



# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TRABALHO (SMDET)

## OBJETO

Avaliação referente ao Contrato nº 03/2021/SMDET que trata da contratação para prestação de serviços de atendimento nos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATE).

## ESCOPO

Avaliação dos tipos de serviços a serem prestados (item 1.2 do Termo de Referência do Contrato nº 03/2021/SMDET) e dos mecanismos de controle exercidos pela SMDET quanto à estrutura/locação de mão de obra, às medições dos Indicadores de Desempenho (ID's) e ao Sistema de Medição do Desempenho (SMD) – **(período de junho/2021 a maio/2022)**.



CIDADE DE  
**SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

**NOTA:** A **marca d'água “Relatório Preliminar”** indica que o documento é a versão anterior à manifestação da Unidade a análise inicial da AUDI. O **Relatório de Auditoria** será emitido, para ciência da Auditada, após a emissão da conclusão final desta AUDI à manifestação supracitada.

A **marca d'água “Em Monitoramento”** indica que o documento é a versão anterior ao período de implementação de ação(ões) da Unidade Auditada quanta a eventuais recomendações emitidas.

A **versão final do documento** será publicado, em consonância com o **Manual Operacional de Auditoria e Portaria CGM nº 65/2023**, após a finalização da etapa de monitoramento e contabilização de eventuais benefícios relacionados às recomendações emitidas.






## SUMÁRIO

Sumário.....	2
1. RESUMO EXECUTIVO.....	3
2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	5
3. AVALIAÇÃO .....	7
3.1 RECONHECIMENTO DE DESEMPENHO SATISFATÓRIO .....	7
3.2 NÃO CONFORMIDADE .....	7
CONSTATAÇÃO 01: Ausência de execução pela Contratada de serviços de capacitação, conforme Contrato nº 03/2021/SMDDET, com impactos no princípio da competitividade da licitação e no princípio da economicidade da contratação.....	7
CONSTATAÇÃO 02: Ineficiência dos indicadores de desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDDET. ....	8
CONSTATAÇÃO 03: Deficiência na apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDDET.....	10
CONSTATAÇÃO 04: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 02 - “Captação de Vagas”, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET....	11
CONSTATAÇÃO 05: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 08 – “Colocados”, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET.....	12
CONSTATAÇÃO 06: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 07 – “Gestão dos CATes”, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET.....	13
4. CONCLUSÃO.....	17
APÊNDICE I – PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE: RECOMENDAÇÕES MONITORÁVEIS.....	18
APÊNDICE II – RECOMENDAÇÕES ORIGINALMENTE PROPOSTAS NÃO MONITORÁVEIS.....	22



## 1. RESUMO EXECUTIVO

### RESUMO TÉCNICO

<b>Protocolo</b>	OS 050/2022
<b>Origem da Demanda</b>	<a href="#">Plano Anual de Auditoria Interna 2022 (PAINT)</a>
<b>Unidade Auditada</b>	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET)
 <b>Objeto</b>	Contrato nº 03/2021/SMDET que trata da contratação para a “prestação de serviços de atendimento nos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo – Cate, com efetiva cobertura dos 25 postos de atendimento fixos, 04 postos de atendimento móveis e a realização de atendimentos externos denominados Cates itinerantes, mediante atendimentos presenciais ao público, e que compreenda serviços de recepção, orientação, gestão, operação e suporte técnico-administrativo, que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência, Anexo I do Edital, mediante regime de empreitada por preço unitário”.
 <b>Objetivo Geral</b>	Averiguar oportunidades de melhoria contínua do processo de contratação e execução contratual relativo à prestação do serviço, quanto à(ao):  a) adequação e conformidade do processo de contratação e execução contratual à legislação aplicável e às boas práticas administrativas; b) melhoria contínua do processo de fiscalização durante a prestação do serviço contratado, através dos controles internos e indicadores de qualidade e desempenho; c) atendimento aos princípios da eficácia, eficiência, efetividade e economicidade.
<b>Número de Constatações: 06</b>	
 <b>Principal Constatação</b>	Deficiência na apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDET.
<b>Número de Recomendações Monitoráveis: 05</b>	
 <b>Principal Recomendação Monitorável</b>	Recomenda-se à Unidade que, na impossibilidade de apuração de todos os ID's a tempo para o ateste do pagamento, que verifique junto ao seu departamento jurídico a possibilidade de realizar os descontos pertinentes (referentes a eventuais Fatores de Qualidade (FQ's) menores do que 100%) no pagamento do mês subsequente.
 <b>Conclusão Geral</b>	O trabalho de auditoria focado no Contrato nº 03/2021/SMDET, que trata da prestação de serviços aos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATE), identificou oportunidades de melhoria nos procedimentos atualmente adotados pela Unidade Auditada. Foram apontados riscos que podem prejudicar o desempenho do contrato, especialmente relacionados à eficiência do objeto contratual, à adequação da estrutura dos CATES, à mensuração dos Indicadores de Desempenho e à suficiência das vagas de emprego ofertadas. O relatório finaliza com a



indicação de recomendações que visam aprimorar o desempenho na execução contratual e fomentar a eficácia e a economicidade nas atividades relacionadas.

## PERFIL TÉCNICO DO TRABALHO

<b>Objetivos Específicos</b>	<p>1 – Avaliação quanto aos tipos de serviços determinados no item 1.2. do Termo de Referência (TR) para a consecução do Contrato quanto à oportunidade de aperfeiçoamento do processo licitatório;</p> <p>2 – Avaliação dos mecanismos de controle exercido pela SMDet no que tange à locação e distribuição de mão de obra e à estrutura entre as diferentes unidades de atendimento;</p> <p>3 – Avaliação do sistema de monitoramento/controlado exercido pela SMDet para medição da eficácia/eficiência dos serviços de “atendimento” prestados pela Contratada;</p> <p>4 – Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) quanto aos indicadores que o compõem, à relevância com o objeto da contratação, aos parâmetros utilizados para a determinação das metas a serem atingidas baseadas na avaliação de desempenho, e aos controles exercidos pela SMDet para apuração dos dados referentes ao cálculo remuneratório;</p> <p>5 – Avaliação quanto ao quantitativo e tipo das vagas ofertadas, à correlação ente as vagas ofertadas e os perfis cadastrados nos CATes, às eventuais dificuldades (barreiras) enfrentadas para as realizações dos cadastramentos (dificuldades operacionais) e aos controles exercidos pelos CATes para o acompanhamento dos encaminhamentos realizados.</p>
<b>Escopo</b>	<p>De forma amostral, foram obtidos e analisados dados referentes ao período de <b>01 de junho de 2021 a 31 de maio de 2022</b>, quais sejam: (i) medição dos resultados do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) dos serviços prestados por cada CATE; (ii) relatórios mensais de controle das vagas captadas; (iii) atendimentos realizados por CATE; (iv) número de vagas cadastradas e que não são preenchidas, sendo retiradas pelas empresas pelo seu não preenchimento; (v) relação entre o número de entrevistas feitas e o número de vagas preenchidas; (vi) relação entre o número de atendimentos feitos e o número de vagas preenchidas; e (vii) relação entre o número de vagas ofertadas e o número de vagas preenchidas.</p> <p>Frisa-se que não foi possível obter a informação sobre o tempo médio de duração para que uma vaga ofertada seja preenchida, dado que esse fator não é mensurado pela Unidade Auditada e tampouco pode ser inferido a partir dos dados disponíveis.</p>
<b>Informações Adicionais</b>	Não se aplica.
<b>Metodologia</b>	Trabalho realizado de acordo com o <a href="#">Manual Operacional de Auditoria (MO-02 ver.00)</a> e <a href="#">Manual Operacional de Auditoria (MO-02 rev.01)</a> (vigente a partir de 28/12/2023) desta Auditoria Geral do Município (AUDI), abrangendo: reunião inicial com a Unidade Auditada; análise preliminar do objeto com o mapeamento de processos, solicitações de informações, análise documental, procedimentos analíticos e reuniões com equipes técnicas da Unidade Auditada.
<b>Limitação do Trabalho</b>	Não se aplica.



## 2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Contrato nº 03/2021/SMDDET, que possui como objeto a prestação de serviços de atendimentos nos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATes), com prazo de vigência de 24 meses, prorrogáveis por até 60 meses, trouxe mudanças nas formas de controle e remuneração sobre sua execução. De um modelo anterior, com remuneração e controle majoritariamente sobre os meios de execução (basicamente focado no fornecimento de mão de obra), para um contrato com modelo de remuneração baseado no atendimento ao munícipe, com inclusão de Indicadores de Desempenho (ID's), quais sejam:

**Quadro 1 – Indicadores de Desempenho do Contrato nº 03/2021/SMDDET**

<b>Nome</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Satisfação do Usuário</b>	Garantir a qualidade do serviço realizado nas unidades de atendimento, sendo o atendimento classificado como: ruim; regular; bom; ótimo.
<b>Captação de Vagas</b>	Garantir oferta mínima e constante de vagas de emprego, aumentando as oportunidades de inserção no mercado de trabalho.
<b>Encaminhamentos</b>	Garantir o encaminhamento dos munícipes para oportunidades de emprego, por meio de carta de encaminhamento à entrevista com a empresa cadastrada.
<b>Formalização de MEI</b>	Assegurar o serviço de formalização aos microempreendedores individuais.
<b>Oficinas de Capacitação</b>	Garantir a oferta de oficinas de capacitação nas unidades de atendimento, voltadas ao ingresso no mercado de trabalho.
<b>Tempo Médio de Espera</b>	Garantir atendimento de qualidade com tempo razoável de execução.
<b>Gestão dos CATes</b>	Garantir a qualidade dos serviços e das atividades gerenciais realizadas pela Contratada e por seus colaboradores.
<b>Colocados</b>	Garantir a inserção efetiva de munícipes no mercado de trabalho.

*Fonte: Termo de Referência do Edital do Pregão Eletrônico nº 10/2020/SMDDET*

Primeiramente, a remuneração por atendimento, adotada pelo Contrato nº 03/2021/SMDDET, em substituição ao modelo com foco no fornecimento de mão de obra adotado em contratos anteriores, acaba por deixar a configuração dos meios menos engessada para a Contratada, permitindo que sua expertise possa direcionar da forma mais eficiente a alocação dos recursos.

Quanto aos indicadores de desempenho, eles possuem o intuito de monitorar diversos aspectos considerados importantes relacionados aos fins da prestação do serviço, destacando-se: qualidade do atendimento, número de vagas captadas frente a empresas empregadoras e colocações efetivas no mercado de trabalho. No caso de a empresa não atingir os níveis de satisfação estipulados, o contrato prevê a redução dos valores pagos por atendimento. Esse mecanismo serve de incentivo para que a empresa execute seus serviços alinhada à obtenção de eficácia e efetividade, ou seja, focada em alcançar o objetivo principal desse serviço: a colocação do munícipe em uma vaga de trabalho adequada.

No entanto, por mais que, em tese, o modelo contratual esteja alinhado com as boas práticas administrativas e os princípios de eficiência, eficácia, efetividade e



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

economicidade, a Unidade Auditada acaba por ter dificuldades em sua gestão, por falta de controles internos adequados, principalmente no que diz respeito à consolidação dos dados necessários para a mensuração dos ID's.

Isto posto, a ausência de mensuração dos ID's implica na não avaliação do desempenho da Contratada e na não aplicação dos efeitos desta sob sua remuneração mensal. Desta forma, a Contratada não possui incentivos para alcançar o desempenho mínimo pretendido e para melhorar a prestação do serviço de forma contínua aos munícipes.

Sendo assim, conforme será elaborado no texto deste relatório, incluindo as recomendações, acredita-se que o modelo contratual ideal é aquele com remuneração por resultados, cujo valor pago dependa de métricas de desempenho alinhadas com o que a gestão municipal espera da prestação dos serviços, mas que, operacionalmente, seja possível que a fiscalização do contrato tenha os meios de realizar a medição de forma tempestiva.

EM MONITORAMENTO



### **3. AVALIAÇÃO**

Os documentos referenciados nos itens a seguir relacionam-se, em sua maioria, ao Processo nº 6067.2022/0014490-2. As exceções serão devidamente referenciadas com o número do processo do documento correspondente.

#### **3.1 RECONHECIMENTO DE DESEMPENHO SATISFATÓRIO**

Como aspectos de desempenho satisfatórios verificados no curso da auditoria, listam-se os seguintes:

- A Unidade Auditada acerta em seu modelo de contratação voltado para o controle de resultados atingidos, com remuneração variável de acordo com o grau de atingimento de metas, aumentando dessa forma o estímulo ao ganho de eficiência e eficácia;
- A Unidade respondeu de forma tempestiva às solicitações de informação feitas pela Equipe de Auditoria, além de colocar-se à disposição para atendimento, através de reuniões de esclarecimentos e recepção em visitas técnicas.

#### **3.2 NÃO CONFORMIDADE**

**CONSTATAÇÃO 01: Ausência de execução pela Contratada de serviços de capacitação, conforme Contrato nº 03/2021/SMDet, com impactos no princípio da competitividade da licitação e no princípio da economicidade da contratação.**

#### **CONDIÇÕES**

Foi identificado que o objeto contratual inclui serviços de capacitação (item 1.2.5 do Edital Final, presente no Doc. 033565698 do SEI 6064.2019/0001224-9) que não estão sendo executados no escopo do Contrato nº 03/2021/SMDet. Esses serviços estão sendo realizados por outra entidade (Fundação Paulistana), através de contrato adicional em separado, conforme informado pela Unidade Auditada. A situação persiste desde a celebração do contrato e não foram encontradas justificativas para a não execução desses itens no Processo nº 6064.2019/0001224-9 (processo licitatório).

No entanto, apesar da não execução do citado item, diversos custos relacionados a atividades de capacitação estão presentes na demonstração de valor global enviada pela empresa vencedora do certame na ocasião da assinatura do contrato (SEI 6064.2019/0001224-9, Doc. 039421324), prejudicando assim a economicidade da contratação.

Ressalta-se que não foi possível obter, a partir da demonstração da planilha de custos, o quantitativo exato dos custos relacionados precisamente ao item 1.2.5 do Edital (oficinas temáticas), dado que partes do item 1.2.4 (atendimento ao trabalhador e empreendedor) também contêm elementos relacionados à capacitação de munícipes.



## CRITÉRIOS

- (i) Busca da melhor proposta licitatória para a Administração;
- (ii) Princípio da competitividade na licitação;
- (iii) Princípio da economicidade contratual;
- (iv) Princípio da eficácia na prestação dos serviços pré-estabelecidos no item 1.2 do Termo de Referência.

## CAUSAS

- (i) Inclusão de serviços de capacitação no objeto contratual sem justificativa adequada;
- (ii) Grande extensão do objeto contratual, envolvendo prestações de serviço com temáticas de expertise afastadas, quais sejam: a gestão de atendimentos e o oferecimento de capacitação.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) Eficácia parcial da execução contratual por não cumprimento de todos os serviços estabelecidos no Termo de Referência;
- (ii) Redução da economicidade na contratação pela não realização de descontos do serviço não realizado.

## CONCLUSÃO

Conclui-se pela não conformidade da execução do serviço de capacitação, conforme item 1.2.5 do objeto contratual, pela inexistência de sua execução pela Contratada, bem como a inexistência de justificativa documentada ou aditamento contratual.

Como a prestação de tais serviços foi orçada dentro dos custos que acabaram por compor o preço final do Valor por Atendimento (VPA), tal inexecução pode impactar a proporcionalidade da remuneração em relação aos serviços prestados e a economicidade da contratação.

Dessa forma, faz-se necessária uma revisão dos custos e, conseqüentemente, do VPA pago à empresa, além da análise de viabilidade quanto ao respectivo aditamento para exclusão do referido item.

**CONSTATAÇÃO 02: Ineficiência dos indicadores de desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDT.**

## CONDIÇÕES

Foi verificado o subdimensionamento das métricas dos ID's estipulados no Termo de Referência (TR), quais sejam: **ID 02 - “captação de vagas”** (que busca garantir oferta mínima e constante de vagas de emprego, aumentando as oportunidades de inserção no mercado de trabalho); **ID 03 - “encaminhamentos”** (que busca garantir o encaminhamento dos munícipes para oportunidades de emprego, por meio de carta de





## CIDADE DE SÃO PAULO

CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO

### Auditoria Geral do Município

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

encaminhamento à entrevista com a empresa cadastrada); e **ID 08** – “colocados” (que busca garantir a inserção efetiva de munícipes no mercado de trabalho), principalmente quando comparado com os dados medidos no período de jun/2021 a mai/2022 (escopo do trabalho), período este ao qual se verifica uma certa recuperação da atividade econômica no país frente aos prejuízos causados pela pandemia.

## CRITÉRIOS

- (i) Eficácia no atendimento dos ID's 01 a 08 referente às métricas pré-estabelecidas no TR para o quesito “atende plenamente” (período de jun/2021 a mai/2022);
- (ii) Estatísticas geradas pelo Sistema SINE (média nacional de 2015 para os serviços públicos de atendimentos realizados, captação de vagas e colocados efetivamente no mercado de trabalho - ID's 02, 03 e 08).

## CAUSAS

- (i) As métricas dos ID's foram estipuladas através de uma média global (das unidades) baseada nos dados de 2017, 2018 e 2019. No entanto, utilizou-se estimativa dos dados referente às unidades de pequeno porte apenas (estas responsáveis pelo menor número de atendimentos realizados no acumulado);
- (ii) Os dados nacionais do SINE (*benchmark*) para série histórica (de 2000 a 2015) apresentam números bem acima dos estipulados pela SMDET, se comparados os critérios populacionais (proporção da população do município de São Paulo com o Brasil, - com base nos dados de 2022 do IBGE);
- (iii) Ausência de instrução no processo de contratação quanto aos estudos/parâmetros utilizados que subsidiaram a memória de cálculo dos indicadores de desempenho pré-determinados no Termo de Referência.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) A definição de parâmetros subdimensionados desestimula a Contratada no direcionamento de esforços a fim do alcance do objetivo contratual (alocação efetiva de empregados);
- (ii) Falta de efetividade da execução contratual (ausência de fomento à melhoria nos índices de desemprego no município de São Paulo).

## CONCLUSÃO

As métricas estipuladas com base em dados de unidades de pequeno porte apenas balizam por baixo os indicadores, uma vez que as unidades de pequeno porte são responsáveis por uma menor quantidade de atendimentos realizados no geral.

Realizando-se comparativo entre as métricas estipuladas no TR com os dados do SINE (série histórica de 2000 a 2015), e utilizando-se o critério de proporcionalidade para o município de São Paulo (conforme dados de 2022 do IBGE), uma vez que os dados do SINE correspondem a uma média nacional, verifica-se que os valores do TR se encontram relevantemente abaixo dos dados nacionais apurados.



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO  
**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Conclui-se pela necessidade de realização de novos estudos de mercado pela SMDet a fim de reajustar as métricas dos ID's com a conjuntura da realidade econômica atual tanto do país quanto do município de São Paulo.

**CONSTATAÇÃO 03: Deficiência na apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDet.**

**CONDIÇÕES**

Foi identificado, através de análise aos processos de pagamento, que, dentre os oito ID's necessários para o cálculo do Fator de Qualidade (FQ) - que define a remuneração mensal da Contratada, apenas aquele referente às notas de atendimento dadas pelos usuários (ID 01) estava sendo apurado a tempo do ateste de pagamento nos respectivos processos.

A medição dos outros ID's (Doc. 073441836), ainda que com atraso, mostra que, em diversas ocasiões, a Contratada não atingiu os respectivos níveis satisfatórios de tais índices. Esses resultados, se tivessem sido apurados tempestivamente, resultariam em um FQ menor e, conseqüentemente, menor remuneração para a Contratada.

É necessário ressaltar que a ausência de apuração dos ID's está prevista contratualmente (Processo nº 6064.2019/0001224-9, Doc. 033565698, fls. 113 e 114), com os dizeres de que os ID's serão considerados como máximos no caso da razão pela não apuração ser de responsabilidade da contratante, como é o caso. Dessa forma, não há que se falar em restituição de valores sobre os não atingimentos passados.

Após questionamento direto sobre o assunto, a Unidade alegou pela impossibilidade de apuração dos ID's a tempo de conclusão do processo de pagamento. Essa falta de tempestividade, ainda segundo a Unidade, ocorre por ausência de ferramentas ou sistemas que consolidem as informações necessárias para a realização dos cálculos, dado que são muito dispersas e, atualmente, necessitam ser consolidadas de forma não automatizada.

Para que fosse possível realizar a apuração dos ID's, de forma tempestiva e, conseqüentemente, o pagamento refletisse todo o desempenho da Contratada, a Unidade afirma que seria necessária a existência de um sistema que concentrasse ou consolidasse as informações essenciais, bem como realizasse o cálculo dos ID's e do conseqüente FQ de forma automatizada. Além disso, seria necessário fornecer treinamento sobre tal sistema para os servidores da Prefeitura e colaboradores da Contratada envolvidos na medição e apuração dos resultados.

**CRITÉRIOS**

- (i) Eficácia no atendimento das métricas pré-estabelecidas no TR para o quesito "Atende Plenamente" para os ID's 01 a 08 (período de jun/2021 a mai/2022);
- (ii) Eficiência na apuração das métricas dos ID's 01 a 08 para o cálculo da remuneração à Contratada.



## CAUSAS

- (i) Ausência de procedimentos instituídos para a correta e tempestiva mensuração dos indicadores de desempenho;
- (ii) Ausência de ferramentas que auxiliem na apuração dos ID's a tempo do processamento do pagamento mensal a Contratada.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) Pagamento integral pelos serviços a despeito do não atingimento de metas contratuais que deveriam reduzir a remuneração (não atendimento do princípio da economicidade);
- (ii) Falta de estímulo à Contratada para melhorar a prestação dos serviços e atingir metas contratuais.

## CONCLUSÃO

Não há apuração tempestiva dos Indicadores de Desempenho (ID's) do Contrato nº 03/2021/SMDDET, tendo sido identificado que, em diversas ocasiões, a Contratada não alcançou níveis satisfatórios em diversos deles. Se tais resultados fossem apurados tempestivamente, isso resultaria em um Fator de Qualidade menor, o qual reduziria a remuneração da Contratada. Adicionalmente, a avaliação tempestiva do desempenho poderia ser um estímulo à Contratada quanto à melhoria contínua da prestação de serviços.

**Nota: as próximas 03 constatações são consequências diretas da ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho. Apresenta-se em separado, para uma melhor didática dos assuntos em análise.**

**CONSTATAÇÃO 04: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 02 - "Captação de Vagas", conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET.**

## CONDIÇÕES

Durante o período de junho de 2021 a maio de 2022, a Contratada apresentou desempenho abaixo do esperado na captação de vagas de emprego, atingindo a meta contratual mensal apenas para novembro de 2021. Por outro lado, o número de pessoas cadastradas por vaga ofertada aumentou ao longo do período analisado, chegando a 31,36 pessoas por vaga em fevereiro de 2022. Frisa-se que tal situação ocorreu em um contexto macroeconômico de recuperação de atividade econômica e melhora na empregabilidade, com redução das taxas de desocupação.

A remuneração da empresa prestadora foi realizada pela quantia máxima, mesmo sem o atingimento das metas estabelecidas, devido à não apuração do ID 02 e demais ID's no cálculo do FQ.



## CRITÉRIOS

(i) Meta contratual para o Indicador de Desempenho 02 - “Captação de Vagas”.

## CAUSAS

(i) Ausência de apuração do ID 02 – “Captação de Vagas”, que busca garantir oferta mínima e constante de vagas de emprego, aumentando as oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) Baixo desempenho na captação de vagas de emprego pela Contratada;
- (ii) Limitação da oferta de oportunidades de emprego aos munícipes;
- (iii) Ausência de aplicação do redutor na remuneração à Contratada por não atingimento de metas;
- (iv) Ausência de estímulo à Contratada na melhoria da prestação de serviço e atingimento das metas (não atendimento do princípio da economicidade).

## CONCLUSÃO

A Contratada não atingiu as métricas pré-estabelecidas de modo satisfatório (“atende plenamente”) para o ID 02 (captação de vagas), referente ao período jun/2021 a mai/2022. No entanto, considerando a ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho contratuais, a empresa vem recebendo a remuneração de forma integral. Tal situação implica a ausência de estímulos à Contratada para o direcionamento de esforço a fim de aumentar a captação de vagas.

Em reunião realizada junto à SMDet (10/05/2023), foi discutida a possibilidade de aplicação de descontos nos pagamentos subsequentes, até que o sistema informatizado, que mensure em tempo hábil as métricas, seja instalado.

**CONSTATAÇÃO 05: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 08 – “Colocados”, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDet.**

## CONDIÇÕES

O número total de colocados no mercado de trabalho, para o período de jun/2021 a mai/2022, o qual foi de 5.208, encontra-se abaixo da métrica estipulada no Termo de Referência (7.040 para “atende plenamente” e 5.800 “atende parcialmente”), o que demonstra o não atingimento da meta por parte da Contratada. Ressalta-se que, mesmo não atingindo os parâmetros mínimos necessários, a remuneração paga a Contratada é realizada de modo integral (sem descontos).

A relação do **número total de vagas preenchidas** pela **quantidade de vagas ofertadas** (captadas) corresponde a 19,5% (medição de 5.208 vagas preenchidas e 26.672 vagas



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO  
**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

captadas), percentual abaixo dos dados da média geral brasileira apresentada pelo SINE (dados de 2015), cujo parâmetro foi de 28%.

A relação do **número total de vagas preenchidas** pela quantidade de **encaminhamentos (entrevistas)** realizados corresponde a 5,95% (medição de 5.208 vagas preenchidas e 87.491 entrevistas marcadas).

## CRITÉRIOS

(i) Meta contratual para o Indicador de Desempenho 08 – “Colocados”.

## CAUSAS

(i) Ausência de apuração do ID 08 – “Colocados”, que busca garantir a inserção efetiva de munícipes no mercado de trabalho.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) Baixo desempenho na colocação de munícipes no mercado de trabalho pela Contratada;
- (ii) Redução da efetividade das políticas e programas de empregabilidade do município.

## CONCLUSÃO

A Contratada não atingiu as métricas pré-estabelecidas de modo satisfatório (“atende plenamente”) para o ID 08 (colocações efetivas dos atendidos no mercado de trabalho), referente ao período jun/2021 a mai/2022. No entanto, considerando a ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho contratuais, a empresa vem recebendo a remuneração de forma integral. Tal situação implica a ausência de estímulos à Contratada para o direcionamento de esforço a fim de assegurar a inserção do munícipe em vaga de emprego.

Em reunião realizada junto à SMDet (10/05/2023), foi discutida a possibilidade de aplicação de descontos nos pagamentos subsequentes, até que o sistema informatizado, que mensure em tempo hábil as métricas, seja instalado.

**CONSTATAÇÃO 06: Não atingimento da meta do Indicador de Desempenho 07 – “Gestão dos CATes”, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDet.**

O Termo de Referência divide os postos de atendimento dos CATes, conforme estimativa mensal de atendimento, nos seguintes termos:

**Quadro 2 – Porte dos CATes**

<b>Tipo</b>	<b>Atendimentos Mensais</b>	<b>Unidades</b>
Central	Acima de 20.000	Central
Grande Porte	Acima de 5.100 até 20.000 atendimentos	Interlagos, Lapa, Itaim Paulista, Guaianases, São Mateus
Médio Porte	Acima de 3.500 até 5.100 atendimentos	Jabaquara, Itaquera, Cidade Tiradentes, Brasilândia, Jaçanã, Santo Amaro, São Miguel Paulista
Pequeno Porte	Até 3.500 atendimentos	Pirituba, Santana, Penha, Parelheiros, Jaraguá, Sapopemba, Butantã, Cidade Ademar, Perus, Vila Prudente, Campo Limpo, Capela do Socorro e unidades móveis.

Fonte: Termo de Referência do Edital do Pregão Eletrônico nº 10/2020/SMDT

O Termo de Referência (TR) informa que é responsabilidade da Contratada a definição do número de colaboradores que prestarão os atendimentos, conforme o porte das unidades e intervalos de atendimentos estabelecidos (Quadro 2).

Com base nessas premissas, coube à licitante ofertar sua proposta considerando os números de colaboradores que seriam adequados para atender a demanda.

## CONDIÇÕES

O número de atendimentos totais realizados por cada Unidade (CATE) não atinge o mínimo especificado no Termo de Referência com relação ao seu porte pré-definido, à exceção dos CATes Unidades Central e Interlagos. Estas realizam, no geral, mais de 20.000 e mais de 5.100 atendimentos no mês, respectivamente, enquanto as demais unidades não atingem a média de 3.000 atendimentos mensais (que se enquadrariam, conforme TR, em postos de pequeno porte).

Embora o número de atendimento da demanda esteja abaixo do que fora estimado, não foi verificado, por parte da Secretaria, tentativa de realizar qualquer ajuste que pudesse tornar a contratação mais econômica e operacionalmente mais efetiva com vistas a adequar a mão de obra da Contratada em razão da demanda existente nos diferentes postos. Percebe-se isso quando se compara o quantitativo de colaboradores alocados com o total de atendimentos realizados nas Unidades de Atendimento, verificando-se que, em certas ocasiões, houve um menor número de atendimentos mesmo com uma maior alocação de colaboradores:

**Quadro 3 - Número de atendimentos realizados e Número de colaboradores alocados por CATE (Período: jun/2021 a mai/2022)**

<b>CATE</b>	<b>Porte</b>	<b>Qde. Atendimentos</b>	<b>Qte. Colaboradores</b>
<b>Central</b>	Central	640.271	90 - 110
<b>Interlagos</b>	Grande Porte	50.833	10 - 11
<b>Lapa</b>		22.421	07 - 09
<b>Itaim Paulista</b>		19.706	07 - 08
<b>Guaianases</b>		17.751	03 - 04
<b>São Mateus</b>		16.732	03 - 04
<b>Jabaquara</b>		Médio Porte	19.318
<b>Itaquera</b>	30.795		06 - 08
<b>Cidade Tiradentes</b>	21.499		01 - 02



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

<b>Brasilândia</b>		25.018	09 - 10	
<b>Jaçanã</b>		18.709	04 - 06	
<b>Santo Amaro</b>		17.792	04 - 09	
<b>São Miguel Paulista</b>		18.009	04 - 05	
<b>Pirituba</b>	Pequeno Porte	16.056	04 - 05	
<b>Santana</b>		17.748	03 - 06	
<b>Penha</b>		11.164	03 - 05	
<b>Parelheiros</b>		11.606	04 - 06	
<b>Jaraguá</b>		8.242	03 - 05	
<b>Sapopemba</b>		15.755	05 - 07	
<b>Butantã</b>		13.471	03 - 04	
<b>Cidade Ademar</b>		11.241	03	
<b>Perus</b>		15.064	05	
<b>Vila Prudente</b>		9.566	03	
<b>Campo Limpo</b>		17.048	04 - 06	
<b>Capela do Socorro</b>		11.391	02 - 03	
<b>Vila Maria/Vila Guilherme</b>		5.091	4	
<b>TOTAL</b>			<b>1.082.296</b>	

Fonte: O Autor (2023)

## CRITÉRIOS

(i) Quantitativo mínimo pré-definido no TR para cada porte (Tabela 02 - Atendimentos por porte das Unidades, e 03 - Classificação das Unidades de Atendimento, do Termo de Referência).

## CAUSAS

- (i) Falha nos estudos/cálculos das métricas de mercado que subsidiaram o dimensionamento dos portes das Unidades de Atendimentos (CATE);
- (ii) Ausência de apuração do Indicador de Desempenho 7, que contabiliza, entre outros quesitos, a disponibilização de colaboradores em quantidade condizente com a oferta de serviços e o montante de atendimentos diários realizados nas unidades dos Cates – fixas ou móveis.

## CONSEQUÊNCIAS

- (i) Inefetividade contratual quanto ao correto atendimento da demanda nos diversos postos de atendimento do CATE (ausência ou ociosidade de mão de obra);
- (ii) Prejuízos operacionais (impacto no atendimento ao munícipe).

## CONCLUSÃO

O número de atendimentos totais realizados por cada CATE não atinge o mínimo estimado no Termo de Referência com relação ao porte pré-estabelecido, à exceção dos CATES Central e Interlagos. Todas as demais unidades se enquadrariam, conforme TR, em unidades de pequeno porte.



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

A locação de mão de obra é responsabilidade exclusiva da Contratada, sem gerência, por parte da Secretaria, relacionada ao reordenamento da força de trabalho com vistas ao aperfeiçoamento do atendimento com base na demanda dos postos.

Torna-se necessário reajustes dos enquadramentos para pequeno, médio e grande porte no Termo de Referência, assim como a inclusão de cláusula que permita a Secretaria algum tipo de interferência na locação/realocação de mão de obra entre as unidades de atendimento do CATE, bem como sobre a possibilidade de atualização, ao longo da execução contratual, de ajustes nas premissas adotadas, de modo a possibilitar a economicidade da contratação.

EM MONITORAMENTO





## **4. CONCLUSÃO**

O objetivo principal deste trabalho de auditoria foi avaliar aspectos de desempenho do Contrato nº 03/2021/SMDDET, cujo objeto é a prestação de serviços de atendimento aos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATE), visando identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos atualmente adotados pela Unidade.

Foram identificados 05 (cinco) principais riscos passíveis de prejudicar o desempenho do Contrato nº 03/2021/SMDDET, voltados aos seguintes aspectos: (i) eficiência do objeto contratual; (ii) estrutura/dimensionamento dos Centros de Atendimento (CATEs); (iii) medição dos Indicadores de Desempenho (ID's) pela Contratante; (iv) eficiência da metodologia do Sistema de Medição de Resultado (SMD) estabelecido; (v) suficiência/efetividade do número de vagas de emprego ofertadas e preenchidas.

Destacamos medidas que, com base no presente trabalho, visam mitigar os problemas encontrados a fim de fomentar um melhor desempenho na execução do Contrato ora analisado:

- Remoção do item 1.2.5 do Termo de Referência, referente à prestação de serviços de capacitação profissional pela Contratada;
- Redefinição da estrutura/enquadramentos (portes) dos Centros de Atendimento (CATEs);
- Aplicação de descontos retroativos na remuneração da Contratada e implementação de sistema informatizado para apuração dos Indicadores de Desempenho com tempestividade;
- Redefinição das métricas dos Indicadores de Desempenho (ID's).

Como benefícios esperados através do trabalho realizado, espera-se principalmente que:

- A partir da medição mais efetiva e tempestiva dos ID's, com sua consequente aplicação sobre a remuneração, a empresa Contratada seja estimulada a obter melhores resultados nas captações de vagas de emprego e respectivos preenchimentos;
- O objeto contratual se torne mais enxuto (sem serviços de capacitação), possibilitando que empresa Contratada foque na prestação de serviços de atendimento nos CATEs, bem como na intermediação entre a captação de vaga e o direcionamento do candidato;
- Em casos específicos, a Unidade consiga alocar mão de obra de atendimento levando em conta fatores extra mercadológicos, como vulnerabilidades e desigualdades regionais.

## **APÊNDICE I – PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE: RECOMENDAÇÕES MONITORÁVEIS**

Apresentamos na sequência o **Plano de Ação da Unidade** com seus respectivos prazos e responsáveis, apresentado pela Unidade Auditada face às recomendações propostas e que, após análise do corpo técnico da Auditoria Geral do Município (AUDI) - inclusive quanto a eventuais propostas de alteração-, foram classificadas como **recomendações monitoráveis**, ou seja, que serão acompanhadas quanto à sua implementação por esta AUDI.

As recomendações apresentadas neste item irão compor o Indicador de Recomendações do Índice de Integridade da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) como recomendações monitoráveis que participam do Índice de Integridade.

**Nota:** nos quadros seguintes, as informações constantes dos itens "Tipo de Manifestação da Unidade", "Plano de Ação da Unidade", "Prazo de Implementação" e "Responsável pela Implementação" trata-se de transcrição da manifestação da Unidade ao Relatório Preliminar de Auditoria.

<b>RECOMENDAÇÃO 01</b>
Recomenda-se à SMDDET, conforme proposto pela Unidade, que solicite à Contratada a prestação do serviço de capacitação profissional não realizado e futuro, consoante previsão do Contrato nº 03/2021/SMDDET.
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>
CONSTATAÇÃO 01: Ausência de execução pela Contratada de serviços de capacitação, conforme Contrato nº 03/2021/SMDDET, com impactos no princípio da competitividade da licitação e no princípio da economicidade da contratação.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Ineficiência do objeto contratual e/ou do Termo de Referência.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Proposta de alteração da recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
Buscando remediar a ausência de execução dos serviços, promoveu-se um alinhamento estratégico com a Contratada BK Consultoria e Serviços Ltda., no qual se estabeleceu um cronograma detalhado para a aplicação dos cursos, visando executar o item 1.2.5 do Edital e do Contrato 03/2021/SMDDET. O acordo compreende a realização de capacitações semanais, abrangendo tanto demandas reprimidas quanto futuras.
O cronograma detalhado estabelecido para a aplicação dos cursos visa a uma abordagem precisa e adaptada às condições específicas do contrato e do período pandêmico, assegurando uma execução eficaz e abrangente. Neste sentido, a estratégia de implementação dos cursos concentra-se nos Centros de Atendimento ao Trabalhador e Empreendedorismo (CATEs). Dentre eles, destacam-se os CATEs Central, Interlagos, Itaquera e Pirituba, reconhecidos por seu amplo espaço físico e pela grande demanda de municípios. Essa escolha visa otimizar a logística de aplicação, garantindo eficiência na oferta dos cursos.
Propõe-se alteração da recomendação para a realização das capacitações que não foram realizadas e as futuras até o encerramento do contrato. Essa estratégia já foi alinhada junto à Contratada e as capacitações já iniciaram
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
01/07/2024
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

[Simone Cristina de Melo Bompani Malandrino - Coordenadora do Trabalho/SMDET]
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
Diante da manifestação da Unidade, conclui-se pela <u>concordância com a proposta de alteração da recomendação de</u> aditamento contratual para a exclusão da prestação do serviço de capacitação profissional como parte do objeto contratual <b>para</b> manutenção das capacitações até o encerramento do contrato em razão de a ação proposta sanar o descumprimento de contrato verificado de modo retroativo até o final da contratação.

<b>RECOMENDAÇÃO 02</b>
Recomenda-se à SMDET que estude a viabilidade de inclusão no Termo de Referência de cláusula que possibilite alteração das métricas dos ID's durante a execução contratual, por parte da Contratante, de forma sempre justificada e baseada em dados, de acordo com o desenvolvimento/retração da situação econômica corrente.
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>
CONSTATAÇÃO 02: Ineficiência dos indicadores de desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDET.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Ineficiência da metodologia do sistema de Medição de desempenho (SMD) estabelecida contratualmente.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Concordância com a recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
A SMDET, na elaboração do próximo Termo de Referência, estudará junto à sua Assessoria Jurídica a possibilidade de incluir cláusula que possibilite alteração das métricas dos ID's durante a execução contratual, por parte da Contratante.
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
01/06/2025
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não informado
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
Embora a Unidade tenha se manifestado inicialmente com discordância quanto à recomendação, verifica-se, no último parágrafo, que a Unidade pretende verificar a possibilidade de aperfeiçoamento do TR com cláusula que <i>“que possibilite alteração das métricas dos ID's durante a execução contratual, por parte da Contratante”</i> . De tal forma que se entende que há concordância com a recomendação originalmente emitida.
Desta forma, o monitoramento da recomendação será realizado após o término previsto, via aditamento, para o contrato em análise (maio/2025).

<b>RECOMENDAÇÃO 03</b>
Recomenda-se à SMDET, conforme proposto pela Unidade, que busque implementar um sistema informatizado que permita a consolidação dos dados necessários para o cálculo dos ID's e do FQ de forma tempestiva (antes de processar o ateste ao pagamento).
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>
CONSTATAÇÃO 03: Ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDET.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Falta de monitoramento e controle sobre importantes dados necessários para medição dos serviços prestados e para melhoria no direcionamento de esforços; Insuficiência do número de vagas ofertadas pelas empresas e/ou inadequação de vagas preenchidas pelos munícipes.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Concordância com a recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

A SMDET já iniciou a contratação da Fundação Vanzolini para o desenvolvimento e suporte técnico do sistema de mensuração de desempenho contratual. Esse sistema, ao cruzar todos os índices e parâmetros estabelecidos no termo de referência, calculará e aplicará de forma precisa o Fator de Qualidade (FQ).
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
01/10/2024
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Simone Cristina de Melo Bompani Malandrino - Coordenadora do Trabalho/SMDET
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
A Unidade <u>concorda</u> com a recomendação e providenciará ações para a sua execução.

<b>RECOMENDAÇÃO 04</b>
Recomenda-se à Unidade que, na impossibilidade de apuração de todos os ID's a tempo para o ateste do pagamento, que verifique junto ao seu departamento jurídico a possibilidade de realizar os descontos pertinentes (referentes a eventuais Fatores de Qualidade (FQ's) menores do que 100%) no pagamento do mês subsequente.
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>
CONSTATAÇÃO 03: Ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDET. CONSTATAÇÃO 04: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 02 - Captação de Vagas de emprego, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDET. CONSTATAÇÃO 05: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 08 – Colocados, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDET. CONSTATAÇÃO 06: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 07 – Gestão dos CATes, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDET.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Falta de monitoramento e controle sobre importantes dados necessários para medição dos serviços prestados e para melhoria no direcionamento de esforços; Insuficiência do número de vagas ofertadas pelas empresas e/ou inadequação de vagas preenchidas pelos munícipes; Manutenção de postos de atendimento mau distribuídos e/ou mau dimensionados quanto à oferta e demanda da localização em que se encontram.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Concordância com a recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
Em resposta à recomendação apresentada pela Controladoria Geral do Município, esta Secretaria reconhece a importância de garantir a integridade nos procedimentos de pagamento, especialmente no que concerne à apuração dos Índices de Desempenho (ID's). Diante da possibilidade de não ser viável realizar todas as medições a tempo para o ateste do pagamento, comprometemo-nos a verificar junto ao departamento jurídico as alternativas disponíveis para a aplicação de descontos pertinentes nos pagamentos subsequentes. Essas medidas serão adotadas para assegurar a conformidade legal e procedimental, resguardando os interesses da administração pública e mantendo a transparência e a eficiência na gestão dos contratos.
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
01/07/2024
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
[Gestor do Contrato – Silvio Luiz de Freitas Fragnan]
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
A Unidade <u>concorda</u> com a recomendação e providenciará ações para a sua execução.

<b>RECOMENDAÇÃO 05</b>
Recomenda-se que a SMDET, conforme proposto pela Unidade, estude a possibilidade de atualização dos critérios para enquadramento da mão de obra dos CATes como pequeno, médio ou grande porte no próximo Termo de Referência para fins de melhor adequação da nova contratação.
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

CONSTATAÇÃO 06: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 07 – Gestão dos CATes, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDet.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Manutenção de postos de atendimento mal distribuídos e/ou mal dimensionados quanto à oferta e demanda da localização em que se encontram.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Proposta de alteração da recomendação original.
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
Com o passar da execução do Contrato, os portes foram se adequando, sendo que alguns CATES foram absorvidos dentro do Programa Descomplica SP. Nestas adequações, a Contratada apresentou os recursos humanos necessários para o atendimento da demanda exigida naquela nova adaptação de espaço. A SMDet se compromete a realizar, para o próximo Termo de Referência, novo estudo dirigido à classificação das unidades em pequeno, médio e grande porte, de forma a refletir alguma alteração que tenha ocorrido quando da elaboração do TR vigente.
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
01/06/2025
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não informado
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
Embora a Unidade tenha se manifestado inicialmente com discordância quanto à recomendação de realização de aditamento do contrato atualmente em vigor, a mesma apresentou justificativa para o seu não cumprimento, a qual entendemos como razoável.  Desta forma, considerando a manifestação da Unidade quanto à pretensão de realizar “ <i>novo estudo dirigido à classificação das unidades em pequeno, médio e grande porte, de forma a refletir alguma alteração que tenha ocorrido quando da elaboração do TR vigente</i> ”, entendemos que a recomendação é possível de monitoramento após o término previsto, via aditamento, para o contrato em análise (maio/2025).

## APÊNDICE II – RECOMENDAÇÕES ORIGINALMENTE PROPOSTAS NÃO MONITORÁVEIS

Apresentamos na sequência as recomendações originalmente propostas quando do envio do Relatório Preliminar de Auditoria (RPA), mas que, após análise do corpo técnico da Auditoria Geral do Município (AUDI) quanto a eventuais propostas de alteração e/ou discordâncias justificadas pela Unidade, foram classificadas como recomendações **não** monitoráveis. As recomendações também são classificadas como **não** monitoráveis em caso de ausência de manifestação da Unidade.

<b>RECOMENDAÇÃO NM01</b>
Recomenda-se que a SMDet remodele os Indicadores de Desempenho considerando no cálculo todos os portes das unidades pré-estabelecidas (grande, médio e pequeno porte), e não apenas baseando-se nas unidades de pequeno porte (o que baliza por baixo os valores estipulados), além de verificar a viabilidade, nesse novo estudo, de se realizar o comparativo do quesito populacional do município de São Paulo (representatividade com o Brasil) com os dados gerados do sistema SINE, tendo como benchmark os município que obtiveram os melhores resultados proporcionais.
<b>CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)</b>
CONSTATAÇÃO 02: Ineficiência dos indicadores de desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDet.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Ineficiência da metodologia do sistema de Medição de desempenho (SMD) estabelecida contratualmente.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Discordância da recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
Conforme devidamente elucidado no campo intitulado "justificativa", o termo de referência evidência de maneira clara e real que os índices de desempenho estão fundamentados nos registros históricos de atendimento dos Centros de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo (CATE's).
As adequações de porte, com o passar da execução do Contrato, foram se adequando, sendo que alguns CATES, foram absorvidos dentro do Programa Descomplica SP. Nestas adequações a Contratada apresentou os recursos humanos necessários para o atendimento da demanda exigida naquela nova adaptação de espaço.
Importante ressaltar que o pagamento à Contratada é feito em virtude do número de atendimentos realizados, não tendo qualquer relação com o porte da unidade. Assim, é de interesse da BK realizar o maior número de atendimentos e ajustar sua equipe adequadamente nas unidades, evitando funcionários ociosos ou munícipes sem atendimento
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não se aplica
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não se aplica
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
Diante da manifestação da Unidade, conclui-se que a <u>justificativa apresentada pela Unidade para a não implementação da recomendação não é razoável</u> , conforme as análises demonstram (Constatação 06), à exceção do CATE Central e de Interlagos, todos os demais CATES realizaram quantitativos de atendimentos bem abaixo dos estipulados nos Termo de Referência (CATes de Grande e Médio porte realizaram atendimentos em quantitativos de CATes de pequeno porte).



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

O baixo grau de atendimentos realizados (em comparação com a própria estimativa, por porte, estipulada no próprio TR), demonstra uma ineficácia contratual, independentemente do quesito de remuneração (o que ainda corrobora com essa análise, uma vez que ela é afetada de forma diretamente proporcional ao quantitativo de atendimentos realizados).

Por fim, ao se basear nos dados dos indicadores de desempenho nas unidades de pequeno porte apenas, verifica-se um balizamento por baixo para estipulação das métricas desses indicadores (o que vai de encontro com a questão da remuneração ser afetada diretamente pelo quantitativo de atendimentos).

**RECOMENDAÇÃO NM02**

Recomenda-se à Unidade que, na impossibilidade de apuração de todos os ID's a tempo para o ateste do pagamento, que priorize a medição tempestiva dos Indicadores de Desempenho 02 (Captação de Vagas) e 08 (Colocações), considerados os mais importantes para a eficácia da prestação dos serviços.

**CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)**

CONSTATAÇÃO 03: Ausência de apuração dos Indicadores de Desempenho estabelecidos no Contrato nº 03/2021/SMDDET.

CONSTATAÇÃO 04: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 02 - Captação de Vagas de emprego, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET.

CONSTATAÇÃO 05: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 08 – Colocados, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDDET.

**RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)**

Falta de monitoramento e controle sobre importantes dados necessários para medição dos serviços prestados e para melhoria no direcionamento de esforços;

Insuficiência do número de vagas ofertadas pelas empresas e/ou inadequação de vagas preenchidas pelos munícipes.

**TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE**

Discordância da recomendação original

**PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE**

Para suprir a deficiência apontada pela Controladoria, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho iniciou uma nova contratação com a Fundação Vanzolini para implementar um sistema de mensuração de desempenho contratual em colaboração com a BK Consultoria. O objetivo é garantir a precisão dos índices de desempenho, priorizando especialmente os de "captação de vagas" e "colocações", em busca da excelência no atendimento aos munícipes.

No presente momento, não possuímos a captação de dados e colocações em tempo real, para que possamos priorizá-las como ateste do pagamento.

**PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO**

Não se aplica

**RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO**

Não se aplica

**ANÁLISE DA AUDI**

Diante da manifestação da Unidade, conclui-se que a justificativa apresentada pela Unidade para a não implementação da recomendação não é razoável, visto que não há, em realidade, diretamente manifestação à possibilidade atual de priorização dos principais indicadores citados.

**RECOMENDAÇÃO NM03**

Recomenda-se que a SMDDET avalie a possibilidade de inclusão de item no TR que atribua responsabilidade subsidiária pela Contratante no quesito de alocação de mão de obra das unidades de atendimento (pelo TR a responsabilidade é exclusiva da Contratada), com vistas à flexibilização da alocação da mão de obra em casos de não atendimento do quantitativo mínimo de atendimentos pela Contratada.

**CONSTATAÇÃO(ÕES) RELACIONADA(S)**



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO**

**Auditoria Geral do Município**

Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

CONSTATAÇÃO 06: Ausência de atendimento pleno ao Indicador de Desempenho 07 – Gestão dos CATes, conforme estabelecido no Contrato nº 03/2021/SMDet.
<b>RISCO(S) A SER(EM) MITIGADO(S)</b>
Manutenção de postos de atendimento mau distribuídos e/ou mau dimensionados quanto à oferta e demanda da localização em que se encontram.
<b>TIPO DE MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE</b>
Discordância da recomendação original
<b>PLANO DE AÇÃO DA UNIDADE</b>
<p>A discordância com a recomendação da Controladoria Geral do Município em atribuir à administração pública a responsabilidade subsidiária pela alocação de mão de obra nos Centros de Atendimento ao Trabalhador - CATE é fundamentada na estrutura contratual estabelecida. Tal mudança representaria uma alteração significativa nos termos do contrato, contrariando as disposições acordadas entre as partes.</p> <p>Como já informado, o pagamento à Contratada é feito em virtude do número de atendimentos realizados combinado com o fator de qualidade, sendo de total interesse da BK realizar o maior número de atendimentos e ajustar sua equipe adequadamente nas unidades, evitando funcionários ociosos ou municípios sem atendimento.</p>
<b>PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não se aplica
<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Não se aplica
<b>ANÁLISE DA AUDI</b>
<p>Diante da manifestação da Unidade, conclui-se que a justificativa apresentada é parcialmente razoável, em razão do fato de tal alteração ensejar alterações significativas no objeto do contrato vigente (tal alteração seria mais viável em um próximo Termo de Referência e consequente contratação).</p> <p>No entanto, discorda-se do argumento que, como o pagamento é realizado em virtude do número de atendimentos realizados combinado com fator de qualidade, logo seria interesse da Contratada realizar o maior número de atendimentos e consequentemente ajustar o número de colaboradores nas unidades.</p> <p>Conforme as análises demonstram (Constatação 06), à exceção do CATE Central e de Interlagos, todos os demais CATes realizaram quantitativos de atendimentos bem abaixo dos estipulados nos Termo de Referência (CATes de Grande e Médio porte realizaram atendimentos em quantitativos de CATes de pequeno porte), e aliado ao baixo grau no índice de aproveitamento, verificou-se a ausência de realocação de mão de obra (durante os meses analisados para esta auditoria) entre os CATes a fim de mudar essa questão.</p>