que, do que consta nos autos, além das informações prestadas pela empresa Contratada o dimensionamento da quantidade de mão de obra necessária na operação e consequentemente, planejamento e dimensionamento das Ordens de Serviço mencionadas, baseou-se de forma principal nas cláusulas editalícias que foram precedidas de estudos técnicos de estimativa.*

*Inclusive, tal aspecto foi analisado pelo TCU quando da lavratura do acórdão n.1496/2015, no qual, diante das peculiaridades do serviço contratado e em comparação a serviços similares, bem como em consideração do então cenário político-social, concluiu-se por afastar “qualquer evidência de superdimensionamento do serviço”.*

*Quanto à suposta duplicidade de dados apontada, o que se observa é que a contagem mencionada refere-se à quantidade de atendimentos realizados (e não número de ligações), uma vez que para*

*Furber*  
*14/10/15*



*estimativa de dimensionamento de serviços deve-se considerar que muitas ligações (aproximadamente 1.000 por dia) passam por mais de um nível de atendimento.*

*Observe que todas as ligações são recebidas pelas atendedoras generalistas (à exceção das ligações internacionais que são direcionadas de imediato para as Atendedoras Especialistas Nível 2 por meio de feixe de telefonia exclusivo) e, assim que constatada a maior complexidade do problema, elas são redirecionadas às Atendedoras Especialistas 1 ou 2.*

*Trata-se portanto de uma única ligação que recebe o atendimento de dois tipos de serviço: o inicial e o especializado – razão pela qual levou a ser interpretado de modo dissonante dos registros do Comunix (quantidade de atendimento) e os áudios de atendimento (que grava cada uma das ligações de modo completo, mesmo que haja mais de um atendimento).*

*Ou seja, o número final no registro do Comunix quantifica os atendimentos realizados, o que é fundamental para que seja possível estimar a quantidade necessária de atendedoras e de serviço disponível necessário para cumprimento da demanda e demais exigências de nível de serviço previstas no edital que decorreram de prévio estudo técnico especializado.*

### 3.2 Análise do controle interno

17. Preliminarmente, deve ser esclarecido que, da manifestação da SNPM, infere-se que o termo “atendimento” significa a participação de um tipo de atendente (generalista, especialista I ou especialista II) na ligação telefônica atendida. Esse procedimento difere da nomenclatura utilizada oficialmente pela própria gestão do Ligue 180, que se refere a atendimento como informação ou orientação repassada a quem procura o serviço ou o registro de uma denúncia, como disposto nos balanços periódicos divulgados no link <http://www.spm.gov.br/assuntos/violencia/ligue-180-central-de-atendimento-a-mulher>. Os dados de informações, orientações ou de denúncias não são registrados no sistema Comunix, mas no sistema Sistema Integrado de Atendimento à Mulher (SIAM), de maneira manual pela atendente.

18. O estabelecimento dessa diferenciação é necessário para que não restem dúvidas sobre o objeto da presente constatação, já que nenhuma dessas duas nomenclaturas representa o termo ligação telefônica (atendida), utilizado pela equipe de auditoria, e pela própria contratada, em sintonia com o termo **chamada completada**. Este último termo, de acordo com Resolução nº 605, emitida pela Agência Nacional de Telecomunicações em 26 de dezembro de 2012, significa *chamada estabelecida em que ocorre a sinalização de atendimento, motivada por: a) atendimento pelo usuário de destino; [...]*.

19. Outrossim, importa explicar que a equipe de auditoria não afirma haver fragilidade em se calcular o dimensionamento dos serviços do Ligue 180 a partir da quantidade de ligações recebidas e do tempo médio de atendimento. Pelo contrário, esses dois parâmetros compõem a metodologia de dimensionamento, mundialmente conhecida, denominada “Erlang C”, que, por sua vez, é a metodologia exigida pelo próprio edital, como definido no subitem 1.2.2 do Anexo I – Especificações dos Serviços e de Infraestrutura, ao exigir do profissional de analista de planejamento e controle o *domínio de técnicas de dimensionamento de contact center baseada em Erlang C*.

20. Ademais, da leitura do documento da contratada que suporta a emissão da Ordem de Serviço nº 2, conclui-se que os dois parâmetros (quantidade de ligações e tempo médio de atendimento) são de fatos considerados pela contratada no cálculo do dimensionamento dos serviços, como mencionado na constatação.

21. Um terceiro ponto deve ser destacado: é de conhecimento da equipe de auditoria que as ligações atendidas pelas especialistas I e II, em regra, foram captadas e repassadas a elas pelas atendedoras generalistas. Tal fluxo, inclusive, é mencionado no texto da



constatação por ter relação com a contagem duplicada de parte das ligações, já que o **sistema Comunix**, em que são registradas automaticamente informações das ligações atendidas, **realiza registros por atendente**. Isso vale também para aquelas ligações repassadas pelas atendentes generalistas às especialistas:

Atendente	Telefone	Data	Hora	Duração	Status	Tipo de Atendimento	Data de Início	Data de Fim
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

Figura 1 – Registro de uma mesma ligação no sistema Comunix.

Observação: Em observância ao subitem 3.4 do Manual de Elaboração de Relatórios do Controle Interno, publicado pela então Controladoria-Geral da União em maio de 2014, e com o objetivo de proteger as pessoas envolvidas, foram descaracterizados os nomes e o número de telefone originário da ligação.

22. Da Figura 1, verifica-se que foram criadas 3 linhas, uma para cada atendente que teve participação em uma mesma ligação telefônica (a comprovação de que se trata de uma mesma ligação pode ser feita pela escuta da ligação).

23. Tal tipo de registro no Comunix impacta na contagem realizada pela contratada, que considera cada linha como uma ligação telefônica distinta, como foi constatado pela equipe de auditoria ao confrontar os registros do sistema com os quantitativos de ligações atendidas informados mensalmente pela contratada nos relatórios consolidados. No caso da situação da Figura 1, a ligação foi computada como 3 ligações diferentes.

24. Diante de todo o detalhado, a presente constatação é mantida, pois a extrapolação da quantidade real de ligações recebidas resulta, realmente, em superdimensionamento dos serviços, já que, como mencionado, a quantidade de ligações é um dos parâmetros utilizados nos cálculos do dimensionamento. De toda sorte, essa não é a única causa para a emissão das Ordens de Serviço nº 1 e nº 2 em quantitativos superiores ao necessário. Nesse sentido, pode ser mencionada a fixação de TMA em valor superior ao real, como descrito na Constatação 4.

#### 4) Fixação indevida do tempo médio de atendimento da atendente generalista no dimensionamento dos serviços

##### 4.1 Trechos principais da manifestação da Unidade

[...]

*Reitere-se que o dimensionamento dos serviços considerou os estudos pré-editais, os quais ensejaram o edital base do contrato ora auditado e não somente os dados prestados pela Contratada. Referido aspecto (TMA) também foi abordado de modo exaustivo pelo TCU no acórdão n.1496/2015, oportunidade em que, reitere-se, restou afastada “qualquer evidência de superdimensionamento do serviço”.*

*Viu-se que para chegar no valor estimado para dimensionamento dos serviços e considerado aumento no TMA também foi levado em conta a ampliação dos serviços a serem prestados e o então cenário social, sendo que quando da análise do TCU referida estimativa foi considerada até mesmo subdimensionada (vide item 16, pg. 5 do acórdão TCU n.1496/2015).*

*Então*  
*[Assinatura]*



*Ressalte-se que para fins de dimensionamento da Central Telefônica do Call Center, os trotes devem estar incluídos na quantidade de ligações recebidas enquanto não há ferramentas mais seguras de identificação e eliminação destes, para que se cumpra o contrato no tocante ao prazo de atendimento das ligações, bem como para que sejam amparadas todas as chamadas realizadas, já que os trotes invariavelmente fazem parte desse tipo de Call Center a fim de se evitar congestionamento no serviço prestado.*

*No que tange ao tempo das ligações das atendentes generalistas, parece não ter sido considerado na análise da equipe de auditoria que no atendimento das generalistas é que se realiza o filtro das ligações – evitando de maneira mais segura que não haja transferência de trotes ou ligações improdutivas e inconvenientes às especialistas, a fim de se evitar o congestionamento das atendentes especialistas I e II – sendo certo que na análise por amostragem de diversas ligações, foi possível constatar muitas situações até mesmo de números que realizam muitas chamadas diárias em que não foi possível averiguar com convicção se tratava de trote ou de mulher vítima de alguma situação de violência e com certo abalo psicológico.*

*Com relação a observação de que são encontradas ligações com mais de 10 minutos, uma das razões para isso é de que as atendentes não podem encerrar uma ligação se não tiverem a certeza de que se trata de LIGAÇÃO INCONVENIENTE ou LIGAÇÃO POR FALTA DE COMUNICAÇÃO, com possibilidade de serem penalizadas, conforme mais detalhado no item 8.*

*Assim, deve ser esclarecido quanto a questão dos trotes, que dada a especificidade do serviço, sua relevância social e a gravidade das situações que são tratadas pela empresa contratada, que existe grande dificuldade na identificação de ligações para serem taxadas como trote e que a questão precisa ser tratada com a devida cautela, a fim de se evitar que situações diversas em que mulheres enfrentam real perigo caiam em ligações tratadas como trote.*

*O aludido atendimento de 16 horas, no entanto, não se pôde verificar até o momento, situação que deve ser analisada com cautela por técnicos de telecomunicação, por se tratar de uma determinada ligação que por defeito nos circuitos pode ter sido retida na central pública ou até mesmo de atendimento das situações abarcadas pelo serviço da empresa contratada.*

#### **4.2 Análise do controle interno**

25. A presente constatação trata de evidência de que, para realizar os cálculos do dimensionamento dos serviços, a contratada utiliza tempo médio de atendimento generalista em 125% superior ao real. Logo, não tem nenhuma relação com os estudos que buscavam demonstrar o aumento da demanda do então futuro contrato.

26. Quanto aos trotes, a manifestação da Unidade reforça o observado pela equipe de auditoria, ou seja, a contratada só considera essas ligações quando elas resultam em maior necessidade de atendentes. Maiores detalhes sobre o tratamento de trotes estão dispostos na Constatação 8 deste relatório.

27. Por fim, é de conhecimento da equipe de auditoria que cabe às atendentes generalistas filtrar ligações. Essa informação está disposta na conclusão da presente constatação e ressalta a necessidade de ser melhor avaliada a existência de ligações que demoram nesse primeiro filtro, por isso foi formulada recomendação para que sejam designados fiscais e gestores com capacidade técnica suficiente para monitorar, acompanhar e verificar o cumprimento do objeto do Contrato nº 17/2014.

28. Desse modo, permanecem os apontamentos da constatação e respectivas recomendações.

**5) Aproximadamente 25 mil HPAs mensais pagos e não utilizados, gerando gastos evitáveis no montante aproximado de R\$ 59 milhões**

#### **5.1 Manifestação da Unidade**

*Fulcr*  
*MMO*



*Inicialmente é importante esclarecer que, conforme item 1.5 do Apêndice I, do Edital, folha 1434 do processo, as Unidades de Medida para Pagamento da Prestação de Serviço se compõem de:*

- a) Hora de Posição de Atendimento logada por perfil Generalista, Especialista Nível I e Especialista Nível II para o Serviço de Teleatendimento Humano (Receptivo e Ativo).*
- b) Posto de Serviço de apoio à operação*
- c) Posto de Serviço de Retaguarda*
- d) Posto de Serviço de Gerente Geral*
- e) Unidades de Serviço de Teleatendimento Eletrônico (URA)*

*Conforme os itens 1.5.1, 1.5.2, 1.5.3, 1.5.4 e 1.5.5, a Hora de Posição de Atendimento, bem como as demais Unidades de Medida, consideram os custos indiretos tais como espaço físico, infraestrutura de telecomunicações, hardwares, softwares, hospedagem de software, rede local, mobiliário, pessoal de operação (Atendentes de acordo com o perfil), bem como todos os demais encargos, serviços e insumos necessários ao pleno atendimento das condições especificadas no Termo de Referência.*

*Quanto a este último aspecto dos custos indiretos, "condições especificadas no TR", verifica-se que o Edital detalha:*

- a) No item 10 do Edital, que trata do ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO, os índices exigidos de disponibilidade (item 10.1.1), percentual mínimo de 90% das chamadas sendo atendidas em 20 segundos, índice de abandono de no máximo 10% das chamadas com mais de 20 segundos e antes de serem atendidas pelo Teleatendimento Humano, Tempo Médio de espera de no máximo 20s,*
- b) No item 1.1.1.10 do Apêndice I, uma equipe de profissionais especializados em programação de URA, pronta para atender chamados prioritários, dentre outras atividades, de inclusão e exclusão de fraseologia em até 24 horas,*
- c) A necessidade de pausas das atendentes de teleatendimento, tanto no tocante aos Normativos Legais, quanto a necessidade de sessões de psicóloga e salas de decompressão, para suportar os efeitos oriundos do tipo de atendimento que as equipes realizam.*

*Portanto, ao entender da Comissão, a comparação direta entre a quantidade histórica de HPAs contratadas e a somatória da quantidade de horas de ligações atendidas, obtidas da base de dados do Comunix, com o objetivo de mensurar a efetividade do contrato, não se aplica, pois não leva em consideração a necessidade de atendimento aos requisitos Editalícios e ao objetivo principal do serviço.*

*Quanto à questão do dimensionamento, para otimização do serviço, já estão sendo adotadas medidas para a redução dos custos em função da avaliação da expectativa de projeto e a tendência dos atendimentos, mas de forma a garantir a qualidade do serviço por efeito sazonal ou por elevação brusca de demanda em determinados dias da semana ou horários.*

## **5.2 Análise do controle interno**

29. De fato, as unidades de medida para pagamento são as relacionadas pela Unidade em sua manifestação. Entretanto, como as horas de posto de atendimento disponibilizadas servem de parâmetro para definir outros custos do contrato, cabe a realização dos cálculos dos valores aproximadamente evitáveis com base na comparação entre as HPAs disponíveis e as utilizadas.

30. Quanto ao acordo de nível de serviço, o cumprimento deve ser avaliado a partir também de distribuição do quantitativo de atendentes ao longo do dia. A título de exemplo, em determinado período noturno, há a alocação de apenas 5% do total de atendentes, sem que por causa disso tenha havido, ao longo do Contrato nº 17/2014, prejuízo nos parâmetros de serviço avaliados. Portanto, os cálculos dos valores evitáveis podem ser realizados sem que, obrigatoriamente, gerem desacordo com o nível de serviço.

*Fachin*

*Adão*



31. Por outro lado, é preciso assumir que profissionais não ficam, nas 6 horas diárias, disponíveis para realizar atendimento. Logo, é necessário excluir do montante de HPAs 50 minutos, que representam **13,89%** de 6 horas diárias, relativos às pausas previstas no Anexo II da Norma Regulamentadora nº 17, publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego por meio da Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978.

32. Ainda, é preciso descontar os tempos para ginástica laboral, treinamentos, acompanhamentos psicológicos e etc, que, somados, representam **5%** da carga horária restante, como previsto no edital e informado à equipe de auditoria pela contratada por meio da Nota Técnica de Dimensionamento da Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180.

33. Portanto, conforme exposto, do total do valor de gastos evitáveis devem ser descontados **18,89%** por causa de: i) pausas previstas em norma regulamentadora e iii) momentos de ginástica laboral, treinamentos, acompanhamentos psicológicos e etc.

34. Além disso, devem ser levados em consideração que a SNPM, ao proceder aos pagamentos das faturas dos meses de setembro, outubro e novembro, glosou mensalmente R\$ 66.873,83 e pagou a menor outros R\$ 1.173.774,73. Esses valores se referem a aspectos abordados na Constatação 6, por isso serão nela detalhados, mas já representam economia gerada a partir das análises da equipe da Ciset/SG-PR.

35. Ainda, o recálculo dos gastos evitáveis, neste momento, também deve ser atualizado de maneira a englobar até o mês de dezembro de 2017, o último mês ainda executado sob a Ordem de Serviço nº 2. Em janeiro de 2018 há a transição para a execução de 27 mil HPAs previstos na Ordem de Serviço nº 3, emitida após a supressão de quantitativos prevista no 4º Termo Aditivo, celebrado em 22/12/2017 também como resultado das análises da equipe da Ciset/SG-PR.

36. Com base nessas premissas, recalcula-se para R\$ **58.905.851,69** o montante de gastos evitáveis na execução do Contrato nº 17/2014. Porém, o quantitativo de 10.917,42 HPAs, média mensal histórica de execução até dezembro de 2017, demonstra que a redução para 27 mil HPAs, como previsto no 4º Termo Aditivo, ainda não é suficiente para adequar o contrato à realidade. Tal adequação também não será alcançada com futura redução para 24 mil HPAs, conforme previsão antecipada na Ordem de Serviço nº 3, pois tal quantitativo ainda representaria superdimensionamento de 120% dos serviços, caso a média mensal de utilização continue por volta de 11 mil HPAs, incluídas as pausas, treinamentos e etc.

37. Nessa esteira, vale mencionar que o 4º Termo Aditivo, além da supressão do quantitativo dos serviços, igualmente definiu que a vigência da contratação foi prorrogada por mais um ano ou até a conclusão do processo licitatório para nova contratação.

38. Portanto, cabe atualizar os valores da constatação em referência e ajustar a recomendação, que antes tratava de nova ordem de serviço, para reforçar a importância de se realizar, o quanto antes, nova contratação.

#### **6) Pagamentos indevidos relativos a rubricas na planilha de custo e formação de preços e na Unidade de Resposta Audível (URA)**

39. De maneira a possibilitar melhor entendimento, nesta constatação a manifestação da Unidade e a análise do controle interno foram organizados por assunto. A SNPM não apresentou nenhuma manifestação quanto aos apontamentos sobre link de comunicação.

##### **6.1.1 Trechos principais da manifestação da Unidade – aviso prévio**

[...]

*Fato*  
*MA*



Como apontado no Relatório de Auditoria, a partir de dezembro de 2015, quando da primeira prorrogação do contrato, ambas as rubricas deveriam ter tido seus percentuais reduzidos em 90%, ou seja, de 1,94% para 0,194% no caso do aviso prévio trabalhado, e de 0,42% para 0,042% no caso do aviso prévio indenizado.

Contudo, o contrato só começou a ser executado em 20 de fevereiro de 2015, e não na data de sua assinatura, em dezembro de 2014. Ora, no prazo que vai de fevereiro a dezembro de 2015, só decorrem 10 meses e não 12 meses de execução; portanto, neste período, o pagamento das rubricas de aviso prévio pela contratante não permitia a amortização completa dessas despesas.

Com base nas recomendações da Ciset, no Relatório Preliminar, a SPM passou a deduzir, a partir da nota fiscal de setembro de 2017, 90% do valor cobrado a título de Aviso Prévio Trabalhado e Aviso Prévio Indenizado, assim como a título de Incidência dos Encargos Sociais sobre cada uma dessas rubricas.

Porém, os valores encontrados, pela SPM, tanto com relação ao Aviso Prévio Trabalhado e Aviso Prévio Indenizado divergem daqueles apontados pela Ciset, conforme apresentado a seguir.

Os valores encontrados são de **RS 17.474,20** (Aviso Prévio Trabalhado), **RS 3.781,99** (Aviso Prévio Indenizado), **RS 2.972,97** (incidência dos encargos sociais sobre o Aviso Prévio Trabalhado), e **RS 270,34** (incidência dos encargos sociais sobre o Aviso Prévio Indenizado), num total de **RS 24.499,50 por mês, não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos.**

Como as repactuações do contrato, a partir de 2016, ainda não foram efetuadas, também os valores dos itens da planilha de formação de custo não foram reajustados, e são portanto os mesmos durante todo o período, excetuado o fracionamento do mês de dezembro de 2015 (9 dias de execução contratual, em vez de 30). Assim, o total ressarcido à SPM corresponde a 20 vezes **RS 24.499,50** (janeiro de 2016 a agosto de 2017), mais **RS 7.349,85** (fracionamento de fevereiro de 2016), num total de **RS 497.339,85**. (Valor descontado na NF de setembro de 2017 na rubrica de ressarcimento).

#### **6.1.2 Análise do controle interno – aviso prévio**

40. A manifestação da Unidade, apesar de demonstrar concordância com os apontamentos da equipe de auditoria e evidenciar a adoção de medidas com vistas ao ressarcimento ao erário, carece de observações relevantes.

41. Primeiro, a equipe de auditoria concorda que a partir de 20 de fevereiro de 2016 deveria ter-se dado início à diminuição dos valores de aviso prévio indenizado e trabalhado, tanto que assim registrou na constatação.

42. O segundo ponto é quanto à necessidade de inclusão nos cálculos, para efeitos de restituição, dos valores referentes à multa de FGTS e contribuições sociais, como também descrito na constatação, já que houve a descontinuidade da conta vinculada e consequente liberação integral, à contratada, dos recursos nela depositados. A exigência de pagamento de multa de FGTS e contribuições sociais está disposta no art. 452-E, I, "b" e no art. 484-A, I, "b", ambos da Consolidação das Leis do Trabalho. **Mensalmente, o total de multa sobre o FGTS e contribuições sociais a restituir ao erário é de RS 45.647,71 em relação ao aviso prévio indenizado e RS 6.472,70 quanto ao aviso prévio trabalhado, incluídos custos indiretos, lucros e tributos.**

43. Igualmente, se faz necessário incluir nos cálculos os montantes de custos indiretos, lucros e tributos. A soma desses itens representa **aumento de 32,79%<sup>6</sup> nos valores**

<sup>6</sup> O percentual de 32,79% é encontrado por meio dos seguintes cálculos:

3. Do valor da rubrica, soma-se o percentual de 13%, referente aos custos indiretos informados pela contratada na planilha de custos.



a serem restituídos ao erário, conforme exposto nas planilhas de custo e formação de preços que integram o Contrato nº 17/2014.

44. Um último aspecto que precisa ser observado se refere à evolução do quantitativo de pessoal ao longo da execução. Num primeiro momento, sob a Ordem de Serviço nº 1, foram utilizadas 348 profissionais entre o início dos serviços em 20 de fevereiro de 2015 e março. Em abril, houve aumento de pessoal para atender a demanda da Ordem de Serviço nº 2, processo concluído em maio de 2015 ao ser atingido o total de 453 empregadas. Portanto, nos cálculos de restituição, é preciso considerar essa evolução.

45. De toda sorte, com o propósito de auxiliar a Unidade na composição dos valores a serem restituídos ao erário, a equipe de auditoria apresenta, nos quadros seguintes, os cálculos realizados relativos ao período de maio de 2016 a dezembro de 2017, portanto já com as 453 empregadas previstas na OS nº 2:

Quadro 6 – Demonstrativo dos cálculos do total pago relativo a aviso prévio indenizado entre maio de 2016 e dezembro de 2017

Cargo	Valor da remuneração (módulo 1) (R\$) (A)	Aviso prévio indenizado (0,42%) (B)	Incidência do FGTS (0,03%) (C)	Multa do FGTS e contribuições sociais (4,35%) (D)	Valor com Custos Indiretos de 13% (E)	Valor com custos indiretos e Lucro de 5% (F)	Qtd. (G)	Subtotal, após custos indiretos e lucro (H)	Valor mensal, após tributos (I)	Valor final no período
Generalista diurno	1.060,48	4,454016	0,318144	46,13088	57,5204352	60,39646	125	7549,557	8.449,42	168.988,41
Generalista noturno	1.305,57	5,483394	0,391671	56,7923	70,8141168	74,35482	15	1115,322	1.248,26	24.965,25
Especialista I diurno	1.741,01	7,312242	0,522303	75,73394	94,4323824	99,154	95	9419,63	10.542,40	210.847,90
Especialista I noturno	2.143,37	9,002154	0,643011	93,2366	116,2563888	122,0692	20	2441,384	2.732,38	54.647,66
Especialista II diurno	2.026,06	8,509452	0,607818	88,13361	109,8934944	115,3882	17	1961,599	2.195,41	43.908,20
Especialista II noturno	2.494,3	10,47606	0,74829	108,5021	135,290832	142,0554	7	994,3876	1.112,91	22.258,26
Supervisor de atendimento diurno	2.346	9,8532	0,7038	102,051	127,24704	133,6094	14	1870,531	2.093,49	41.869,76
Supervisor de Atendimento noturno	2.888,19	12,130398	0,866457	125,6363	156,6554256	164,4882	5	822,441	920,47	18.409,42
Monitora I diurno	1.746,88	7,336896	0,524064	75,98928	94,7507712	99,48831	10	994,8831	1.113,47	22.269,35
Monitora I noturno	2.150,61	9,032562	0,645183	93,55154	116,6490864	122,4815	3	367,4446	411,24	8.224,84
Monitora II diurno	2.031,43	8,532006	0,609429	88,36721	110,1847632	115,694	2	231,388	258,97	5.179,36
Monitora II Noturno	2.500,92	10,503864	0,750276	108,79	135,6499608	142,4324	0	0	0,00	0,00
Coordenadora de Operação diurno	3.554,01	14,926842	1,066203	154,5994	192,7695024	202,408	1	202,408	226,53	4.530,68
Coordenadora de Operação Noturno	4.375,38	18,376596	1,312614	190,329	237,3206112	249,1866	1	249,1866	278,89	5.577,76
Coordenadora de Treinamento	3.554,01	14,926842	1,066203	154,5994	192,7695024	202,408	1	202,408	226,53	4.530,68

- Ao valor já com os custos indiretos, soma-se o percentual de 5% relativo ao lucro mencionado pela contratada na planilha de custos.
- Por fim, e após as aplicações dos custos indiretos e do lucro, emprega-se a fórmula para cálculo dos tributos:  $(X)/(1-0,03-0,0065-0,05-0,02)$ , sendo que 0,03 = Cofins de 3%; 0,0065 = PIS de 0,65; 0,05 = ISS de 5%; e 0,02 = INSS de 2%.



diurno										
Coordenadora de Treinamento noturno	4.375,38	18.376596	1.312614	190,329	237,3206112	249,1866	1	249,1866	278,89	5.577,76
Analista de Planejamento e Controle	3.154,9	13,25058	0,94647	137,2382	171,121776	179,6779	2	359,3557	402,19	8.043,78
Psicóloga diurno	4.095,63	17,201646	1,228689	178,1599	222,1469712	233,2543	6	1399,526	1.566,34	31.326,83
Psicóloga noturno	5.042,18	21,177156	1,512654	219,3348	273,4878432	287,1622	1	287,1622	321,39	6.427,81
Analista de Retaguarda diurno	2.090,53	8,780226	0,627159	90,93806	113,3903472	119,0599	89	10596,33	11.859,35	237.186,97
Analista de Retaguarda noturno	2.573,68	10,809456	0,772104	111,9551	139,5964032	146,5762	23	3371,253	3.773,09	75.461,74
Supervisora de Retaguarda diurno	2.552,19	10,719198	0,765657	111,0203	138,4307856	145,3523	9	1308,171	1.464,10	29.281,95
Supervisora de Retaguarda noturno	3.142,02	13,196484	0,942606	136,6779	170,4231648	178,9443	3	536,833	600,82	12.016,41
Coordenadora de Retaguarda diurno	3.634,24	15,263808	1,090272	158,0894	197,1211776	206,9772	1	206,9772	231,65	4.632,95
Coordenadora de Retaguarda noturno	4.474,15	18,79143	1,342245	194,6255	242,677896	254,8118	1	254,8118	285,18	5.703,68
Gerente	8.089,96	33,977832	2,426988	351,9133	438,7994304	460,7394	1	460,7394	515,66	10.313,14
-	-	-	-	-	-	-	-	Totais	53.109,03	1.062.180,53

Fontes: Planilhas de custos após repactuação em abril de 2015, Ordem de Serviço nº 2 e documentações de faturamento no período de maio de 2015 a dezembro de 2017 (não incluídas glosas e descontos).

Observações:

I – Valor com custos indiretos =  $((B+C+D)*1,13)$ .

II – Valor com lucro =  $(E*1,05)$ .

III – Valor final mensal =  $(H)/(1-0,03-0,0065-0,05-0,02)$ , sendo que 0,03 = Cofins de 3%; 0,0065 = PIS de 0,65; 0,05 = ISS de 5%; e 0,02 = INSS de 2%.

IV – Valor final no período se refere a  $(I)*20$ , sendo que 20 se refere ao total de meses de maio de 2016 a dezembro de 2017.

46. Como entre maio de 2016 e dezembro de 2017 deveria ter sido pago apenas 10% dos gastos totais, **cabe à SNPM providenciar os tramites para o ressarcimento de R\$ 955.962,47 (R\$ 1.062.180,53 – 10%) relativos a aviso prévio indenizado, já incluídos custos indiretos, lucro e tributos.** Desse total, devem ser abatidos valores já glosados e descontados, como informado pela Unidade em sua manifestação. Também é preciso que a SNPM considere o aumento na quantidade de empregadas nos primeiros meses de execução dos serviços. Essa variação não foi aplicada pela equipe de auditoria, pois não há nos autos a distribuição clara da força de trabalho nos períodos diurno e noturno sob a OS nº 1 e na transição para a OS nº 2.

Quadro 7 – Demonstrativo dos cálculos do total pago relativo a **aviso prévio trabalhado** entre maio de 2016 e dezembro de 2017

Cargo	Valor da remuneração (módulo 1) (R\$) (A)	Aviso prévio trabalhado (1,94%) (B)	Incidência do FGTS (0,33%) (C)	Multa do FGTS e contribuições sociais (0,65%) (D)	Valor com Custos Indiretos de 13% (E)	Valor com custos indiretos e Lucro de 10,65% (F)	Qtd. (G)	Subtotal, após custos indiretos e lucro (H)	Valor mensal, após tributos (I)	Valor final no período
Generalista diurno	1.060,48	20,573312	3,499584	6,89312	34,99159808	36,74117798	125	4592,647248	5.140,06	102.801,28
Generalista noturno	1.305,57	25,328058	4,308381	8,486205	43,07858772	45,23251711	15	678,4877566	759,36	15.187,19



Especialista I diurno	1.741,01	33,775594	5,745333	11,316565	57,44636596	60,31868426	95	5730,275005	6.413,29	128.265,81
Especialista I noturno	2.143,37	41,581378	7,073121	13,931905	70,72263652	74,25876835	20	1485,175367	1.662,20	33.243,99
Especialista II diurno	2.026,06	39,305564	6,685998	13,16939	66,85187576	70,19446955	17	1193,305982	1.335,54	26.710,82
Especialista II noturno	2.494,3	48,38942	8,23119	16,21295	82,3019228	86,41701894	7	604,9191326	677,02	13.540,44
Supervisora de atendimento diurno	2.346	45,3124	7,7418	15,249	77,408616	81,2790468	14	1137,906655	1.273,54	25.470,77
Supervisora de Atendimento noturno	2.888,19	56,030886	9,531027	18,773235	95,29871724	100,0636531	5	500,3182655	559,95	11.199,07
Monitora I diurno	1.746,88	33,889472	5,764704	11,35472	57,64005248	60,5220551	10	605,220551	677,36	13.547,19
Monitora I noturno	2.150,61	41,721834	7,097013	13,978965	70,96152756	74,50960394	3	223,5288118	250,17	5.003,44
Monitora II diurno	2.031,43	39,409742	6,703719	13,204295	67,02906428	70,38051749	2	140,761035	157,54	3.150,78
Monitora II Noturno	2.500,92	48,517848	8,253036	16,25598	82,52035632	86,64637414	0	0	0,00	0,00
Coordenadora de Operação diurno	3.554,01	68,947794	11,728233	23,101065	117,268114	123,1315197	1	123,1315197	137,81	2.756,16
Coordenadora de Operação Noturno	4.375,38	84,882372	14,438754	28,43997	144,3700385	151,5885404	1	151,5885404	169,66	3.393,14
Coordenadora de Treinamento diurno	3.554,01	68,947794	11,728233	23,101065	117,268114	123,1315197	1	123,1315197	137,81	2.756,16
Coordenadora de Treinamento noturno	4.375,38	84,882372	14,438754	28,43997	144,3700385	151,5885404	1	151,5885404	169,66	3.393,14
Analista de Planejamento e Controle	3.154,9	61,20506	10,41117	20,50685	104,0990804	109,3040344	2	218,6080688	244,66	4.893,30
Psicóloga diurno	4.095,63	79,455222	13,515579	26,621595	135,1394075	141,8963779	6	851,3782671	952,86	19.057,15
Psicóloga noturno	5.042,18	97,818292	16,639194	32,77417	166,3717713	174,6903598	1	174,6903598	195,51	3.910,25
Analista de Retaguarda diurno	2.090,53	40,556282	6,898749	13,588445	68,97912788	72,42808427	89	6446,0995	7.214,44	144.288,74
Analista de Retaguarda noturno	2.573,68	49,929392	8,493144	16,72892	84,92114528	89,16720254	23	2050,845659	2.295,29	45.905,89
Supervisora de Retaguarda diurno	2.552,19	49,512486	8,422227	16,589235	84,21206124	88,4226643	9	795,8039787	890,66	17.813,18
Supervisora de Retaguarda noturno	3.142,02	60,955188	10,368666	20,42313	103,6740919	108,8577965	3	326,5733895	365,50	7.309,98
Coordenadora de Retaguarda diurno	3.634,24	70,504256	11,992992	23,62256	119,915383	125,9111522	1	125,9111522	140,92	2.818,38
Coordenadora de Retaguarda noturno	4.474,15	86,79851	14,764695	29,081975	147,6290534	155,0105061	1	155,0105061	173,49	3.469,74
Gerente	8.089,96	156,945224	26,696868	52,58474	266,9363202	280,2831362	1	280,2831362	313,69	6.273,83
-	-	-	-	-	-	-	-	Totais	32.307,99	646.159,82

Fontes: Planilhas de custos após repactuação em abril de 2015, Ordem de Serviço nº 2 e documentações de faturamento no período de maio de 2015 a dezembro de 2017 (não incluídas glosas e descontos).

Observações:

I – Valor com custos indiretos =  $((B+C+D)*1,13)$ .

II – Valor com lucro =  $(E*1,1065)$ .



III – Valor final mensal =  $(H)/(1-0,03-0,0065-0,05-0,02)$ , sendo que 0,03 = Cofins de 3%; 0,0065 = PIS de 0,65; 0,05 = ISS de 5%; e 0,02 = INSS de 2%.

IV – Valor final no período se refere a  $(I)*20$ , sendo que 20 se refere ao total de meses de maio de 2016 a dezembro de 2017.

47. Assim como em relação ao aviso prévio indenizado pago entre maio de 2016 e dezembro de 2017, **cabe à SNPM providenciar os trâmites para o ressarcimento de R\$ 581.543,84 (R\$ 646.159,82 – 10%) relativos a aviso prévio trabalhado, já incluídos custos indiretos, lucro e tributos.** Desse total, devem ser abatidos valores já glosados e descontados, como informado pela Unidade em sua manifestação. Também é preciso que a SNPM considere o aumento na quantidade de empregadas nos primeiros meses de execução dos serviços. Essa variação não foi aplicada pela equipe de auditoria, pois não há nos autos a distribuição clara da força de trabalho nos períodos diurno e noturno sob a OS nº 1 e na transição para a OS nº 2.

#### 6.2.1 Manifestação da Unidade - uniformes

*Segundo a Ciset, constatou-se, em visita realizada ao local da prestação de serviços, que nenhuma das empregadas da contratada trajava uniforme, em que pese esse item ser previsto no Edital, no Contrato, e nas planilhas de custo apresentadas pela contratada.*

*Assim, a SPM, a partir da fatura de setembro de 2017, passou a deduzir o montante das notas fiscais apresentadas pela empresa. Entretanto, o cálculo ao nosso ver é de 453 (o número de trabalhadoras contratadas), vezes R\$ 49,60 (custo unitário cobrado pela empresa), o que resulta em R\$ 22.468,80 por mês, não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos.*

*Como o valor vem sendo cobrado indevidamente, ao que parece desde o início da prestação dos serviços, a SPM deduziu também, da fatura de setembro de 2017, todos os valores hipoteticamente pagos a maior, os quais importam em R\$ 22.468,80 mensais de maio de 2015 até agosto de 2017 (28 meses, num total de R\$ 629.126,40), R\$ 22.419,20 no mês de abril de 2015 (R\$ 49,60 vezes 452 empregadas), R\$ 19.145,60 no mês de março de 2015 (R\$ 49,60 vezes 386 empregadas), e R\$ 5.743,68 no mês de fevereiro de 2015 (R\$ 49,60 vezes 386 empregadas, divididos por 30 e multiplicados por 9, uma vez que a execução contratual se iniciou a 20 de fevereiro). Assim, foram ressarcidos R\$ 676.434,88, conforme a tabela abaixo:*

	Dias no mês	meses	Empregadas	Custo unitário	Custo mensal	Custo total
fev/15	9	1	386	R\$ 49,60	R\$ 5.743,68	R\$ 5.743,68
mar/15	30	1	386	R\$ 49,60	R\$ 19.145,60	R\$ 19.145,60
abr/15	30	1	452	R\$ 49,60	R\$ 22.419,20	R\$ 22.419,20
mai/15 a ago/17	30	28	453	R\$ 49,60	R\$ 22.468,80	R\$ 629.126,40
Total						R\$ 676.434,88

#### 6.2.2 Análise do controle interno – uniformes

48. A manifestação da Unidade evidencia concordância com os apontamentos da constatação. Porém, é preciso proceder a um ajuste nos cálculos apresentados pela SNPM: no mês de fevereiro de 2015 houve 28 dias, o que significa que a execução de 20/2 a 28/2 representou 9/28 (essa mesma proporção foi utilizada pela contratada para indicar à SNPM o montante a ser depositado na então conta vinculada). Por consequência, para nesse período, o



valor gasto com uniformes, sem inclusão de custos indiretos, lucro e tributos, foi de R\$ 6.153,94, R\$ 410,26 a mais do que os R\$ 5.743,68 encontrados pela SNPM.

49. Além disso, assim como em relação aos cálculos de aviso prévio, é preciso que a SNPM inclua nas restituições os valores de custos indiretos (13%), lucro (5%) e tributos (Cofins de 3%; PIS de 0,65% ISS de 5%; e INSS de 2%). A inclusão desses percentuais representa **32,79%<sup>7</sup> nos valores a serem restituídos ao erário**. Portanto, em relação ao montante de R\$ 676.434,88, ainda cabe a restituição de R\$ 221.803,00, que devem ser somados a R\$ 544,78 (diferença dos R\$ 410,26 atualizada com os 32,79%), e resultar no **total de R\$ 222.347,79 ainda pendente de restituição em relação aos gastos indevidos com uniforme no período de 20 de fevereiro de 2015 a 31 de agosto de 2017**.

### 6.3.1 Manifestação da Unidade - mobiliário

A Ciset com base no relatório de vistoria que antecedeu a Ordem de Serviço nº 1/2015 identificou que a empresa colocou à disposição das profissionais, na época, 247 mesas e 300 cadeiras, número menor do que os devidos 570 e 768, respectivamente, que seriam os números necessários para a execução total do contrato, com 1.028 empregadas.

Há duas maneiras de calcular o que deveria ser pago pela SPM, considerando que o contrato está sendo executado de forma parcial.

A primeira, que é utilizada pela empresa, consiste em calcular o valor por empregado do item "mobiliário", considerando a execução total do contrato. Como a empresa cobra por 453 empregados, o valor total pago é de 453/1028 do que seria pago se o contrato fosse executado na sua totalidade:

Planilha de cálculo da Contrata para identificação do valor efetivamente utilizado para o pagamento:

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Posição de Atendimento (PA)	570	2.480,00	1.413.600,00	10%	141.360,00	11.780,00
2	Cadeiras	768	690,00	529.920,00	10%	52.992,00	4.416,00
3	Mesa de trabalho	130	1.968,20	255.866,00	10%	25.586,60	2.132,22
4	Meia de reunião	1	1.690,00	1.690,00	10%	169,00	243,75
5	Cadeiras tipo universitária	65	450,00	29.250,00	10%	2.925,00	500,00
6	Mesas de computador	50	1.200,00	60.000,00	10%	6.000,00	12,50
7	Quadro branco	5	300,00	1.500,00	10%	150,00	173,33

<sup>7</sup> O percentual de 32,79% é encontrado por meio dos seguintes cálculos:

- Do valor da rubrica, soma-se o percentual de 13%, referente aos custos indiretos informados pela contratada na planilha de custos.
- Ao valor já com os custos indiretos, soma-se o percentual de 5% relativo ao lucro mencionado pela contratada na planilha de custos.
- Por fim, e após as aplicações dos custos indiretos e do lucro, emprega-se a fórmula para cálculo dos tributos:  $(X)/(1-0,03-0,0065-0,05-0,02)$ , sendo que 0,03 = Cofins de 3%; 0,0065 = PIS de 0,65; 0,05 = ISS de 5%; e 0,02 = INSS de 2%.



8	Mesa para refeição	8	2.600,00	20.800,00	10%	2.080,00	142,50
9	Cadeira para refeição	38	450,00	17.100,00	10%	1.710,00	83,33
10	Sofás 3 lugares	4	2.500,00	10.000,00	10%	1.000,00	19.497,72
Total Mobiliário						233.972,60	5.944,32
11	Despesas com manutenção	1				71.331,84	5.944,32
Média ano (R\$)						R\$ 305.304,44	
Média mensal (R\$)							25.442,04
TOTAL DE COLABORADOR							1.028
TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)							R\$ 24,75
Cobrado por 453 "colaboradores", em vez de 1.028							R\$ 11.211,75

A outra forma seria lançar as quantidades efetivamente fornecidas pela empresa, calcular os seus valores totais, item a item, para então dividir por 453 e chegar ao custo unitário. Usando os números do relatório de vistoria, chegaríamos aos seguintes valores:

Item	Descrição	Qtde	R\$ Unit	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Posição de Atendimento (PA)	247	2.480,00	612.560,00	10%	61.256,00	5.104,67
2	Cadeiras	300	690,00	207.000,00	10%	20.700,00	1.725,00
3	Mesa de trabalho	14	1.965,20	27.554,80	10%	2.755,48	229,62
4	Mesa de reunião	1	1.690,00	1.690,00	10%	169,00	14,08
5	Cadeiras tipo universitária	65	450,00	29.250,00	10%	2.925,00	243,75
6	Mesas de computador	30	1.200,00	36.000,00	10%	3.600,00	300,00
7	Quadro branco	5	300,00	1.500,00	10%	150,00	12,50
8	Mesa para refeição	5	2.600,00	13.000,00	10%	1.300,00	108,33
9	Cadeira para refeição	20	450,00	9.000,00	10%	900,00	75,00
10	Sofás 3 lugares	4	2.500,00	10.000,00	10%	1.000,00	83,33
Total Mobiliário						94.755,48	7.896,29
11	Despesas com manutenção	1				30.656,37	2.554,70
Média ano (R\$)						R\$ 125.411,85	
Média mensal (R\$)							10.450,99
TOTAL DE COLABORADOR							453



<b>TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)</b>	<b>R\$ 23,07</b>
<i>A cobrar pelos móveis disponibilizados, em vez dos propostos</i>	<i>R\$ 10.450,71</i>

Assim chega-se a uma diferença mensal de R\$ 761,04, (não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos). Porém é preciso ressaltar que tal cálculo implica não ter havido alteração nas quantidades de móveis quando da implementação da OS 02/2015, que alterou os quantitativos de empregadas de 386 para 453. Considerando os apontamentos do Relatório Preliminar a SPM procedeu à glosa deste item, nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017, no valor indicado pela Ciset (R\$ 1.156,54), porém não se ressarciu de diferenças eventualmente acumuladas no período fevereiro de 2015/agosto de 2017, uma vez que não se tem ainda com precisão o montante a ser efetivamente ressarcido.

Importante observar que, os cálculos ora apresentados foram baseados nos quantitativos de mobiliário identificados na vistoria que antecedeu a Ordem de Serviço nº 1/2015. De forma que vistorias e diligências serão realizadas para obter informações mais precisas a respeito dos quantitativos de mobiliário colocado à disposição.

### 6.3.2 Análise do controle interno – mobiliário

50. O faturamento com base no cálculo parcial, portanto 453/1028, só seria razoável se a contratada fornecesse mobiliário na mesma proporção. Como a contratada disponibiliza mobiliário em quantidades inferiores à mencionada proporção, evidencia-se que a SNPM incorre em gastos evitáveis.

51. Dessa maneira, o segundo quadro apresentado pela SNPM serve de modelo para cálculo dos valores mensalmente evitáveis, mas algumas das informações apresentadas devem ser retificadas:

1. As quantidades de mesas para refeição e de cadeira para refeição são, de acordo com a vistoria para o início dos serviços, 10 e 40, respectivamente.
2. As despesas com manutenção, conforme planilhas da contratada apresentadas em 10 de novembro de 2014, haviam sido fixadas pela contratada em 27,68% do total mensal depreciado. Esse percentual foi, inclusive, utilizado pela equipe de auditoria na confecção da versão preliminar deste relatório. Porém, nas planilhas apresentadas pela contratada em 17 de novembro de 2014, e que amparam os valores de execução contratual, o percentual foi substituído por uma memória de cálculo com valor total de R\$ 5.944,32 mensais. Numa proporção entre a depreciação do total de mobiliário previsto para 1028 empregadas e a dos mobiliários efetivamente fornecidos, encontra-se o valor mensal de R\$ 2.463,26, montante empregado na revisão dos cálculos feitos pela equipe de auditoria, como disposto no quadro seguinte.
3. O total por colaborador é de R\$ 24,75, e o valor "a cobrar pelos móveis disponibilizados" também não é o informado pela SNPM.

52. Os cálculos que a equipe de auditoria entende como corretos em relação ao mobiliário de fato fornecido estão expostos no Quadro 8:

Quadro 8 – Cálculos do mobiliário de fato fornecido, com base nas quantidades da vistoria realizada pela SNPM para a emissão da Ordem de Serviço nº 1

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total anual	Depreciação anual	Custo anual R\$	Custo mensal R\$
------	-----------	-----	-----------	-------------	-------------------	--------------------	---------------------



1	Posição de Atendimento (PA)	247	2.480,00	612.560,00	10%	61.256,00	5.104,67
2	Cadeiras	300	690,00	207.000,00	10%	20.700,00	1.725,00
3	Mesa de trabalho	14	1.968,20	27.554,80	10%	2.755,48	229,62
4	Mesa de reunião	1	1.690,00	1.690,00	10%	169,00	14,08
5	Cadeiras tipo universitária	65	450,00	29.250,00	10%	2.925,00	243,75
6	Mesas de computador	30	1.200,00	36.000,00	10%	3.600,00	300,00
7	Quadro branco	5	300,00	1.500,00	10%	150,00	12,50
8	Mesa para refeição	5	2.600,00	13.000,00	10%	1.300,00	108,33
9	Cadeira para refeição	20	450,00	9.000,00	10%	900,00	75,00
10	Sofas 3 lugares	4	2.500,00	10.000,00	10%	1.000,00	83,33
11	manutenção	-	-	-	-	29.559,07	2.463,26
Totais						126.514,55	10.542,88

Fontes: Quantidades conforme documento de vistoria da SNPM para a emissão da Ordem de serviço nº 1 e valores unitários de acordo com planilhas de custos fornecidas pela contratada em 17 de novembro de 2014.

53. Como houve alteração do quantitativo de empregadas ao longo da execução contratual, faz-se necessário realizar comparativo entre os valores pagos por empregada e os custos da contratada para fornecer o mobiliário, como demonstrado no Quadro 9:

Quadro 9 – Comparação entre os valores de mobiliário pagos pela SNPM e os devidos entre o início dos serviços e 31/12/2017

Período	Quantidade de empregadas	Valor no período pago à contratada (R\$ 24,75 por empregada)	Valor do custo da contratada no período	Valor maior pago à contratada, em comparação com o custo mensal de R\$ 10.542,88
20/2/2015 a 28/2/2015	386	3.070,77*	3.388,78*	-318,01*
março/2015	386	9.553,50	10.542,88	-989,38
Abril/2015	452	11.187,00	10.542,88	+644,12
Maio/2015 a dezembro de 2017	453	358.776,00	337.372,12	+21.403,88
Totais		382.587,27	361.846,66	20.740,61

Fontes: Quantidades conforme documento de vistoria da SNPM para a emissão da Ordem de serviço nº 1 e valores unitários de acordo com planilhas de custos fornecidas pela contratada em 17 de novembro de 2014.

Observação: Para o período de 20/2/2014 a 28/2/2014, foi utilizada a proporção de 9/28.

54. O valor de R\$ 20.740,61, após custos indiretos, lucros e tributos, representa R\$ 27.541,95 pagos indevidamente pela SNPM em relação ao mobiliário disponibilizado pela contratada entre 20/2/2015 e 31/12/2017.



55. Após a conferência da quantidade de mobiliário de fato disponibilizado, deve a SNPM adotar trâmites para restituição do montante pago indevidamente, com a inclusão dos custos indiretos, lucro e tributos.

#### 6.4.1 Manifestação da Unidade – equipamentos

Segundo o Relatório de Vistoria, realizado no início do contrato, a empresa colocou à disposição do serviço quatro fornos de micro-ondas (em vez de nove, que seria o necessário para a totalidade de 1.028 profissionais), duas geladeiras, em vez de seis, dois aparelhos de TV (que correspondem ao total contratado), e 415 headsets, em vez de 1.028.

O Relatório Preliminar de Auditoria apresenta o seguinte cálculo: Se o valor total mensal para a execução plena do contrato é de R\$ 30.202,37, então o valor total mensal para a execução parcial, tal como está sendo executado, é de R\$ 30.202,37 X 453/1.028, ou seja, R\$ 13.309,02, e o valor unitário, de R\$ 13.309,02/1028, ou R\$ 12,95, o que multiplicado por 453 (número de empregadas) dá R\$ 5.864,77. Como estamos pagando R\$ 13.309,14, então estaríamos pagando cerca de 8 mil reais a mais por mês.

Mas o cálculo adotado pela equipe de Auditoria considera uma métrica diferenciada, pois ao nosso entender o valor unitário por empregado deveria ser mesmo, tanto para 1.028 empregadas quanto para 453, ressalvadas as pequenas diferenças de arredondamento devido à impossibilidade de se ter meia geladeira ou três quartos de forno de micro-ondas. Se a SPM estivesse executando a totalidade do contrato, teria de pagar esse valor unitário vezes 1.028; como o executa parcialmente, tem de pagar o valor unitário vezes 453.

Assim, de forma semelhante ao item anterior (mobiliário), há duas maneiras de calcular o que deveria ser pago pela SPM, considerando que o contrato está sendo executado de forma parcial.

A primeira, que é utilizada pela empresa, consiste em calcular o valor por empregado do item "mobiliário", considerando a execução total do contrato. Como a empresa cobra por 453 empregados, o valor total pago é de 453/1028 do que seria pago se o contrato fosse executado na sua totalidade:

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Forno micro-ondas	9	R\$ 393,93	R\$ 3.545,37	10%	R\$ 354,54	R\$ 29,54
2	Geladeira	6	R\$ 2.500,00	R\$ 15.000,00	10%	R\$ 1.500,00	R\$ 125,00
3	Aparelho de TV	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	20%	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
4	Headsets	1.028	R\$ 132,70	R\$ 272.831,20	-	R\$ 272.831,20	R\$ 22.735,93
Total Mobiliário						R\$ 276.685,74	R\$ 23.057,14
5	Despesas com manutenção	1				R\$ 85.742,73	R\$ 7.145,23
Média ano (R\$)						R\$ 362.428,46	
Média mensal (R\$)							R\$ 30.202,37
TOTAL DE COLABORADOR							1.028
TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)							R\$ 29,38



Cobrado por 453 "colaboradores", em vez de 1.028	R\$ 13.309,14
--	---------------

A outra forma seria lançar as quantidades efetivamente fornecidas pela empresa, calcular os seus valores totais, item a item, para então dividir por 453 e chegar ao custo unitário. Usando os números do relatório de vistoria, chegaríamos aos seguintes valores:

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Forno micro-ondas	4	R\$ 393,93	R\$ 1.575,72	10%	R\$ 157,57	R\$ 13,13
2	Geladeira	2	R\$ 2.500,00	R\$ 5.000,00	10%	R\$ 500,00	R\$ 41,67
3	Aparelho de TV	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	20%	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
4	Headset	413	R\$ 132,70	R\$ 55.070,50	-	R\$ 11.141,00	R\$ 9.178,42
Total Mobiliário						R\$ 112.798,57	R\$ 9.399,88
5	Despesas com manutenção	1				R\$ 35.903,30	R\$ 2.991,94
Média ano (R\$)						R\$ 148.701,87	
Média mensal (R\$)							R\$ 12.391,82
TOTAL DE COLABORADOR							453
TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)							R\$ 27,36
Cobrado por 453 "colaboradores", em vez de 1.028							R\$ 12.394,08

Assim chega-se a uma diferença mensal de R\$ 915,06, não incluídos aí os tributos, lucros, e custos indiretos. Porém é preciso ressaltar que tal cálculo implica não ter havido alteração nas quantidades de equipamentos quando da implementação da OS 02/2015, que alterou os quantitativos de empregadas de 386 para 453. Levando em consideração a necessidade de resolver os problemas, e não aumentá-los, a SPM procedeu à glosa deste item, nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017, no valor indicado pela Ciset (R\$ 9.589,93), porém não se ressarciu de diferenças eventualmente acumuladas no período fevereiro de 2015/agosto de 2017, uma vez que não temos ainda segurança quanto ao montante a ser efetivamente ressarcido, se algum.

Importante observar que os cálculos ora apresentados foram baseados nos quantitativos identificados no relatório de vistoria que antecedeu a Ordem de Serviço nº 1/2015. De forma que vistorias e diligências serão realizadas para obter informações mais precisas a respeito dos quantitativos efetivamente colocados à disposição.

#### 6.4.2 Análise do controle interno – equipamentos

56. Assim como em relação aos pontos anteriores, cabe à SNPM realizar gastos apenas relativos ao que de fato a contratada coloca à disposição. Nessa toada, o segundo quadro apresentado pela SNPM em sua manifestação serve de parâmetro para calcular o que é mensalmente devido à contratada. Cabem, de toda sorte, duas ressalvas. Uma em relação ao valor da manutenção: embora a contratada tenha informado, em 17 de novembro de 2014, que adota a 28,77% do total dos demais itens, percebe-se, com base nas planilhas apresentadas na mesma ocasião, que esse percentual é de 30,99%, ou R\$ 2.912,95 mensais para os equipamentos de fato fornecidos. Esse ajuste permite identificar que o custo mensal da

*Fulano*  
*MARCO*



contratada é de R\$ 12.312,83, antes da inserção de custos indiretos, lucro e tributos. Esse valor, portanto, representa uma correção em relação àquele anteriormente disposto na versão preliminar deste relatório.

57. A segunda ressalva é quanto ao valor mensal por empregada: ao invés dos R\$ 27,36 inseridos pela SNPM no segundo quadro, o valor correto é de R\$ 29,38, conforme faturamentos mensais.

58. As duas ressalvas possibilitam calcular, do início da prestação dos serviços em 20/2/2015 a 31/12/2017, que a SNPM arcou com o total de R\$ 31.564,17 em despesas evitáveis, sem a inclusão de custos indiretos, lucros e tributos:

Quadro 10 – Comparação entre os valores de equipamentos pagos pela SNPM e os devidos entre o início dos serviços e 31/12/2017

Período	Quantidade de empregadas	Valor no período pago à contratada (R\$ 29,38 por empregada)	Valor do custo da contratada no período	Valor maior pago à contratada, em comparação com o custo mensal
20/2/2015 a 28/2/2015	386	3.452,22	3.957,70	-312,48
março/2015	386	11.340,68	12.312,83	-972,15
Abril/2015	452	13.279,76	12.312,83	966,93
Maio/2015 a dezembro de 2017	453	425.892,48	394.010,61	31.881,87
<b>Totais</b>		<b>454.158,14</b>	<b>422.593,97</b>	<b>31.564,17</b>

Fontes: Quantidades conforme documento de vistoria da SNPM para a emissão da Ordem de serviço nº 1 e valores unitários de acordo com planilhas de custos fornecidas pela contratada em 17 de novembro de 2014.

Observação: Para o período de 20/2/2014 a 28/2/2014, foi utilizada a proporção de 9/28.

59. Após a inclusão de custos indiretos, lucros e tributos, verifica-se que a SNPM arcou com R\$ 41.914,81 indevidos entre 20 de fevereiro de 2015 e dezembro de 2017. Como a Unidade já obteve a restituição de R\$ 28.769,79 (R\$ 9.589,93 ao mês nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017), ainda devem ser restituídos R\$ 13.145,02.

#### 6.5.1 Manifestação da Unidade – infraestrutura de tecnologia da informação - equipamentos

Para facilitar os cálculos, seguimos a divisão feita pela Ciset, que separou o item em duas partes, hardware e software.

De forma semelhante aos itens anteriores, há duas maneiras de calcular o que deveria ser pago pela SPM, considerando que o contrato não está sendo executado na sua totalidade.

A primeira forma, que é utilizada pela empresa, consiste em calcular o valor por empregado do item, considerando a execução total do contrato. Como a empresa cobra por 453 empregados, o valor total pago é de 453/1028 do que seria pago se o contrato fosse executado na sua totalidade:

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Microcomputadores	746	R\$ 2.800,00	R\$ 2.088.800,00	20%	R\$ 417.760,00	R\$ 34.813,33



2	Monitores de vídeo	746	R\$ 480,00	R\$ 358.080,00	20%	R\$ 71.616,00	R\$ 5.968,00
3	Teclados	746	R\$ 70,00	R\$ 52.220,00	20%	R\$ 10.444,00	R\$ 870,33
4	Mouses ópticos	746	R\$ 45,00	R\$ 33.570,00	20%	R\$ 6.714,00	R\$ 559,50
5	Projektor	5	R\$ 4.000,00	R\$ 20.000,00	10%	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
6	Impressora	6	R\$ 3.400,00	R\$ 20.400,00	10%	R\$ 2.040,00	R\$ 170,00
7	Aparelho de fax	5	R\$ 650,00	R\$ 3.250,00	10%	R\$ 325,00	R\$ 27,08
Total Infraestrutura TI						R\$ 910.899,00	R\$ 42.574,92
TOTAL DE COLABORADOR							1.028
TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)							R\$ 41,42
Cobrado por 453 "colaboradores", em vez de 1.028							R\$ 18.761,13

A outra forma seria lançar as quantidades efetivamente fornecidas pela empresa, calcular os valores totais, item a item, para então dividir por 453 e chegar ao custo unitário. Usando os números do relatório de vistoria realizada em 2015, chegaríamos aos seguintes valores:

Item	Descrição	Qtd	R\$ Unit.	Total	Depreciação	Valor anual R\$	Custo/mês R\$
1	Microcomputadores	270	R\$ 2.800,00	R\$ 756.000,00	20%	R\$ 151.200,00	R\$ 12.600,00
2	Monitores de vídeo	270	R\$ 480,00	R\$ 129.600,00	20%	R\$ 25.920,00	R\$ 2.160,00
3	Teclados	270	R\$ 70,00	R\$ 18.900,00	20%	R\$ 3.780,00	R\$ 315,00
4	Mouses ópticos	270	R\$ 45,00	R\$ 12.150,00	20%	R\$ 2.430,00	R\$ 202,50
5	Projektor	5	R\$ 4.000,00	R\$ 20.000,00	10%	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
6	Impressora	6	R\$ 3.400,00	R\$ 20.400,00	10%	R\$ 2.040,00	R\$ 170,00
7	Aparelho de fax	5	R\$ 650,00	R\$ 3.250,00	10%	R\$ 325,00	R\$ 27,08
Total Infraestrutura TI						R\$ 187.695,00	R\$ 15.641,25
TOTAL DE COLABORADOR							453
TOTAL POR COLABORADOR (transportar para a planilha de mão de obra)							R\$ 34,53
A cobrar pelo equipamento efetivamente disponibilizado, em vez do proposto							R\$ 15.641,25

Assim chega-se a uma diferença mensal de R\$ 3.119,88, e não de R\$ 780,83, não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos. Porém é preciso ressaltar que tal cálculo implica não ter havido alteração nas quantidades de equipamentos quando da implementação da OS 02/2015, que alterou os quantitativos de empregadas de 386 para 453. Levando em consideração a necessidade de resolver os problemas, e não aumentá-los, a SPM procedeu à glosa deste item, nas faturas de

*Assinatura*  
*Assinatura*



setembro, outubro e novembro de 2017, no valor indicado pela Ciset (R\$ 780,83), porém não se ressarcir de diferenças eventualmente acumuladas no período fevereiro de 2015/agosto de 2017, uma vez que não temos ainda segurança quanto ao montante a ser efetivamente ressarcido, se algum.

#### 6.5.2 Análise do controle interno – infraestrutura de tecnologia da informação – equipamentos

60. Assim como nos subitens anteriores, esta equipe entende que cabe à SNPM realizar gastos apenas relativos ao que de fato a contratada coloca à disposição, o que faz com que o segundo quadro apresentado pela SNPM em sua manifestação sirva de parâmetro para calcular o que é mensalmente devido à contratada. Inclusive, os cálculos dispostos em tal quadro mostram-se mais apropriados do que os que haviam sido elaborados por esta equipe de auditoria. Um único ajuste parece ser preciso em relação ao segundo quadro: de acordo com a vistoria realizada pela SNPM para o início da prestação dos serviços, a contratada colocou à disposição seis aparelhos de fax, ao invés dos cinco previstos. Portanto, ao valor de R\$ 15.641,25 devem ser acrescidos R\$ 5,41, totalizando R\$ 15.646,67 mensais.

61. Sem a inclusão dos custos indiretos, lucro e tributos, a SNPM arcou mensalmente, entre maio de 2015 a dezembro de 2017, com R\$ 3.114,46 indevidos em relação à infraestrutura de TI.

62. Com base nas informações dos custos de fornecimento da infraestrutura de TI e os gastos incorridos pela Unidade, é possível calcular quanto foi gasto a maior entre o início da prestação dos serviços e 31/12/2017, considerando a variação na quantidade de empregadas:

Quadro 11 – Comparação entre os valores de equipamentos de Infraestrutura de TI pagos pela SNPM e os devidos entre o início dos serviços e 31/12/2017

Período	Quantidade de empregadas	Valor no período pago à contratada (R\$ 41,42 por empregada)	Valor do custo da contratada no período (R\$)	Valor maior pago à contratada, em comparação com o custo mensal (R\$)
20/2/2015 a 28/2/2015	386	5.138,45	5.029,29	109,17
março/2015	386	15.986,30	15.646,67	339,63
Abril/2015	452	18.719,71	15.646,67	3.073,04
Maio/2015 a dezembro de 2017	453	600.355,93	500.693,33	99.662,60
Totais		640.200,39	537.015,96	103.184,44

Fontes: Quantidades conforme documento de vistoria da SNPM para a emissão da Ordem de serviço nº 1 e valores unitários de acordo com planilhas de custos fornecidas pela contratada em 17 de novembro de 2014.

Observação: Para o período de 20/2/2014 a 28/2/2014, foi utilizada a proporção de 9/28.

63. Após a inclusão de custos indiretos, lucros e tributos, verifica-se que a SNPM arcou com R\$ 137.021,08 indevidos entre 20 de fevereiro de 2015 e dezembro de 2017. Como a Unidade já obteve a restituição de R\$ 2.342,49 (R\$ 780,83 ao mês nas faturas de setembro, outubro e novembro de 2017), ainda devem ser restituídos R\$ 134.678,59. De toda sorte, cabe à SNPM revisar esses cálculos antes de proceder ao restante da restituição, inclusive quanto ao disposto no subitem subitem seguinte.



### **6.6.1 Trechos principais da manifestação da Unidade – infraestrutura de tecnologia da informação - softwares**

[...]

*A outra forma seria lançar as quantidades efetivamente fornecidas pela empresa, calcular os valores totais, item a item, para então dividir por 453 e chegar ao custo unitário. Usando os números do relatório de vistoria, chegaríamos aos seguintes valores. Porém aqui se introduz uma dificuldade: se calculamos dessa forma, chegamos à impossibilidade de representar proporcionalmente os itens que são unitários. Assim, no cálculo do item 8 da rubrica Tecnologia de TI, chegaríamos, não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos.*

[...]

*Resultando num custo unitário mensal de R\$ 440,00, portanto superior aos R\$ 246,52 que nos são cobrados atualmente pela empresa – a não ser que, para esses subitens específicos, apliquemos o cálculo da empresa, ou seja, 453/1028. Assim, o cálculo completo do custo do software ficaria, não incluídos os tributos, lucros, e custos indiretos.*

[...]

*De novo, superior aos R\$ 165.231,75 que nos são cobrados atualmente – a não ser que, para alguns subitens específicos, apliquemos o cálculo da empresa, ou seja, 453/1028.*

*Porém não nos parece razoável aplicar em parte os critérios que vêm sendo contabilizados pela empresa, e em parte os critérios sugeridos pela Ciset, conforme a diferença seja favorável à administração.*

*Por este motivo, e levando em consideração a necessidade de resolver os problemas, e não aumentá-los, a SPM não procedeu ainda à glosa deste item, até que a forma de cálculo seja melhor esclarecida, nem se ressarciu de diferenças eventualmente acumuladas no período fevereiro de 2015/agosto de 2017, uma vez que não temos ainda segurança quanto aos montantes a serem efetivamente glosados e ressarcidos, se existirem.*

### **6.6.2 Análise do controle interno – infraestrutura de tecnologia da informação - softwares**

64. Procede o posicionamento apresentado pela Unidade. Dessa maneira, cabe à Unidade realizar novos cálculos, com base nos valores efetivamente arcados pela contratada.

#### **6.7.1 Manifestação da Unidade – técnico de suporte em informática**

*Trata-se de custo indireto e no entendimento da Comissão Temporária, não há a exigência no edital de permanência no local ou de dedicação exclusiva.*

#### **6.7.2 Análise do controle interno – técnico de suporte em informática**

65. O custo com o referido profissional não pode ser considerado indireto, pois além de discriminado como parte da rubrica, há nas planilhas de custos a informação de que os custos indiretos dos serviços é de 13% sobre os custos diretos.

66. Além disso, mesmo que não exista a exigência de permanência no local ou a dedicação exclusiva, permanece a orientação para que a SNPM confira se os profissionais previstos nesse item foram de fato fornecidos pela contratada desde o início da prestação dos serviços, já que a SNPM arca mensalmente com os custos.

#### **6.8.1 Manifestação da Unidade – Unidade de Resposta Audível (URA)**

*Não há como deduzir do valor da URA os recursos exigidos no Edital e não utilizados. Com relação aos técnicos especialistas de programação de URA e Analista de Informações – Linguística, tratam-se de custo indireto e não há a exigência de permanência no local e dedicação exclusiva, mas estão*

*Calvin*  




diretamente associados à necessidade de atendimento dos itens que tratam dos prazos de atendimento de mudança na programação da URA.

Especificamente com relação ao questionamento da auditoria quanto ao quantitativo de 150 portas de URA, verifica-se, mais uma vez, que o Edital é imperativo no item:

1.1.1.3 A Contratada deverá manter a quantidade de portas/canais de URA diretamente proporcional à quantidade de troncos digitais dos feixes E1 disponibilizados pela contratante na proporção 01(um) canal de URA para cada tronco digital. (Folha 1424 do processo, Apêndice I - Especificações dos Serviços e da Infraestrutura)

A Contratante disponibiliza 5 links E1, com 30 feixes cada, portanto 150 feixes no total o que obriga a Contratada a manter 150 portas de URA, conforme necessidade atual do serviço que conta com 3 feixes para atendimento receptivo, 1 feixe para atendimento ativo e 1 feixe para atendimento internacional.

#### **6.8.2 Análise do controle interno – Unidade de Resposta Audível (URA)**

67. Não se pode aceitar a aplicação de recursos públicos em itens não utilizados, a exemplo de *Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz* que, juntos, representam custo mensal desnecessário de R\$ 12 mil. Caso tal aplicação ocorra, entende-se pertinente que seja feita avaliação sobre o assunto quanto à interrupção dos gastos e à responsabilização daqueles que permitem, ou que não evitam, que os gastos ocorram. Esse é o sentido de parte dos apontamentos e de recomendação específica.

68. Quanto aos profissionais *Especialista de Programação de URA – ASR/TTS/SA e Analista de Informações – Linguística*, a composição dos valores totais da URA não detalha custos indiretos, lucro e tributos, portanto não é possível afirmar que o custo com esses profissionais seja custo indireto. Reforça essa avaliação o fato de que constam profissionais na composição de rubricas específicas das planilhas de custos, a exemplo de infraestrutura de TI, e ao mesmo tempo existem custos indiretos à parte.

69. Ainda, existe na composição da URA a contratação dos profissionais *Especialista de Programação de URA – ASR/TTS/SA e Analista de Informações – Linguística* justamente para que eles, como disposto no item 1.1.1.11 do Apêndice I do termo de referência, façam a implementação e manutenção de *Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz*, todos recursos não utilizados, conforme informado pela própria SNPM em resposta a solicitação de auditoria.

70. Na mesma toada, também não cabe utilizar os prazos de mudança na programação da URA como fator que justifique manutenção dos gastos desses profissionais. Isso ocorre porque a URA, além de não servir de nenhum filtro ou dinamização dos serviços do Ligue 180, como previsto no edital da licitação, atualmente apresenta gravação que está há quase dois anos desatualizada, pois menciona o “Ministério dos Direitos Humanos” ao se referir ao Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos, órgão extinto por meio da Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016.

71. Outro fato corrobora os apontamentos da equipe de auditoria: a contratada lista nas folhas de pagamentos mensais os profissionais relativos a rubricas específicas, como os analistas que compõem a rubrica de infraestrutura de TI, mas não lista os *Especialista de Programação de URA – ASR/TTS/SA e Analista de Informações – Linguística* relativos à URA. Tal situação é evidência de que a contratada, por não haver uso dos serviços de implementação e manutenção de *Reconhecimento e Sintetização de Voz, Conversão de Texto em Voz e Análise Comportamental de Voz*, também não incorre em gastos com os profissionais para esses recursos.



72. Já em relação à quantidade de portas de URA, a SNPM, apesar de apresentar como se chegou ao total de 150 portas, não demonstrou se esse número é razoável ou se está acima da necessidade como o próprio dimensionamento dos serviços. Portanto, permanece a orientação para que o assunto seja avaliado, principalmente após a redução dos serviços do Ligue 180 por meio da celebração do quarto aditivo ao contrato.

#### **6.9.1 Trechos principais da manifestação da Unidade – analista de planejamento e controle**

[...]

*Em resposta ao argumento da equipe de Auditoria, esta Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres levantou informações sobre os profissionais alocados no cargo de Analista de Planejamento e Controle [...]. Cabe salientar que o cargo de Analista de Planejamento e Controle pode ter a designação de Analista de Tráfego, uma vez que são tratados como termos sinônimos/correspondentes na esfera de Teleatendimento.*

*Sendo assim, as evidências encontradas pela auditoria no período pesquisado não consideraram o termo sinônimo "Analista de Tráfego" para a busca dos referidos profissionais.*

[...]

*Portanto, conforme identificado pela Comissão, junto às informações da então Gestora do Contrato, esta Secretaria não incorreu no suposto gasto indevido no valor de **RS 251.354,40**, uma vez que a Contratada colocou à disposição do Contrato nº 17/2014 02 (dois) Analistas de Planejamento e Controle (ou Analista de Tráfego) a partir da emissão da Ordem de Serviço nº 002/2015.*

#### **6.9.2 Análise do controle interno – analista de planejamento e controle**

73. Após reavaliação sobre o fato, o item sobre o assunto passa a constar na versão final deste relatório apenas com o propósito de registrar a concordância com as informações apresentadas na manifestação da Unidade.

### **7) Faturamentos de serviços prestados por jovens aprendizes e horas de atendimentos não realizados, totalizando R\$ 844.759,95**

#### **7.1 Manifestação da Unidade**

*Com base nos levantamentos da Auditoria, procedeu-se à pesquisa nos autos do processo e verificou-se que, com relação às jovens aprendizes, num total de 26 (vinte e seis) pessoas, cumprem o requisito exigido no subitem 1.1.2.2 do Anexo I do Termo de Referência, documento SEI (0034265/pág. 24), e estão designadas para exercer exclusivamente a função correspondente de atendente generalista, atuando para cobrir absenteísmos diários que ocorrem na operação, conforme pode ser comprovado pelas gravações e relatório referente à "Lista de Atendidas", obtidos via acesso ao sistema Comunit, sem ferir, portanto, o art. 428 da CLT, bem como os requisitos licitatórios, seguindo ainda o disposto no Decreto nº 5.598/2015 que em seu art. 9º diz:*

*"Os estabelecimentos de qualquer natureza são obrigados a empregar e matricular nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem número de aprendizes equivalente a cinco por cento, no mínimo, e quinze por cento, no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional."*

*No que se refere à hora logada e tempo disponível para atendimento, há uma distinção: Hora logada ou hPA (hora de Posição de Atendimento) são termos sinônimos e corresponde à diferença entre o login e logout. Nesse cálculo devem ser incluídas as pausas legais previstas pela NR17, pausa para banheiro, pausa para ginástica laboral, bem como tempo para capacitação e treinamento, apoio psicológico, feedback da equipe de monitoria, reuniões. O tempo disponível para atendimento é aquele em que a atendente está efetivamente em seu local de trabalho aguardando sua ligação.*



*Sendo assim, inexistem pausas previstas em acordo coletivo, as mesmas possuem previsão na NR 17 e previsão editalícia, o serviço de teleatendimento é faturado de acordo com o total de horas de posição de atendimento e não pelo tempo disponível para atendimento, termo que não foi previsto no Edital como um nível de serviço a ser atingido.*

## 7.2 Análise do controle interno

74. Inicialmente, esta equipe acata a manifestação da Unidade quanto ao fato de que as jovens aprendizes exerceram atividades relacionadas a atendentes generalistas, já que isso foi verificado em consultas ao sistema Comunix. Também por meio do sistema, foi identificado que as jovens aprendizes exerceram atividades até as 22 horas, portanto em horário compatível com as atendentes generalistas diurnas.

75. Entretanto, não é possível concordar com a afirmação de que as jovens aprendizes cumprem com os requisitos contratados para as atendentes generalistas. De acordo com o subitem 1.1.2.2 do Anexo I da versão aprovada do termo de referência (folhas 2.123 a 2.306, verso), a atendente generalista deve ter **no mínimo 2 anos de experiência** como teleatendente **ou estar cursando nível superior**. Em comparação, tanto a Consolidação das Leis do Trabalho (art. 428 e inciso I do mesmo artigo) quanto o Decreto nº 5.598/2005 (artigos 3º e 6º) definem que jovem aprendiz é aquela pessoa inscrita em **programa de aprendizagem** de formação técnico-profissional e em realização de curso médio, se ainda não concluído. Logo, a exigência de 2 anos de experiência para atendente generalista não se coaduna com uma pessoa que está em formação profissional.

76. Além disso, a SNPM não apresentou documentação que permita afirmar que alguma jovem aprendiz consiga conciliar o curso de nível superior em andamento, as atividades práticas no Ligue 180 e o período de formação teórica do programa de aprendizagem. Ainda, a eventual necessidade de conclusão do nível médio impede a realização do curso de nível superior.

77. Portanto, em relação a jovens aprendizes, há elementos suficientes para se manter a constatação e recomendação, já que a prestação e serviços por esses profissionais não atende às exigências contratuais.

78. Outrossim, cabe evidenciar outras fragilidades na manifestação da Unidade quanto à utilização de jovens aprendizes. De fato, os estabelecimentos são obrigados a contratar jovens aprendizes em quantitativo de 5 a 15% da força de trabalho. Porém, esta regra é amenizada pelo § 3º do art. 23 do Decreto nº 5.598/2005:

Para os fins da experiência prática segundo a organização curricular do programa de aprendizagem, o empregador que mantenha mais de um estabelecimento em um mesmo município poderá centralizar as atividades práticas correspondentes em um único estabelecimento.

79. Essa exceção se aplica ao caso da contratada, pois ela possui mais de um estabelecimento em Brasília, já que na cidade presta serviços para outros contratantes e, em local específico, realiza os atendimentos do Ligue 180. Logo, não há exigência legal para a utilização de jovens aprendizes nos serviços do Ligue 180.

80. Outros pontos a serem destacados são financeiros. De acordo com a folha de pagamento de agosto de 2017, o salário de uma jovem aprendiz é de R\$ 834,99, enquanto que o de uma atendente generalista, conforme as planilhas de cargos, é de R\$ 990,00. Já o FGTS relativo a jovem aprendiz é de 2% ao mês, conforme parágrafo único do art. 24 do Decreto nº 5.598/2005. Um terceiro exemplo de disparidade, como disposto no Manual de Aprendiz do Ministério do Trabalho e Emprego, é que o aviso prévio só é devido ao jovem aprendiz em caso de fechamento da empresa, enquanto que para os demais trabalhadores é regra. Essas



facetas, a exemplo de outras, demonstram a diferença de custos para a contratada entre jovens aprendizes e demais trabalhadores.

81. Quanto ao cálculo de horas logadas, observa-se que as definições trazidas pela SNPM acerca dos conceitos de "hora logada" (sinônimo de hora de posição de atendimento) e de "hora de atendimento" estão perfeitamente alinhadas aos sentidos empregados pela equipe de auditoria ao longo desse relatório e, portanto, não possuem o condão de desqualificar o número de horas logadas apresentado.

82. Ademais, importa mencionar que i) não foi realizado nenhum cálculo do número de horas no sentido de desconsiderar as pausas legais previstas pela NR17; e ii) os números reais de horas que deveriam ser faturadas foram extraídos diretamente do próprio sistema de gerenciamento de chamadas "Comunix", conforme parâmetros de medida implementados pela própria contratada. Tais parâmetros consideram as pausas legais, treinamentos e etc.

**8) Ausência de política para tratamento preventivo de trotes, apesar de aferição indicar que esse tipo de ligação alcançou 67% da demanda entre janeiro e março de 2016**

### 8.1 Manifestação da Unidade

Conforme pode-se verificar nos autos, a fiscalização do Contrato nº17/2014 designada por meio da Portaria nº 6 e 7, de 05 de agosto de 2016 do Ministério da Justiça (0387404), sugeriu por meio do Processo nº 00036.000230002016-91 (0348274), a seguinte ação para o enfrentamento do trote:

TIPOS	AÇÃO*	SANÇÃO*
50ª ligação realizada por reincidente contumaz	1ª Bloqueio imediato.	Cancelamento do número por quinze (15) dias
	2ª Um (01) novo trote após o cancelamento do número por quinze (15) dias.	Cancelamento do número por mais quinze (15) dias
	3ª Um (01) novo trote após o cancelamento do número por quinze (15) dias.	Cancelamento do número por mais quinze (15) dias
	4ª Um (01) novo trote após o cancelamento do número por quinze (15) dias.	Cancelamento do número por mais quinze (15) dias
	5ª Após as quatro (04) reincidências, haveria o encaminhamento do número ao (s) órgão(s) competente(s) para as providências necessárias.	Cancelamento do número por sessenta (60) dias.

Assim, após o término do período de sessenta dias (60) dias, não consecutivos, haveria o encaminhamento do número do responsável pelo trote ao (s) órgão(s) competente(s) para as providências necessárias.

Sugeriu-se, inclusive, que a partir de um número pré-determinado de ligações, 50 por exemplo, poderia ser vinculada à URA (Unidade de Resposta Automática) uma mensagem informando ao reincidente que as ligações do citado número foram gravadas e que ele consta em um banco de dados sujeitos às sanções legais.

No entanto, diante da sensibilidade do assunto e da dificuldade em identificar se de fato essas ligações classificam-se como trotes, existe uma preocupação maior no que se refere ao bloqueio dessas chamadas, tendo em vista os diversos casos de crianças que ligam, não podendo ser

Fidel  
LARS



descartado pelas atendedoras um possível caso de violência que essas crianças possam estar presenciando, sofrendo e tentando pedir socorro, mulheres que aparentam ter algum transtorno mental, pessoas com baixo nível escolar que têm dificuldade ou medo de expressar o que estão sofrendo, deixando implícita aquela ação, entre outros.

Conforme determina o Roteiro de Atendimento da Generalista, página 4, já entregue para análise da equipe de auditoria:

*"Quando tratar-se de uma ligação improdutiva (trote) caracterizada pela utilização de palavras de baixo calão, xingamentos, brincadeiras ao telefone, ou quando há pessoas rindo durante as orientações, esta deve ser finalizada com a seguinte fraseologia: "Ligação inconveniente".*

*Outrossim, quando a atendente não consegue vislumbrar a atual ação por se tratar de casos implícitos, seu tempo de conversação aumenta, pois é necessário realizar a triagem/sondagem para identificação da demanda, pois as atendedoras não tem autorização para encerrar a ligação, pelo contrário, as mesmas são penalizadas se desligarem antes do devido tratamento.*

## **8.2 Análise do controle interno**

83. O exposto pela Unidade resume a ausência de política para tratamento dos trotes, mesmo para aquelas ligações que já foram previamente identificadas como improdutivas. Portanto, a constatação e a respectiva recomendação são mantidas.

84. Vale ressaltar que, apesar de esta equipe de auditoria concordar com a necessidade haver zelo ao se definir bloqueios contra trotes, também deve ser considerado que essas ligações prejudicam o acesso ao serviço de pessoas que realmente precisam dele, além de resultar em aumento dos custos dos serviços e em piora da qualidade do trabalho das atendedoras, já que tais ligações costumam envolver ofensas morais.

## **9) Serviços de retaguarda, no valor mensal de R\$ 920 mil, com deficiências no monitoramento dos resultados das denúncias encaminhadas e ausência de dados estatísticos sobre a quantidade de mulheres atendidas**

### **9.1 Trechos principais da manifestação da Unidade**

*Os estudos da Consultoria do Contrato PC-IBR-2013-02-013 de 22/02/2013, Projeto: BRA/11/X63, UNODC - United Nations Office on Drugs and Crime no Produto 1, já demonstravam as limitações do aplicativo SIAM [...]*

*O Produto 2 da Consultoria citada, em conformidade com o PDTI 2010/2014 da Secretaria de Políticas para a Mulher – SPM apresenta o modelo de Termo de Referência para Aquisição de Licenças de uso de Software de Desenvolvimento de Aplicações e outro modelo para Manutenção do Sistema Integrado de Atendimento à Mulher – SIAM, bem como o seu desenvolvimento a partir de especificações estabelecidas pela Contratante, para atender aos novos parâmetros que se impõe ao sistema atual, tendo em vista inclusive a necessidade de integração aos sistemas de órgãos aderentes às temáticas da Contratante.*

*O Produto 3 apresentava, no item 5.5, a expectativa de que, com o aprimoramento do aplicativo do SIAM:*

*O Sistema Integrado de Atendimento à Mulher – SIAM poderá ser utilizado como sistema de registro de demandas, não apenas do Ligue 180, mas de outros serviços da rede, concretizando, assim, o processo de criação do sistema integrado de atendimento às mulheres, capaz de gerar, unificar e centralizar os dados e estatísticas nacionais sobre a violência contra as mulheres e o atendimento dado às beneficiárias da Rede;*

*Além das informações geradas com os dados dos registros do Ligue 180, o SIAM poderá cruzar seus dados com os dos demais sistemas dos serviços da*

*Fach*  
*HAO*



rede, de forma a produzir relatórios mais complexos sobre o tema, podendo também informar sobre os atendimentos recebidos pelas vítimas, as medidas de proteção que receberam da rede e em que âmbito da rede esta mulher (ou seu respectivo processo jurídico) se encontra no momento, configurando-se como um sistema qualificado de monitoramento do atendimento prestado pela rede de atendimento às mulheres em situação de violência.

[...]

O Produto 3 continua, no item 5.6, justificando a necessidade de ampliação do serviço de retaguarda, em função da necessidade de encaminhamento das denúncias:

[...]

- A atual estrutura de retaguarda (backoffice) apenas contempla a atualização e monitoramento dos serviços da rede. Com a ampliação da Central, aumenta a complexidade de gerenciamento da equipe, exigindo uma retaguarda maior para o monitoramento dos processos de trabalho e para o aprimoramento da qualidade do serviço.

- O encaminhamento das denúncias também exigirá a criação de uma equipe de retaguarda específica e bem qualificada.

Portanto, dentro do planejamento e expectativa da época, era necessário criar equipes especializadas para os encaminhamentos das denúncias, bem como ampliação das equipes existentes de apoio à gestão, de forma a promover uma formação de qualidade nas atendentes e analistas, apoiando a SPM, Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, na produção de informações sobre violência contra as mulheres.

[...]

A Equipe de Agentes de Retaguarda se subdivide internamente em grupos de trabalho denominados Revisão, Dados, Monitoramento e Ativo, quais sejam :

*Revisão:* composto atualmente por 66 analistas e 7 supervisoras que tem como principal função dar tratativa ao registro da teleatendente especialista, elaborando o documento padrão de envio para o órgão público competente.

*Dados:* composto atualmente por 17 analistas e 2 supervisoras que tem como principal função encaminhar o documento confeccionado pela analista de revisão, para o órgão público competente, atendendo ao disposto no 1.2.2, alínea "b", do Edital de Contratação.

*Monitoramento:* é composto atualmente por 16 analistas e 2 supervisoras que tem como principal função administrar e dar tratamento aos emails recebidos na caixa CentralAtendimento180, conforme disposto nos itens no 1.2.2, alínea "f" e "g", do Edital de Contratação.

*Ativo:* é uma extensão da equipe de monitoramento, é composto atualmente por 13 analistas e 1 supervisora que tem como principal função realizar os contatos ativos pertinentes ao Posto de Agentes de Retaguarda, tais como cobrança aos órgãos competentes para o recebimento das denúncias e monitoramento/atualização dos serviços da rede de enfrentamento à violência contra as mulheres

[...]

O monitoramento e atualização dos serviços especializados de atendimento à mulher em situação de violência está previsto no contrato e constitui uma das atribuições que são desempenhadas pelas atendentes do PAR com a gestão do Departamento de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres.

Destaca-se que o monitoramento dos serviços especializados da rede de atendimento realizado pela equipe de retaguarda do Ligue 180, incluem: Centro de Referência de Atendimento à Mulher, Casa Abrigo, Juizado Especializado de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher, Defensoria



Especializada, Promotoria Especializada, Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher e serviços especializados de saúde. Esses serviços totalizam cerca de 1900 elementos monitorados pela equipe de retaguarda.

[...]

A título de exemplificação, informamos ainda que com o novo contrato os encaminhamentos de denúncias por ameaças teve alteração significativa em relação ao tempo médio de encaminhamento quando se analisa que, no ano de 2015 o tempo médio de encaminhamentos era de 10 dias, no ano 2016 passou a ser de 2 dias e no ano de 2017 esses encaminhamentos são realizados em 1 dia. Destaca-se que a melhoria do tempo médio de encaminhamento das denúncias às autoridades competentes foi identificado para todos os tipos de violência ao longo do últimos 3 anos de execução do Contrato nº 17/2014.

Tal fato evidencia que houve uma melhoria na gestão de processos de encaminhamento de denúncias pelo setor de retaguarda do contrato ao compararmos a previsão de envio pactuado com os órgãos da Segurança Pública e Ministério Público estaduais quando do início do Disque-Denúncia, conforme quadro apresentado à Ciset (SEI 0348290).

Tipo de Violência	Prioridade	Prazo de envio para o Ligue 180
Cárcere Privado	Alta	24 horas (1 dia)
Tráfico Interno	Alta	24 horas (1 dia)
Tráfico Internacional (PF)	Alta	24 horas (1 dia)
Violência Física	Média	72 horas (3 dias)
Ameaça	Média	72 horas (3 dias)
Demais Violências	Baixa	96 horas (4 dias)

Quanto ao apontamento realizado pela equipe de auditoria sobre a imposição atual Editalícia da proporcionalidade de postos da retaguarda a partir do quantitativo de atendentes (generalistas e especialistas), a Comissão Técnica entende que tal definição editalícia poderá ser revista numa futura contratação, considerando o desenvolvimento e implantação de um novo sistema que possa gerenciar o tratamento e encaminhamento e monitoramento das denúncias, de forma mais automatizada e eficiente, bem como o aprimoramento das interfaces tecnológicas por meio dos Acordos de Cooperação Técnica com os atores envolvidos nas providências das demandas encaminhadas ao Ligue 180.

[...]

Ao contrário do afirmado pela equipe de auditoria, é equivocado afirmar que o controle das denúncias encaminhadas aos parceiros e as por eles respondidas sofrem um tratamento apenas quantitativo. Como já mencionado anteriormente, as analistas de retaguarda fazem uma análise da denúncia antes do envio definitivo à autoridades competentes. Nesta atividade são verificadas se o registro de denúncias dispõe de informações suficientes e corretas para o envio, sendo realizado um exame qualitativo das demandas sob supervisão e orientação da SPM, nos seguintes aspectos:

- Verificar se o registro dispõe de informações suficientes para envio: nome ou característica da vítima e/ou do agressor, pelo menos um endereço ou informações de localização que possam levar à autoridade informações da vítima e/ou agressor ou do fato ocorrido, descrição do fato, data e hora aproximada do ocorrido.
- Caso necessário, ouvir a ligação que gerou o registro, a fim de identificar alguma informação complementar que possa viabilizar o envio;
- Confirmar a localização dos endereços via WEB;
- Organizar os dados no formulário padrão de encaminhamento;
- Definir a tipificação e o encaminhamento pertinente;

*Fuente*  
*DAE*



Quanto à resposta recebida dos órgãos sobre as providências tomadas relativas às denúncias, o PAR classifica, qualitativamente, as referidas repostas recebidas de acordo com os seguintes tipos:

- Arquivado por motivo de a vítima apresentar transtorno mental;
- Dexistência da denúncia por parte da vítima;
- Estrutura insuficiente do órgão;
- Denúncia improcedente por falta de informação;
- Denúncia improcedente por julgamento do órgão;
- Instauração de Inquérito Policial;
- Medida Protetiva;
- Denúncia procedente.

No que se refere ao apontamento da auditoria sobre a divulgação dos dados estatísticos dos atendimentos realizados e das denúncias, a equipe técnica do Ligue 180, por meio da Nota técnica nº 81/2017, realizou ponderações acerca dos dados divulgados pela SPM no intuito de melhorar a qualidade das informações divulgadas semestral e/ou anualmente sobre o serviço prestado pelo Ligue 180.

[...]

Em relação ao aprimoramento do sistema de informação SIAM, a secretaria iniciou tratativa em relação ao melhoramento do sistema junto a CALL e a empresa ofereceu, por meio do Ofício nº. 106/2017/C.CALL/DIRET [...] a adoção do módulo do sistema CUBE, já utilizado no ambiente do contrato, o qual com a devida customização, sem ônus, forneceria as páginas e ambientes de tratamentos da informação, como medida para otimizar o serviço de atendimento e da retaguarda. Acontece que em consulta jurídica junto a AGU, mesmo diante da possibilidade de fazer a adoção através de **termo aditivo**, foi recomendado por aquele órgão que se fizesse uma análise pela área Técnica (fiscal técnico do contrato), conforme pode ser verificado no parecer nº. 63/2017/ACS/ASJUR [...].

Diante das recomendações do parecer, não foi possível concretizar a proposta visto que, naquele momento a SPM não possuía em seu quadro de servidores técnico especializado para ser designado como fiscal técnico do contrato, que atendessem a determinação do Art. 2º, Da IN nº. 4/2014 veja-se:

Art. 2º Para fins desta IN, considera-se:

(...)

VI - Fiscal Técnico do Contrato: servidor representante da Área de Tecnologia da Informação, indicado pela autoridade competente dessa área para fiscalizar tecnicamente o contrato;

A Comissão entende ser necessário um levantamento completo do atual sistema, para identificação das eventuais falhas, mas principalmente a revisão e identificação das especificações de um sistema que permita atender ao requisitos de funcionamento do Ligue 180, independente da tecnologia e provedor de serviço contratado, permitindo a integração com os principais sistemas de informação existentes na rede de instituições parceiras, para que a SPM possa aprimorar a coleta e apresentação das informações relativas ao tema de Violência contra a mulher.

## 9.2 Análise do controle interno

85. Basicamente, a manifestação da Unidade aborda três aspectos principais: i) o sistema de tecnologia da informação utilizado; ii) a divulgação de dados de atendimentos e de tratamentos de denúncias; e iii) a dimensão e o desempenho da equipe da retaguarda.

86. Quanto ao sistema de tecnologia da informação, a SNPM reproduz partes de produtos de consultoria, contratada em 2013, sobre a carência de aprimoramentos no sistema atual e até de aquisição de novo sistema.



87. Também, há registro de posicionamento da comissão montada para apresentar manifestação à versão preliminar deste relatório. Na opinião dos integrantes, há necessidade de avaliação do atual sistema e de definição de especificações para um futuro sistema.

88. Portanto, a manifestação da SNPM corrobora os apontamentos da equipe de auditoria quanto ao fato de que o atual sistema não é suficiente para o desenvolvimento das atribuições do Ligue 180 e, por consequência, também reforça a não adoção de medidas para solucionar situação conhecida desde antes da licitação da contratação em vigor.

89. Em relação à divulgação de informações do Ligue 180, a SNPM faz referência à Nota Técnica nº 81/2017. Tal documento foi emitido pela então fiscal do contrato para tratar, basicamente, das fragilidades do sistema SIAM. Ao final da nota, há considerações sobre a **impropriedade** de se utilizar os dados do Ligue 180 como *um indicador sólido de violência contra a mulher*. Também destaca que é preciso investimento em um novo sistema para que o Ligue 180 possa ser *entendido como uma ferramenta de dados estatísticos de violência contra a mulher e como instrumento de gestão voltado para implementação de políticas públicas*.

90. Esses trechos da mencionada nota demonstram o impacto negativo das fragilidades do atual sistema de tecnologia da informação na efetividade da política pública, o que, de maneira geral, reforça os apontamentos da equipe de auditoria.

91. De toda sorte, e sem deixar de concordar com as considerações da então fiscal do contrato, esclarece-se que a divulgação dos dados disponíveis de atendimento e da gestão e encaminhamentos de denúncias tem por objetivo primordial incentivar a atuação dos parceiros locais e permitir melhor controle social sobre os serviços prestados por toda a rede de proteção da mulher. Assim, em relação ao assunto, permanecem a constatação e a recomendação.

92. Sobre a dimensão e o desempenho da equipe de retaguarda, a SNPM inicia sua manifestação com a demonstração de que houve a necessidade em se aumentar a quantidade de empregadas na retaguarda em comparação com a contratação anterior. Quanto a essa relação, a equipe de auditoria não apresenta posicionamento, já que não avaliou o antigo contrato. Entretanto, entende-se que tal relação não é suficiente para justificar a média diária de apenas 1,6 denúncias encaminhadas por empregada alocada no setor.

93. Aliás, a evolução nos encaminhamentos entre 2016 (janeiro a dezembro) e 2017 (janeiro a setembro), como mencionado pela SNPM, perde relevância, do aspecto gerencial, quando se compara que a média diária de encaminhamentos por empregada da retaguarda cresceu menos de 5%: de 1,56 para 1,63. Repete-se que existe impossibilidade em se utilizar dados de 2015, pois não há separação entre os números do contrato anterior e os do atual.

94. Além disso, há uma aparente impropriedade nas informações apresentadas pela SNPM em sua manifestação. O quadro retratado como *sendo a previsão de envio pactuado com os órgãos da Segurança Pública e Ministério Público estaduais*, na verdade, se refere aos prazos relativos ao item 10.2.1 do termo de referência, que fixa o tempo disponível para que a contratada realize os encaminhamentos aos parceiros, conforme informado pela própria Unidade em resposta a solicitação de auditoria.

95. Apesar da aparente impropriedade na manifestação da SNPM, a comparação entre os prazos previstos no quadro com o tempo de apenas um dia para encaminhar todas as denúncias recebidas igualmente evidencia que o quantitativo de empregadas da retaguarda



está superior ao necessário, mesmo sem a utilização de um sistema de tecnologia da informação apropriado.

96. Esse é o principal argumento para que seja revisto o dimensionamento da retaguarda, apesar de que a SNPM posiciona-se no sentido de que não é possível alterar, na vigência do presente contrato, a proporção de uma analista da retaguarda para cada duas atendentes. A Unidade insiste em tal posicionamento mesmo após quebrar essa relação na OS nº 2.

97. Por fim, a SNPM defende que o monitoramento de denúncias não é feito apenas de maneira quantitativa, pois a contratada classifica qualitativamente as referidas repostas recebidas de acordo com classificação em oito níveis.

98. A equipe de auditoria havia chegado à conclusão de que o monitoramento era apenas quantitativo com base nos boletins periódicos produzidos pela contratada e nas informações por ela mensalmente apresentadas para efeitos de faturamento, bem como com base na impossibilidade de se obter, a partir de extrações do sistema SIAM, um mapa gerencial sobre a situação das denúncias.

99. Por outro lado, recentemente foram inseridos nos autos do processo de pagamento duas planilhas anuais (2015 e 2016) sobre os atendimentos das denúncias por parte dos parceiros da rede de proteção à mulher. Novamente, não é possível utilizar os dados de 2015, pois não há separação entre os períodos do contrato antigo e do atual.

100. Em relação aos dados de 2016, percebe-se a disposição das informações por estado da federação, sem apresentar consolidação nacional. Com o intuito de avaliar as informações, utilizaram-se os dados dos estados mais populosos de cada região do país, com destaque para as denúncias com alguma classificação de atendimento, ou seja, que denotam monitoramento qualitativo da retaguarda, como disposto no Quadro 12:

Quadro 12 – Relação entre denúncias encaminhadas e aquelas monitoradas, em referência aos parceiros dos estados mais populosos de cada região brasileira, em 2016

Estado	Total de denúncias encaminhadas pela retaguarda do Ligue 180	Total de denúncias com informações de monitoramento	Porcentagem de denúncias com alguma classificação de atendimento (monitoramento)
Bahia	5.831	751	12,88%
Goiás	2.837	740	26,08%
Pará	2.949	1.252	42,45%
São Paulo	12.076	5.915	49,98%
Rio Grande do Sul	663	309	46,60%

Fonte: Dados do documento "Cópia de relatório de resposta órgãos 2016", constante no processo de pagamento dos serviços do Ligue 180 (Processo nº 00036.000334/2015-61).

Observação: Para a identificação dos estados mais populosos de cada região, foram utilizados os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia no Diário Oficial da União de 30 de agosto de 2017, também disponíveis em <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2017/estimativa\\_dou.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2017/estimativa_dou.shtm)>.

101. Do quadro, percebe-se que em relação a nenhum dos estados listado há ao menos 50% de denúncias com classificação de monitoramento. Embora a seleção dos estados tenha sido feita com base em tamanho da população na respectiva região, a amostra não estatística é suficiente para ratificar a debilidade do desempenho da equipe da retaguarda.



102. Essa conclusão ganha mais força ao se considerar que na própria planilha consta contato do parceiro para quem a denúncia fora encaminhada, mas que nem assim há informação sobre o atendimento, nem mesmo para indicar que a ausência de atendimento ocorre por falha do parceiro, como serve a opção de classificação *estrutura deficiente do órgão*.

103. Por fim, a ausência de documentação comprobatória, bem como as mencionadas fragilidades no monitoramento, impossibilitam concordar com a SNPM de que a retaguarda realize o acompanhamento de 1900 elementos.

**10) Custo mensal de R\$ 164.517,57 para que cada atendente especialista II participe de apenas 2,27 ligações ao dia, o que evidencia gastos evitáveis de ao menos R\$ 147.420,18 ao mês**

#### **10.1 Trechos principais da manifestação da Unidade**

*Quanto a esse questionamento cabe esclarecer inicialmente as funções das Atendentes Especialistas Nível II que são responsáveis por realizar os seguintes atendimentos abaixo elencados:*

- Demandas de ligação internacional que acolhe atualmente brasileiras em dezesseis (16) países: Argentina, Bélgica, EUA (São Francisco), Espanha, França, Guiana Francesa, Holanda, Inglaterra, Itália, Luxemburgo, Noruega, Paraguai, Portugal, Suíça, Uruguai e Venezuela;
- Denúncias de cárcere privado;
- Tráfico de pessoas;
- Crime virtual;
- Sequestro internacional de criança (Convenção de Haia);
- violência obstétrica;
- Alienação parental;

*Desse modo afirmar que somente fazem atendimentos internacional seria um equívoco visto as variadas ligações, de diferentes denúncias e atendimentos cuidados por essas atendentes.*

*Além disso o fluxo dos atendimentos internacionais diferem do fluxo de atendimento pois tem-se que levar em consideração o fuso-horário dos diversos países.*

*O contrato, para o quantitativo de 453 empregadas previu o número de 24 Atendentes Especialistas Nível II, que corresponde a 903 hPAs/mês.*

*Este número representa a estimativa de profissionais alocados para atender à exigência prevista no item 1.8.4 do Termo de Referência:*

*1.8.4 Para fins de planejamento operacional e precificação dos preços de hPA para a proposta comercial, a Contratante exige que a escala de trabalho semanal da equipe seja de 5x2, ou seja, 05 (cinco) dias laborados com 2 (dois) dias de descanso semanal remunerado, uma vez que o serviço está voltado ao atendimento de mulheres em situação de extrema vulnerabilidade e ao encaminhamento de denúncias de violência contra essas mulheres. Trata-se, portanto, de uma atividade que imputa às profissionais alto nível de estresse emocional e psicológico e leva a necessidade de escalas de folgas que possibilitem descansos, sugerindo-se que elas ocorram sexta e segunda/ sábado e domingo, em sistema de rodízio de equipes, minimizando, assim, o elevado número de absenteísmo e rotatividade da equipe, bem como mantendo-se a qualidade do atendimento.*

*Para demonstrar que 24 Atendentes Especialistas Nível II é o número mínimo para se rodar a escala 5x2, no mês de novembro de 2016 foram executadas durante o mês de novembro 35.418,41 hPA no valor de R\$ 2.752.124,96 (dois milhões, setecentos e cinquenta e dois mil, cento e vinte e quatro reais e noventa e seis centavos). Essa redução deveu-se a uma menor taxa de ocupação realizada no referido mês e isso refletiu diretamente no pagamento da fatura.*

*Verificou-se, no mês de novembro de 2016, que a execução de hPAs para três (03) níveis de atendimento ficaram com a taxa de ocupação abaixo de 100% se comparado com a quantidade de hPAs definidas na Ordem de Serviço nº 002/2015-SEV/SPM/PR para cada nível, a saber:*

*Fu Am*

*[Assinatura]*



1. *Atendentes Generalista Diurno (taxa de 97,87%),*
2. *Atendentes Especialistas Nível II Diurno (taxa de 98,43%) e*
3. *Atendentes Especialistas Nível II Noturno (taxa de 78,81%).*

A tabela abaixo apresenta a comparação entre a quantidade de hPAs da Ordem de Serviço (OS) e a quantidade de HPAs executadas pela contratada, bem como a respectiva taxa de ocupação em nov/2016.

Tabela 1 - Comparação entre a quantidade de hPAs da OS nº 002/2015 e a quantidade de HPAs executadas pela Contratada e respectiva taxa de ocupação, NOV/16:

Item (Descrição)	Unidade	Ordem de serviço em horas	Quantidade de dias	Taxa de ocupação	Quantidade de horas executadas
Hora de Posição de Atendimento Generalista Diurno	HPA	16.125,00	30	97,87%	15.781,1711
Hora de Posição de Atendimento Generalista Noturno	HPA	1.935,00	30	100%	1.935,00
Hora de Posição de Atendimento Especialista I Diurno	HPA	12.253,00	30	100%	12.253,00
Hora de Posição de Atendimento Especialista I Noturno	HPA	2.579,00	30	100%	2.579,00
Hora de Posição de Atendimento Especialista II Diurno	HPA	2.193,00	30	98,43%	2.158,6075
Hora de Posição de Atendimento Especialista II Noturno	HPA	903,00	30	78,81%	711,6319
HPA Total		35.988,00	-	-	35.418,4106

Fonte: Relatório Consolidado de Faturamento do mês de Novembro de 2016, Ligne 180.

Como pode ser verificado na Tabela 1, no mês de novembro de 2016 foram executadas 35.418,4106 hPAs, o que corresponde a uma taxa de ocupação média global aproximada de 96%.

Todavia, cabe salientar que tal dado não acarretou de imediato prejuízo ao bom andamento do contrato, uma vez que a Contratada, segundo item 10 da Cláusula Segunda do Contrato nº 17/2014, poderá executar uma taxa de ocupação global entre 95% e 100% sem sofrer qualquer sanção:

**Cláusula Segunda. Item 10)** O descumprimento da Taxa de Ocupação Mensal de Agentes Logadas (hPA's) enumeradas no quadro abaixo, acarretará:

TAXA DE OCUPAÇÃO MENSAL (%)	PENALIDADES
Menor que 100 e maior ou igual a 95	Tolerado
Menor que 95 e maior ou igual a 90	Advertência
Menor que 90 e maior ou igual a 88	Multa de 1% sobre o valor faturado no mês da infração
Menor que 88 e maior ou igual a 85	Multa de 2% sobre o valor faturado no mês da infração
Menor que 85	Multa de até 5% sobre o valor faturado no mês da infração
02 Advertências Consecutivas	Multa de 1% sobre valor faturado no mês de aplicação da última advertência
03 Advertências não Consecutivas	Multa de 2% sobre valor faturado no mês de aplicação da última advertência
04 Multas consecutivas ou não	Proposição da rescisão do contrato

*Fatur*  
*[Assinatura]*



[...]

*Quanto à taxa de 78,81% de ocupação, a gerente de operações informou que duas atendentes Especialista Nível II Noturno estiveram de atestado médico de até 15 dias, o que impactou em 180:00 horas para o cumprimento da taxa de ocupação [...]*

*Em suma, diante dos afastamentos previdenciários e a incidência de atestados médicos de 02 (duas) Atendentes Especialistas Nível II houve interferência na taxa de ocupação, fato que refletiu no valor de faturamento [...].*

## **10.2 Análise do controle interno**

104. O cerne da presente constatação é o impacto financeiro do superdimensionamento das atendentes especialistas II.

105. Dessa maneira, há que se reconhecer que houve uma falha, na análise, ao se atribuir às especialistas II apenas as ligações internacionais, destacadas no sistema Comunix como "180\_Internacional". De fato, há no sistema outras ligações, denominadas como "Esp. Nível II", que são atendidas por essas profissionais.

106. Assim, o recálculo com base nos dois tipos de registros demonstrou que as especialistas II atenderam conjuntamente, entre maio de 2015 e dezembro de 2017, em média 41 ligações ao dia. Considerando que o dimensionamento dos serviços prevê 18 das 24 especialistas II, cada profissional atendeu, em média, apenas 2,27 ligações ao dia, o que permite, após ajustes, a manutenção da constatação na versão final do relatório. Esses ajustes incluem a alteração do título da constatação.

107. O superdimensionamento quanto às especialistas II resta mais evidente quando se verifica que a média de 41 ligações diárias resultou em utilização de 320,4 horas mensais, já incluídos os períodos de pausas, treinamentos e etc, o que representa o aproveitamento de apenas 10,34% das 3.096 HPAs solicitados por meio da Ordem de Serviço nº 2. Tal aproveitamento indica que, do custo mensal de R\$ 164.517,57 com as especialistas II, ao menos R\$ 147.420,18 poderiam ter sido evitados. Desde maio de 2015 até dezembro de 2017, o montante total evitável é de R\$ 4.717.445,67. Esse montante não inclui o desconto e as glosas feitas nos valores das faturas dos meses de setembro a novembro de 2017, já que esse assunto é tratado com mais detalhes na Constatação 6.

108. Mesmo com o desconto e as glosas já feitas, é provável que o montante evitável, na verdade, seja maior do que os R\$ 4.717.445,67. Isso porque, por um lado, o dimensionamento dos demais serviços (retaguarda, URA, etc), considera o total de atendentes.

109. Por outro lado, o que difere a especialista I da especialista II é que esta segunda profissional, nos termos do subitem 1.1.2.2 do Anexo I do edital, deve ter *conhecimento e fluência verbal em idioma estrangeiro (inglês ou espanhol) ou experiência em comunicação por meio de linguagem de sinais*. Entretanto, da relação de tipos de atendimentos apresentada pela Unidade em sua manifestação, percebe-se que as especialistas II tratam de assuntos que não necessariamente exigem conhecimento de outro idioma ou de linguagem de sinais, como crime virtual, violência obstétrica e alienação parental. Além desses, de acordo com o Boletim Anual de 2016, 64,67% dos atendimentos de tráfico de pessoas se referiram a ocorrências nacionais.

110. Por fim, a Unidade, a fim de evidenciar que o dimensionamento dos serviços de especialista II estão em conformidade com a demanda do Lique 180, reproduz excertos da Nota Técnica nº 58/2016- SEPM/SEV, emitida em 19 de dezembro de 2016 pelos então fiscais do objeto do Contrato nº 17/2014. Nesse documento, consta análise sobre a prestação



dos serviços no mês de novembro de 2016, ocasião em que a contratada disponibilizou duas especialistas II a menos e, por isso, só obteve taxa de ocupação de 78,81%.

III. Este posicionamento da Unidade não é razoável, pois como se verifica da própria tabela utilizada pela SNPM em sua manifestação, a taxa de ocupação é um parâmetro para avaliar quanto do serviço contratado foi efetivamente colocado à disposição pela contratada, portanto sem nenhuma relação direta com a demanda real do Ligue 180.

*Fusão*  
*11/0*