

## RELATÓRIO DE AUDITORIA

Ordem de Serviço:	51/2015
Unidade Auditada:	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência – SAMU
Período de Realização:	07/12/2015 a 23/12/2015

### Sumário Executivo

Senhora Coordenadora,

Esta auditoria teve como objetivo a verificação da regularidade, atentando para o contido no Ofício 236/2015 SMS-CG e no IP 82/2015 de 9/11/15, dos contratos de manutenção de ambulâncias do SAMU, sejam estes: Contrato nº 2011-0.166.277-4 e Contrato nº 2011-0.321.598-8, ambos firmados com a empresa “Agricol Diesel Ltda.”, com valores e vigência apresentados na tabela a seguir:

Documento			Valor		Vigência	
Processo	Contrato	Aditamento	Total	Mensal	Início	Término
2011-0.166.277-4	136/2011	-	R\$ 2.214.000,00	R\$ 184.500,00	28/12/2011	28/12/2012
2011-0.166.277-4	136/2011	01/2012	R\$ 2.391.120,00	R\$ 199.260,00	28/12/2012	28/12/2013
2011-0.166.277-4	136/2011	02/2013	-R\$ 77.285,34	-R\$ 8.587,26	01/04/2013	28/12/2013
2011-0.166.277-4	136/2011	03/2013	R\$ 12.300,00	R\$ 12.300,00	06/11/2013	28/12/2013
2011-0.166.277-4	136/2011	04/2014	R\$ 2.501.721,60	R\$ 208.476,80	28/12/2013	28/12/2014
2011-0.166.277-4	136/2011	05/2015	R\$ 579.261,78	R\$ 193.087,26	28/12/2014	28/03/2015
2011-0.166.277-4	136/2011	06/2015	R\$ 1.240.744,80	R\$ 206.790,80	28/03/2015	28/09/2015
2011-0.166.277-4	136/2011	07/2015	R\$ 1.364.819,28	R\$ 227.469,88	28/09/2015	28/03/2016
2011-0.321.598-8	001/2012	-	R\$ 9.114.000,00	R\$ 759.500,00	05/01/2012	05/01/2013
2011-0.321.598-8	001/2012	01/2013	R\$ 9.843.120,00	R\$ 820.260,00	05/01/2013	05/01/2014
2011-0.321.598-8	001/2012	02/2013	-R\$ 159.073,74	-R\$ 17.674,86	01/04/2013	05/01/2014
2011-0.321.598-8	001/2012	03/2013	-	-	30/12/2013	05/01/2014
2011-0.321.598-8	001/2012	04/2014	R\$ 12.255.735,94	R\$ 1.021.311,33	05/01/2014	05/01/2015
2011-0.321.598-8	001/2012	05/2015	R\$ 3.018.890,61	R\$ 1.006.296,87	05/01/2015	05/04/2015
2011-0.321.598-8	001/2012	06/2015	R\$ 6.037.781,22	R\$ 1.006.296,87	05/04/2015	05/10/2015
2011-0.321.598-8	001/2012	07/2015	R\$ 6.537.241,68	R\$ 1.089.540,28	05/10/2015	05/04/2016
<b>Total</b>			<b>R\$ 56.874.377,83</b>	<b>R\$ 6.908.827,97</b>		

O detalhamento das ações executadas nesta auditoria está descrito nos anexos, a saber:

Anexo I – Descritivo

Anexo II – Escopo e Metodologia

---

Como parte do procedimento de auditoria, encaminhamos Solicitação de Auditoria Final com os achados de auditoria, recebendo resposta da Unidade. Cada constatação é seguida da manifestação da Unidade, bem como sua justificativa e plano de providências.

A Unidade se manifestou da seguinte forma:

*“Ademais, faz-se necessário adicionar que a orientação seguida pela equipe técnico-administrativa do SAMU-SP não foi, a priori, a de simplesmente buscar subsídios que permitissem, sistematicamente, apenas rebater as eventuais não-conformidades, detectadas pela equipe de auditoria. Ao contrário, partiu-se do pressuposto de que se tratam, de fato, de possíveis vulnerabilidades mais facilmente evidenciadas por um olhar crítico externo e, como costuma acontecer na prática do dia-a-dia, podem tornar-se relativamente invisíveis ao olhar - mesmo que atento - dos atores envolvidos diretamente nas rotinas de quaisquer setores e serviços, nos diversos segmentos da atividade humana.*

*Portanto, é pertinente afirmar-se que vários dos aspectos, de fato, devem ser assumidos como elos frágeis nos processos de trabalho e, por isso mesmo, são passíveis de melhorias, desencadeando medidas corretivas ou ações de aprimoramento, devidamente discutidas com as diferentes áreas envolvidas.”*

Do resultado dos trabalhos, destacamos:

1. Falhas no preenchimento dos documentos periódicos obrigatórios de relato de problemas nos veículos;
2. Falta de contato direto entre a(s) pessoa(s) que constata(m) os problemas e os responsáveis por seu conserto;
3. Apenas um fiscal “in loco” na base da contratada e ausência de rodízio desse tipo de fiscal;
4. Mau uso dos veículos do SAMU por parte de funcionários;
5. Peças recondiçionadas ao invés de trocadas;
6. Novo modelo de contrato mais oneroso para a PMSP;
7. Restrição à competitividade por inclusão de serviços não referentes ao objeto no contrato apresentado na minuta de edital para a nova contratação;
8. Preenchimento incompleto das Ordens de Serviço encaminhadas a Empresa Agricol Diesel LTDA (Prestadora dos Serviços de Manutenção);

A PMSP possui serviço de veículos de atendimento de emergências realizado pela Secretaria Municipal da Saúde – SMS, através do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência – SAMU. Para realização da manutenção desses veículos, o SAMU possui um contrato realizado com objeto destinado a manutenção preventiva e corretiva, além de outros itens secundários.

Em nossos trabalhos, verificamos que o SAMU sofre de problemas decorrentes de manutenção nos veículos, mas que não necessariamente se dão por má prestação de serviços. Parte dos problemas estão associados à perda das informações relevantes para a manutenção ao longo do processo de manutenção em si. Por exemplo, ausência de documentação precisa acerca dos problemas detectados, fiscalização insuficiente ou mesmo mau uso dos veículos por parte de funcionários.

Apuramos também problemas com relação à minuta de edital apresentada como proposta para a nova contratação anunciada. Ausência de cláusulas de controle, inserção de novos objetos e mudança

---

no modelo de contratação fazem parte de alterações que foram consideradas frágeis, apresentando risco para o Erário paulistano.

São Paulo, 27 de abril de 2016.

---

---

## Anexo I - Descritivo

---

### **CONSTATAÇÃO 001**

#### **Falhas no preenchimento dos documentos periódicos obrigatórios de relato de problemas nos veículos**

O serviço do SAMU ocorre de maneira ininterrupta e diária, em turnos de 12 horas, sendo que os servidores (entre motoristas, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem, enfermeiros e médicos) trabalham no modelo “12/36” (12 horas de trabalho por 36 de descanso). Nesse modelo, cada veículo do SAMU tem 4 motoristas diferentes, os quais devem preencher, ao final de seu turno, um check-list contendo todas as constatações acerca das condições do veículo que dirigiram.

Esse check-list deve ser realizado todas as vezes que um motorista dirige um carro para que o mesmo possa constatar problemas que o veículo tenha apresentado ao longo de sua permanência com ele. Ocorre que os condutores não preenchem corretamente esse documento, seja por problemas na forma de preenchimento, pelo não apontamento de problemas detectados, ou ainda pelo não preenchimento do documento.

Os check-lists são utilizados para preenchimento de uma ficha de manutenção, a qual consiste em um documento único para agrupar todas as informações relativas a manutenção contidas nos relatos ao longo do tempo, apresentando assim um documento que permita que sejam feitos os reparos dos veículos que necessitem, pois além de mostrar a condição geral do veículo (mesmo que em bom estado), aponta os problemas que deverão ser corrigidos e pontos a serem observados em caso de manutenção, tanto preventiva quanto corretiva.

Esta ficha de manutenção também não é preenchida da maneira devida por diversas razões, tais como as falhas no preenchimento dos check-lists dos motoristas, problemas de comunicação entre os diferentes motoristas, gerentes de unidade e coordenadores de frota, não percepção dos problemas durante o trajeto que o coordenador de frota leva o veículo para manutenção, etc.

Sem que haja o devido preenchimento desses dois documentos (check-lists dos condutores e ficha de manutenção dos coordenadores de frota), parte das informações acerca dos problemas a serem solucionados pela manutenção sequer chegam ao conhecimento dos responsáveis pelo conserto.

#### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Eis ai, portanto, uma evidente oportunidade de aprimoramento de alguns dos processos de trabalho atualmente implantados no SAMU, e que decorre diretamente da contribuição oferecida pelo trabalho detalhado realizado pelos auditores. Assim, em reunião convocada pela direção do SAMU e levada a efeito em 22/02/2016, ficou estabelecido o que se segue:*

*Com início a partir de março/2016, e com duração até junho do mesmo ano, será realizado o primeiro módulo do CURSO DE RECERTIFICAÇÃO EM APH - BÁSICO para condutores de veículos de urgências, cuja programação segue anexa. Tendo por base as observações formuladas pela auditoria, esse curso terá adicionado um módulo adicional voltado à discussão de aspectos operacionais sobre o manejo mecânico dos veículos de urgência. Da mesma forma, a programação de 12h diárias, durante 4 dias, destinada ao treinamento/reciclagem de grupo de 80 condutores irá discutir aspectos administrativos que são de responsabilidade direta dos motoristas, como é o caso do correto preenchimento do CHECK-LIST, do MEMORANDO DE OFICINA e da ORDEM DE SERVIÇO. Aqui cabe um breve parênteses para esclarecer um equívoco conceitual cometido pela auditoria. Trata-se de documentos distintos e que se prestam a propósitos igualmente diferenciados. O CHECK-LIST tem por objetivo permitir ao condutor, logo no início de seu turno de trabalho, verificar a efetiva disponibilidade e as reais condições de funcionamento de diversos materiais e recursos tecnológicos que fazem parte do arsenal de cada ambulância. A título de exemplo, inclui-se entre os itens a serem rotineiramente checados a verificação da existência de cadeira de rodas na ambulância.*

---

No entanto, o CHECK-LIST não se presta ao apontamento de eventuais falhas mecânicas no veículo. Tais eventos, quando ocorrerem, devem gerar um outro documento específico que é o MEMORANDO DE OFICINA, este sim utilizado como base para a elaboração da subsequente ORDEM DE SERVIÇO que servirá de guia para a contratada realizar o serviço de reparo.

De qualquer forma, com base nas críticas da auditoria, doravante o próprio CHECK-LIST deverá contemplar no espaço destinado ao “relato do condutor” o apontamento sobre a ocorrência, ou não, de problemas de ordem mecânica; quando presente, tal registro deverá ser complementado pelo, MEMORANDO DE OFICINA. Essa nova rotina será mais bem esclarecida aos condutores durante o curso que se inicia já agora em março próximo.

Quanto ao correto cumprimento de tais rotinas administrativas básicas, tal responsabilidade será reiterada junto aos supervisores regionais de frota “das 5 regiões geográficas em que esta subdividido o município”, por parte da Coordenação da Frota que se localiza na base central do SAMU (Rua Jaraguá, 858 - Bom Retiro).

Em resumo, o Curso de Reciclagem para Condutores de Veículos e Supervisores de Frota dará especial destaque à importância do regular e correto preenchimento do CHECK-LIST por parte dos motoristas, bem como sobre a necessidade de se elaborar um MEMORANDO DE OFICINA, caso seja detectado alguma falha de natureza mecânica.

Apenas um pequeno, mas pertinente, reparo no apontamento de N° 8 quando a auditoria faz menção ao “... preenchimento incompleto das ORDENS DE SERVIÇOS encaminhadas à EMPRESA...”. Da forma como está enunciado este tópico fica a impressão incorreta que a mencionada ORDEM DE SERVIÇO é gerada por alguma instância administrativa no próprio SAMU, e, então, é remetida à empresa prestadora de serviços. Na verdade o fluxo administrativo não é exatamente esse. Uma vez detectado um problema mecânico, o próprio condutor responsável gera o MEMORANDO DE OFICINA onde é relatado o problema com o veículo; em seguida, o supervisor de frota conduz o veículo até a empresa; lá o fiscal do SAMU, “baseado na empresa contratada”, após receber as informações constantes nos MEMORANDOS DE OFICINA e verificar a existência do problema relatado, é quem gera a ORDEM DE SERVIÇO, e, então, a entrega ao responsável pela empresa. Ainda que não sirva de justificativa plausível é também possível supor que o não preenchimento dos itens constantes no CHECK-LIST possa ser devido à incorreta percepção por parte dos motoristas de que não houve, de fato, nenhum problema em relação aos itens constantes no CHECK-LIST, durante o período em que conduziu o veículo, e por isso, bastaria deixar os respectivos campos em branco, o que na interpretação de alguns condutores deveria ser entendido como negativa automática da existência de irregularidade. Tal atitude, no entanto, não é apropriada, pois acaba por ser entendida como falha do motorista por ter deixado de fazer a checagem. Este aspecto será um ponto de abordagem educativa durante o já mencionado CURSO DE RECICLAGEM.”

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Foi indicado pela Unidade que seria realizada a adição da disciplina “Revisão dos Procedimentos Operacionais da Frota” no primeiro módulo do “Curso de Recertificação em APH – Básico”.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

O curso ser ministrado de março até junho de 2016.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

Esta equipe entende que a capacitação é um avanço rumo à solução do problema apontado, porém, não suficiente para saná-lo, pois parte do problema identificado não se dá por falta de conhecimento sobre os procedimentos dos documentos, mas sim do efetivo preenchimento dos mesmos.

---

**RECOMENDAÇÃO:**

Entendemos que deva ser feita fiscalização sobre o preenchimento dos check-lists. Considerando o fato de que os condutores são supervisionados pelos gerentes de base, acreditamos que estes também devam receber capacitação conjuntamente, além de ter atribuição de fiscalizar o preenchimento dos check-lists.

---

---

## **CONSTATAÇÃO 002**

### **Falta de contato direto entre a(s) pessoa(s) que constata(m) os problemas e os responsáveis por seu conserto**

O procedimento para conserto de uma viatura do SAMU consiste em várias etapas, passando o veículo por várias pessoas ao longo desse processo. Os problemas constatados pelos condutores são repassados para os gerentes de suas respectivas bases, os quais entram em contato com o coordenador de frota de sua região para que levem os veículos para a central de reparos da contratada com a ficha de manutenção. Ao chegar ao local, o coordenador de frota entrega o veículo para um fiscal da SAMU que fica na empresa, o qual preenche a ordem de serviço com a descrição dos reparos a serem executados no veículo, repassando-o para a empresa contratada.

Entre a pessoa que constatou a falha do veículo e a pessoa que realizará o conserto, o único meio de contato são os check-lists preenchidos, os quais (mesmo que sejam preenchidos corretamente) não são suficientes para comunicar todos os problemas específicos daquele veículo. Há ainda o fato de que alguns dos problemas a serem consertados não podem ser verificados na hora da manutenção, uma vez que somente se evidenciam após algumas horas de uso contínuo do veículo, dificultando assim a constatação destes.

Dessa forma, apontamos que a falta de contato entre as pontas do fluxo da manutenção impedem o melhor funcionamento do processo como um todo, resultando em veículos retornando com problemas não solucionados.

#### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Mesmo que possa ser considerada como alternativa ideal, ao menos no plano teórico, a disponibilidade efetiva de motoristas não permite que se possa desloca-los em todas as ocasiões para também cumprirem a tarefa adicional de se responsabilizar por conduzir o veículo até a empresa contratada. No que diz respeito ao apontamento N° 3 DO RELATÓRIO DA AUDITORIA, foi objeto de nova determinação da Direção do SAMU-SP que, doravante, o papel de fiscal in loco na base da contratada, será desempenhado na forma de rodízio mensal entre os 5 supervisores regionais de frota.*

*Atende-se, desse modo, à crítica feita pela auditoria quanto à eventual fragilidade no processo de verificação nos trabalhos realizados pela contratada.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Não houve plano de providências.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

Não houve posicionamento de prazo.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

Acreditamos que a ausência de contato direto entre a pessoa que constata os problemas e a pessoa que realiza a manutenção seja uma fragilidade, em especial considerando o preenchimento precário dos documentos que apontam os defeitos e problemas constatados.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

---

Entendemos ser necessária a abertura de um canal de comunicação direto entre os condutores e integrantes das equipes dos veículos e as pessoas responsáveis pela manutenção para que os problemas possam ser melhor explicados e salientados.

---

## **CONSTATAÇÃO 003**

### **Apenas um fiscal “in loco” na base da contratada e ausência de rodízio desse tipo de fiscal**

A presença de apenas um fiscal de serviços da SAMU na base da empresa contratada e o seu tempo de permanência indefinido é interpretado como uma fragilidade dentro do modelo de gestão dos serviços prestados pela contratada. Ao dar competência de fiscalização a apenas um funcionário, concentra-se funções, criando uma fragilidade no processo de verificação dos trabalhos realizados.

Nota-se ainda que, em decorrência do fato de que quem entrega e retira o veículo não é o próprio motorista, mas sim um coordenador de frota, a verificação do trabalho realizado acaba por depender de um funcionário que não conhece todos os problemas do veículo, uma vez que não o pilota com frequência. Isso faz com que o serviço não possa ser avaliado com a profundidade necessária para manter os veículos em perfeito estado.

#### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Mesmo que possa ser considerada como alternativa ideal, ao menos no plano teórico, a disponibilidade efetiva de motoristas não permite que se possa deslocá-los em todas as ocasiões para também cumprirem a tarefa adicional de se responsabilizar por conduzir o veículo até a empresa contratada. No que diz respeito ao apontamento N° 3 DO RELATÓRIO DA AUDITORIA, foi objeto de nova determinação da Direção do SAMU-SP que, doravante, o papel de fiscal in loco na base da contratada, será desempenhado na forma de rodízio mensal entre os 5 supervisores regionais de frota.*

*Atende-se, desse modo, à crítica feita pela auditoria quanto à eventual fragilidade no processo de verificação nos trabalhos realizados pela contratada.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Rodízio mensal entre os 5 supervisores regionais de frota no papel de fiscal *in loco* na base da empresa contratada para manutenção.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

Não houve posicionamento de prazo.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

Acreditamos que o rodízio de funcionários seja suficiente para atenuar o risco atrelado à existência de apenas um fiscal *in loco*. Apesar disso, essa providência não soluciona a questão da qualidade da verificação dos trabalhos realizados ou a serem realizados pela contratada, por parte de um funcionário que não mantém contato constante com o veículo.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

Verificamos que o volume de trabalho demanda muito do fiscal *in loco*. Dessa forma, para contribuir com a qualidade das verificações dos trabalhos realizados pela contratada, bem como para o preenchimento mais preciso das ordens de serviço que apontam os problemas dos veículos para os responsáveis por sua manutenção, é recomendável que seja somado pessoal ao quadro de fiscais, além da existência de tal rodízio.

---

---

## **CONSTATAÇÃO 004**

### **Mau uso dos veículos do SAMU por parte de funcionários**

Em visita a diversas unidades do SAMU, bem como à base da Agricol, constatamos que vários dos problemas que ocorrem em ambulâncias decorrem de mau uso do veículo por parte dos funcionários que trabalham no veículo, sejam motoristas, socorristas, enfermeiros, médicos, auxiliares, técnicos etc.

Foram aferidos os seguintes casos:

- Múltiplas ocasiões em que o veículo foi deixado aberto com o ar condicionado em pleno funcionamento, o que, segundo técnicos de manutenção, degrada o sistema de ar condicionado do veículo;
- Casos em que o veículo é deixado desligado com o giroflex e luzes deixados acesos por longos períodos, comprometendo a vida útil tanto dos luminosos quanto da bateria do veículo;
- Diversas ocorrências de Registro de Acidente de Trânsito – RAT, com alguns casos inclusive de procedimentos de apuração de responsabilidade apontando para culpa dos motoristas das ambulâncias;
- Direção imprudente com caso apresentado pelo SAMU de ambulância recém recebida, sem uso, que apresentou defeito na embreagem em decorrência de mau uso;
- Utilização de materiais não aprovados pelo fabricante dos veículos (como carregadores de celular impróprios no acendedor 12V do veículo) causando problemas elétricos na ambulância.

Assim sendo, e tendo constatado regularidade na prestação do serviço por parte da contratada, esta equipe de auditoria aponta que a constância nos problemas das viaturas do SAMU, em boa parte, são ocasionados por mau uso do veículo.

### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“A fim de lançar mais luz sobre tais reparos, mostra-se oportuno, de antemão, estabelecer-se algumas explicações sobre o funcionamento do serviço.*

*A frota atual do SAMU, corresponde a um total de 223 veículos (107 ambulâncias básicas, 15 avançadas, 73 veículos reserva técnica e outras 28 viaturas de apoio administrativo. Para operar esse contingente são mobilizados 537 condutores selecionados a partir de concurso público. Aqueles que ingressam no serviço passam por capacitação inicial, onde são fornecidas informações técnicas sobre as características básicas dos veículos e a forma correta para sua adequada operação. Dado ser incontestável a elevada demanda por atendimentos que constantemente estão a pressionar o SAMU-SP, para que esteja em condições de operação o maior número de viaturas e profissionais, a logística envolvendo a retirada de parte destes condutores de sua rotina incessante e diuturna mostrasse algo complexo na prática diária. Mas, para superar-se as dificuldades elencadas nos apontamentos acima mencionados (1,2,4 e 8), há de se buscar fórmulas criativas, mas também exequíveis, de propiciar reciclagem técnica periódica, a fim de se obter a melhor qualificação possível para tais recursos humanos. Este é, portanto, o ponto chave a ser enfrentado e equacionado para que o SAMU-SP possa almejar a superação das fragilidades ressaltadas pela auditoria.*

*Eis aí, portanto, uma evidente oportunidade de aprimoramento de alguns dos processos de trabalho atualmente implantados no SAMU, e que decorre diretamente da contribuição oferecida pelo trabalho detalhado realizado pelos auditores. Assim, em reunião convocada pela direção do SAMU e levada a efeito em 22/02/2016, ficou estabelecido o que se segue:*

*Com início a partir de março/2016, e com duração até junho do mesmo ano, será realizado o primeiro módulo do CURSO DE RECERTIFICAÇÃO EM APH - BÁSICO para condutores de veículos de urgências, cuja programação segue anexa. Tendo por base as observações formuladas pela*

---

---

*auditoria, esse curso terá adicionado um módulo adicional voltado à discussão de aspectos operacionais sobre o manejo mecânico dos veículos de urgência. Da mesma forma, a programação de 12h diárias, durante 4 dias, destinada ao treinamento/reciclagem de grupo de 80 condutores irá discutir aspectos administrativos que são de responsabilidade direta dos motoristas, como é o caso do correto preenchimento do CHECK-LIST, do MEMORANDO DE OFICINA e da ORDEM DE SERVIÇO. Aqui cabe um breve parêntese para esclarecer um equívoco conceitual cometido pela auditoria. Trata-se de documentos distintos e que se prestam a propósitos igualmente diferenciados. O CHECK-LIST tem por objetivo permitir ao condutor, logo no início de seu turno de trabalho, verificar a efetiva disponibilidade e as reais condições de funcionamento de diversos materiais e recursos tecnológicos que fazem parte do arsenal de cada ambulância. A título de exemplo, inclui-se entre os itens a serem rotineiramente checados a verificação da existência de cadeira de rodas na ambulância. No entanto, o CHECK-LIST não se presta ao apontamento de eventuais falhas mecânicas no veículo. Tais eventos, quando ocorrerem, devem gerar um outro documento específico que é o MEMORANDO DE OFICINA, este sim utilizado como base para a elaboração da subsequente ORDEM DE SERVIÇO que servirá de guia para a contratada realizar o serviço de reparo.*

*De qualquer forma, com base nas críticas da auditoria, doravante o próprio CHECK-LIST deverá contemplar no espaço destinado ao “relato do condutor” o apontamento sobre a ocorrência, ou não, de problemas de ordem mecânica; quando presente, tal registro deverá ser complementado pelo, MEMORANDO DE OFICINA. Essa nova rotina será mais bem esclarecida aos condutores durante o curso que se inicia já agora em março próximo.*

*[...]*

*Embora, desde logo, o CURSO DE RECICLAGEM dedique parte de sua carga horária para abordar problemas de funcionamento dos veículos, em decorrência do mal uso por parte dos funcionários, “conforme apontamento N° 4”, não se pode menosprezar o fato de se obter a desejável padronização de condutas e práticas operacionais rotineiras, não é tarefa das mais simples quando se está diante de um contingente que supera 500 motoristas.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Foi indicado pela Unidade que seria realizada a adição da disciplina “Revisão dos Procedimentos Operacionais da Frota” no primeiro módulo do “Curso de Recertificação em APH – Básico”.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

O curso será ministrado de março até junho de 2016.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

O curso não apresenta orientações completas sobre o uso correto de equipamentos dos veículos que são frequentes pontos de manutenção. Por exemplo, não compõe o conteúdo do curso a não utilização de equipamentos externos não especificados pelo fabricante no veículo (carregadores de celular, por exemplo), ou sobre utilização de aparelhagem que não trata de mecânica (ar-condicionado ligado com as portas abertas ou giroflex e luzes com o veículo desligado).

Assim sendo, acreditamos que o conteúdo do curso em questão seja insuficiente para sanar alguns dos problemas recorrentes de manutenção de veículos de emergência do SAMU.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

Acrescentar ao conteúdo programático do curso de recertificação tópicos de capacitação sobre os pontos descritos nesta constatação, além de outros identificados pela própria equipe do SAMU. Vale ressaltar que se faz necessário que os gerentes de base reforcem periodicamente o que foi apresentado no curso de capacitação. Além disso, propomos que seja feito um trabalho por parte dos

---

gerentes de base no sentido de apresentar aos condutores os problemas mais recorrentes (segundo os relatórios fornecidos pela contratada ao SAMU) dos veículos e recomendações para evitá-los.

---

## **CONSTATAÇÃO 005**

### **Peças recondicionadas ao invés de trocadas**

Em visita à base da Agricol, local onde são feitos os reparos nas ambulâncias que necessitam de manutenção ou que serão revisadas preventivamente, identificamos que algumas das peças que apresentam necessidade de manutenção são recondicionadas para uso, não trocadas

O reparo ao invés da reposição é muito mais barato do ponto de vista da manutenção em si, porém, reduz o tempo que a peça levará até que surja um novo problema apresentando necessidade de nova manutenção para o mesmo tipo de problema. Considerando que o serviço do SAMU deve ser ininterrupto, isso causa um prejuízo não-financeiro ao serviço ambulatorial, uma vez que obriga as ambulâncias a interromperem seus serviços com maior frequência.

#### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Com relação ao apontamento de N° 5, smj, quer nos parecer não caber tal generalização. É nosso entendimento, corroborado por profissionais habituados à rotina dos reparos mecânicos, que a utilização de peças recondicionadas não é, necessariamente, uma prática reprovável, como dá a entender a opinião da auditoria. Senão, vejamos:*

*Um dos defeitos mecânicos mais comuns nos veículos do SAMU é o mal funcionamento do bico injetor de Diesel no motor. Esse problema é, na maioria das vezes, ocasionado por entupimento decorrente do acúmulo de resíduos e, por conseqüência, falha na injeção do combustível no motor. Pois bem, seria o caso de se optar pela imediata substituição da peça defeituosa por uma nova? Ora, qualquer mecânico capacitado e com o mínimo bom senso optaria pelo simples conserto da peça original, o que resulta em um reparo mais rápido, menos custoso e com a razoabilidade esperada. Em suma, a substituição de peças é uma alternativa reservada tão somente para situações que assim o exijam. Ademais, não há no texto do contrato nada que determine, obrigatoriamente, a substituição automática de uma peça defeituosa, em quaisquer circunstâncias.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Não houve plano de providências.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

Não houve posicionamento de prazo.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

Acreditamos que o recondicionamento, apesar de ser mais barato na maioria dos casos, pode levar a um menor tempo entre uma manutenção e outra pelo mesmo motivo, o que gera outros prejuízos que não monetários à Administração, por exemplo, o tempo que uma ambulância fica sem poder executar os serviços e o tempo que os condutores ficam no aguardo de ambulâncias reserva sem trabalhar.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

Propomos a inserção, no edital de contratação, de uma lista dos itens que terão recondicionamento permitido ao invés de troca e em que condições será aceito recondicionamento no lugar de troca.

---

---

## **CONSTATAÇÃO 006**

### **Novo modelo de contrato mais oneroso para a PMSP**

Para renovação da contratação de serviços de manutenção nos veículos do SAMU, bem como para poder reforçar as cláusulas de exigência de prestação de informações por parte da contratada, foi proposto um novo modelo de contrato. Neste novo modelo, a forma de pagamento conta com duas partes: uma fixa e outra variável.

A parte fixa considera a manutenção preventiva, bem como a promoção de ações de capacitação e treinamento de funcionários do SAMU no que tange o exercício de suas funções. Já a parte variável considera a efetiva execução de revisões, sendo o SAMU cobrado por manutenção realizada, bem como pelos custos advindos desta manutenção. Em observação ao impacto no Erário, verificamos que a minuta de contrato apresentada como proposta torna o contrato de manutenção muito mais oneroso para a PMSP.

Para exemplificar o apontamento, verifica-se que o contrato atual que engloba ambulâncias do modelo Mercedes Bens Sprinter foi adjudicado pelo valor total de R\$ 4.900.000,00 anuais, ou seja, R\$ 408.333,33 mensais. Considerando que o contrato menciona 156 ambulâncias, isso resulta em um preço de R\$ 2617,52 por ambulância por mês. Em pesquisa realizada, verifica-se que, no mercado, um motor de Sprinter custa aproximadamente R\$ 18.000,00. Isso significa que a necessidade de troca de motor de uma ambulância no novo modelo de contrato acarretará um custo de manutenção por ambulância quase 7 (sete) vezes maior.

Vale notar ainda que na visita da equipe à base da Agricol, foi obtida a informação de que alternadores, motores e bicos injetores são as principais peças reconcionadas ao invés de trocadas. No novo modelo proposto de contrato, alternadores, por exemplo, não fazem parte dos objetos que podem ser reconicionados. Isso eleva ainda mais os custos que a empresa incorrerá durante a execução dos trabalhos de manutenção, assim, onerando ainda mais o Erário.

Soma-se a isso uma fragilidade criada pelo fato de que a empresa que for contratada pode realizar as manutenções preventivas de forma menos rígida, a fim de que as ambulâncias demorem menos para que tenham que realizar nova manutenção corretiva. No modelo atual, a empresa se vê obrigada a realizar as manutenções preventivas da melhor maneira possível, pois quanto menos ela precisar realizar manutenções corretivas, mais barato será para a empresa, aumentando sua lucratividade com o contrato (além de beneficiar o SAMU com melhores condições para a operação das ambulâncias).

Ademais, nota-se que o serviço de manutenção é um serviço especializado, ou seja, exige conhecimento específico para que se possa entender o que está sendo executado. Além disso, é de relativa subjetividade, uma vez que há certos tipos de manutenção que dependem da decisão da empresa acerca do reparo ou troca de peças, ou mesmo para decisão do método de manutenção a ser utilizado, por exemplo. Isso quer dizer que a empresa pode optar pela alternativa mais cara sempre que houver mais de uma escolha no momento da manutenção, sendo esta opção de difícil contestação por parte dos fiscais do SAMU.

Por fim, salientamos ainda que o novo modelo de contrato tinha por objetivo, originalmente, a melhoria nos termos relativos à transparência da contratada em relação ao que é feito em cada manutenção. Percebemos que o modelo antigo pode ter cláusulas inseridas e/ou alteradas para que melhorem esta condição, sem ter que incorrer em um novo modelo que incorre no risco de onerar o Erário municipal.

### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Cabe, por fim, apresentarmos manifestação sobre o teor do apontamento Nº 6 da auditoria. Em síntese, propugnam os auditores que da análise da minuta que versa sobre nova proposta de contratação, salta aos olhos a conclusão de que, caso o SAMU venha optar por esse novo modelo de contrato - que prevê o pagamento da manutenção preventiva e corretiva com base no custo efetivo de cada serviço realizado pela empresa que vier a ser contratada -, o resultado não será outro senão, necessariamente, o de um contrato mais oneroso para a PMSP.*”

---

---

---

*Assim sendo, há de se indagar por que razão teria o SAMU se debruçado na condução de estudos técnicos buscando uma nova proposta de contratação para manutenção de veículos? Por certo, tal atitude não nasceu de uma demanda originada no próprio SAMU que, desde há muito, estava convencido, de que a formulação oferecida pelo atual contrato de manutenção vinha se mostrando capaz de dar resposta bastante razoável em termos qualitativos e com a necessária agilidade na reposição das viaturas avariadas, evitando-se assim que parte considerável da frota ficasse indisponível para a prestação diuturna de assistência às urgências/emergências. E, acrescente-se, dentro de valores financeiros em que nada destoavam daqueles praticados pelo mercado para objeto similar. Se assim não fosse, correr-se-ia o sério risco de se repetir situação anteriormente vivenciada, quando se utilizava o pagamento por serviço prestado com consideráveis embaraços para a rotina do SAMU.*

*A determinação da Chefia de Gabinete de SMS, à época para que fosse instaurado novo processo para estudo sobre proposta alternativa de contratação nasceu, em verdade, de suspeitas de irrazoabilidade do valor da contratação externadas pelo Conselho Municipal de Acidentes com Viaturas Municipais (COMUV), ainda que não tenha sido possível aferir-se, de fato, se haveria alguma base concreta para tais suspeitas. De qualquer modo, fez por merecer de parte da Assessoria Jurídica da própria SMS, manifestação apontando a necessidade de auditoria da contratação dos serviços de manutenção em vigor. E mais, a AJ-SMS, em 27/11/2014, exarou parecer em que comenta: “a forma de contratação parece evidentemente inadequada, a justificar a abertura de novo certame licitatório com proposta de contratação diversa”. Ao final, a resultante de tal estudo técnico encontra-se consubstanciada no teor da referida minuta que foi objeto de análise crítica por essa Controladoria, concluindo tratar-se de “...um novo modelo que incorre no risco de onerar o erário municipal”.*

*Estamos, portanto, mais uma vez, a considerar que a opinião expressa pela auditoria de que mesmo com eventuais e pontuais alterações em algumas de suas cláusulas originais, o contrato que ainda se mantém em vigor, mediante termo de prorrogação ou nova licitação, pode superar, com base no critério da economicidade, o tanto quanto expresso nos termos da nova modelagem proposta.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Não houve plano de providências.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

Não houve posicionamento de prazo.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

Entendemos que o novo modelo proposto é sim mais oneroso para os cofres públicos. Em suma, o preço de mercado para cada tipo de peça e manutenção se mostra, na soma, mais caro do que o valor global do contrato no modelo atual, considerando os valores e constatações encontrados nos relatórios de manutenção recebidos pelo SAMU.

Ainda consta o fato de que o novo modelo desonera a parte contratada da manutenção preventiva de qualidade. Conforme descrito na constatação, a parte contratada se vê obrigada (no modelo de contrato atual) a realizar com maior ênfase a manutenção preventiva, uma vez que esta evita futura manutenção mais complexa e mais cara para ambas as partes. No novo modelo, existe o risco da contratada ter vantagem, do ponto de vista financeiro, em realizar a manutenção preventiva de maneira menos criteriosa, uma vez que receberia mais quanto mais consertos fizer.

Há de se observar ainda o fato de que o SAMU se trata de uma Unidade de serviço contínuo, ou seja, o prejuízo se dá não somente do ponto de vista financeiro, mas também no tempo de atendimento e número de ambulâncias disponíveis para atendimento à população. Desta feita, o novo modelo de contrato corre o risco de ser oneroso para a sociedade também.

---

**RECOMENDAÇÃO:**

Uma vez que a justificativa primária para a elaboração de um novo modelo de contrato seria a inserção de mecanismos que permitissem a cobrança de informações mais precisas da contratada, recomendamos que sejam inseridas cláusulas de controle no contrato, no modelo que se mostrar menos custoso para a PMSP.

Além disso, recomendamos que seja feito estudo com base nas informações que foram disponibilizadas acerca das quantidades de manutenção que ocorreram ao longo dos últimos anos, bem como pesquisas de preço de peças em proporção com o verificado em tais relatórios, de modo a identificar o valor preciso que demonstre, ao menos, a viabilidade (ou não) de custo do modelo proposto.

---

---

## **CONSTATAÇÃO 007**

### **Restrição à competitividade por inclusão de serviços não referentes ao objeto no contrato apresentado na minuta de edital para a nova contratação**

O objeto da contratação é a realização de serviços de manutenção para os veículos do SAMU, porém, na minuta do novo modelo de contrato, identificamos na descrição de serviços um item versando sobre treinamento e capacitação dos motoristas, conforme descrito a seguir:

*“1.10 Periodicamente deverão ser promovidas campanhas para redução de acidentes. Incluindo treinamento de capacitação e prevenção”.*

A inclusão deste item no novo modelo de licitação contraria o disposto no Art. 23, §1º, da Lei 8.666/1993, o qual versa:

*“§ 1º As obras, serviços e compras efetuadas pela Administração serão divididas em tantas parcelas quantas se comprovarem técnica e economicamente viáveis, procedendo-se à licitação com vistas ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado e à ampliação da competitividade sem perda da economia de escala.”*

A inclusão do treinamento e capacitação no contrato de prestação de serviços de manutenção restringe a competitividade da licitação por excluir empresas especializadas em apenas um dos tipos de serviços.

#### **MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE:**

*“Análise do apontamento N° 7 nos leva, uma vez mais, a acolher o pertinente comentário fornecido pela auditoria, de tal sorte que o mais razoável parece ser mesmo a exclusão de serviços não referentes ao objeto (treinamento e capacitação dos motoristas) que, de início, pareceu ser uma boa ideia e, por isso, foi incluído na minuta submetida ao crivo da auditoria. Mas, diante do questionamento de que tais serviços adicionais poderiam ser motivo para restringir a competitividade do certame, quer nos parecer apropriado observar-se, uma vez mais, o princípio da razoabilidade, por ser provável que nem todas as empresas de manutenção de veículos estejam devidamente aparelhadas para oferecer cursos de treinamento para motoristas de veículos de urgência.”*

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Não houve plano de providências.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

Não houve posicionamento de prazo.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

A Unidade alega estar de acordo com o que foi apontado na constatação.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

Divisão do certame, de modo a separar os objetos da maneira técnica e economicamente viável, de modo a ampliar a competitividade, conforme o Art. 23 da Lei 8.666/1993, mencionado na constatação.

# CONSTATAÇÃO 008

## Preenchimento incompleto das Ordens de Serviço encaminhadas à Empresa Agricol Diesel Ltda. (Prestadora dos Serviços de Manutenção)

A equipe de auditoria analisou uma amostra, relativa ao mês de setembro de 2015, das Ordens de Serviço encaminhadas à empresa contratada para o serviço de manutenção dos veículos. Foi constatado que em aproximadamente 30% da amostra os relatórios não se encontram devidamente preenchidos, de modo que a informação não tenha sido repassada completamente aos técnicos do serviço de manutenção.

Além disso, nos relatórios analisados a assinatura de aprovação do serviço é, em parte destes, dada exclusivamente pelo fiscal do SAMU no local, e em diversos relatórios é ausente a assinatura de aprovação do serviço dada pelo condutor da viatura. Ainda mais, o preenchimento é feito de forma “geral” sendo todos os itens a serem revisados confirmados em uma única anotação, sem que seja dada atenção individual a cada tópico do relatório, apontando para o fato de que não há verificação completa ao final da manutenção. Tais constatações podem ser visualizadas no exemplo de relatório que segue:

Figura I

AGRICOL DIESEL LTDA. Telefone : (11) 32752345  
RUA NOROCCIDENTE, 1835 VL. INDEPENDENCIA CEP : 04222002  
SAO PAULO - SP E-Mail :  
CNPJ: 51.193.118/0001-14  
Inscrição Estad. : 130-164-297-116

**Elétrica:** *✓* **ORDEN DE SERVIÇO Nº 70.693** \*70693\*  
**Mecânica:** *11* 29/09/2015 09:50:32  
**Agrícola:** *Patruico* SAMU CONTRATO 2012  
OS ABERTA Última Passagem: 70.596 24/09/2015

Data Entrada : 29/09/2015 Hora Entrada : 09:48  
Data Prevista : Hora Prevista :  
Data Encerramento : Hora Encerramento :

Dados do cliente para faturamento

Nome : SECRETARIA MUNIC.DA SAUDE/F.MUNIC.SAUDE (463921480) CEP : 02012040  
Contato :  
Endereço : RUA GENERAL JARDIM LAD. PAR 36 2AND, 36 VILA BUARQUE Fone : (0011) 6221-30-05  
Município : SAO PAULO - SP  
CNPJ/CPF : 46392148000110 Insc Municipal :  
Insc Est : ISENTO  
Limite Cred. Dispo : 3782038,96  
Data Limite Cred. : 31/12/2015

Dados do proprietário

Nome : SECRETARIA MUNIC.DA SAUDE/F.MUNIC.SAUDE (463921480 )  
CNPJ/CPF : (11) 62213005 CEP : 02012040  
Endereço : RUA GENERAL JARDIM LAD. PAR 36 2AND, 36 VILA BUARQUE  
Município : SAO PAULO - SP Insc Municipal :  
CNPJ/CPF : 46392148000110  
Insc Est : ISENTO

Dados do veículo

Assi : 8AC9036624A915218 Marca : MB Dt. Vd Fab : 01/01/2004  
Placa : CMW3266 Modelo : SPRINTER CDI313 Extintor : N  
Motor : 1 Ano : 2004 Macaco : N  
Combustível : 0 / 4 Kg : 304,548 Ferramentas : N  
Dt. Venda Concessão : 01/01/2004 Cód. Renavam : Triângulo : N  
Dt. Entrega Prevista : Data Entrada : 29/09/2015 Estepe : N  
Cor Veículo : BGA Box : Rádio/Tape : N  
Cor Prisma : Prisma : Código Proto: 794.5  
Representante : DELMA Manutenção Plena : N  
Ass. Técnico :  
Informações Adicionais: Concess. Compra Veículo:

Dados dos itens

Seq.	Qtde/Nº	Item / Mão-de-Obra	Denominação
1,00	0,00	MEC	MÃO-DE-OBRA
2,00	0,00	MEC	VERIFICAR SUSPENSÃO DIANTEIRA E TRASEIRA
3,00	0,00	MEC	VERIFICAR MOLAS TRASEIRAS
4,00	0,00	ELE	AM COM FUMACA PRETA E CHEIRO FORTE DE CO2 - VERIFICAR REVISÃO ELÉTRICA

Condição de Pagamento: AV - A VISTA

OBRIGADO PELA PREFERENCIA.

Obs: O veículo foi entregue para a empresa para a substituição ali 30/09/15

RECEBI O VEÍCULO E O SERVIÇO EXECUTADO E APROVADO POR:  
Data: 27/10/2015  
Ass: *Valdemar*  
Nome: *Valdemar*  
RE: *577/203*



---

auditoria. Trata-se de documentos distintos e que se prestam a propósitos igualmente diferenciados. O CHECK-LIST tem por objetivo permitir ao condutor, logo no início de seu turno de trabalho, verificar a efetiva disponibilidade e as reais condições de funcionamento de diversos materiais e recursos tecnológicos que fazem parte do arsenal de cada ambulância. A título de exemplo, inclui-se entre os itens a serem rotineiramente checados a verificação da existência de cadeira de rodas na ambulância. No entanto, o CHECK-LIST não se presta ao apontamento de eventuais falhas mecânicas no veículo. Tais eventos, quando ocorrerem, devem gerar um outro documento específico que é o MEMORANDO DE OFICINA, este sim utilizado como base para a elaboração da subsequente ORDEM DE SERVIÇO que servirá de guia para a contratada realizar o serviço de reparo.

De qualquer forma, com base nas críticas da auditoria, doravante o próprio CHECK-LIST deverá contemplar no espaço destinado ao “relato do condutor” o apontamento sobre a ocorrência, ou não, de problemas de ordem mecânica; quando presente, tal registro deverá ser complementado pelo, MEMORANDO DE OFICINA. Essa nova rotina será mais bem esclarecida aos condutores durante o curso que se inicia já agora em março próximo.

Quanto ao correto cumprimento de tais rotinas administrativas básicas, tal responsabilidade será reiterada junto aos supervisores regionais de frota “das 5 regiões geográficas em que esta subdividido o município”, por parte da Coordenação da Frota que se localiza na base central do SAMU (Rua Jaraguá, 858 - Bom Retiro).

Em resumo, o Curso de Reciclagem para Condutores de Veículos e Supervisores de Frota dará especial destaque à importância do regular e correto preenchimento do CHECK-LIST por parte dos motoristas, bem como sobre a necessidade de se elaborar um MEMORANDO DE OFICINA, caso seja detectado alguma falha de natureza mecânica.

Apenas um pequeno, mas pertinente, reparo no apontamento de N° 8 quando a auditoria faz menção ao “... preenchimento incompleto das ORDENS DE SERVIÇOS encaminhadas à EMPRESA...”. Da forma como está enunciado este tópico fica a impressão incorreta que a mencionada ORDEM DE SERVIÇO é gerada por alguma instância administrativa no próprio SAMU, e, então, é remetida à empresa prestadora de serviços. Na verdade o fluxo administrativo não é exatamente esse. Uma vez detectado um problema mecânico, o próprio condutor responsável gera o MEMORANDO DE OFICINA onde é relatado o problema com o veículo; em seguida, o supervisor de frota conduz o veículo até a empresa; lá o fiscal do SAMU, “baseado na empresa contratada”, após receber as informações constantes nos MEMORANDOS DE OFICINA e verificar a existência do problema relatado, é quem gera a ORDEM DE SERVIÇO, e, então, a entrega ao responsável pela empresa. Ainda que não sirva de justificativa plausível é também possível supor que o não preenchimento dos itens constantes no CHECK-LIST possa ser devido à incorreta percepção por parte dos motoristas de que não houve, de fato, nenhum problema em relação aos itens constantes no CHECK-LIST, durante o período em que conduziu o veículo, e por isso, bastaria deixar os respectivos campos em branco, o que na interpretação de alguns condutores deveria ser entendido como negativa automática da existência de irregularidade. Tal atitude, no entanto, não é apropriada, pois acaba por ser entendida como falha do motorista por ter deixado de fazer a checagem. Este aspecto será um ponto de abordagem educativa durante o já mencionado CURSO DE RECICLAGEM.”

#### **PLANO DE PROVIDÊNCIAS:**

Foi indicado pela Unidade que seria realizada a adição da disciplina “Revisão dos Procedimentos Operacionais da Frota” no primeiro módulo do “Curso de Recertificação em APH – Básico”.

#### **PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO:**

O curso ser ministrado de março até junho de 2016.

#### **ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA:**

---

Verificamos que o curso a ser ministrado não é suficiente para solução do problema, uma vez que o fiscal *in loco* não está compreendido na realização do curso. Além disso, parte das irregularidades identificadas não são derivadas de falta de conhecimento acerca do procedimento, mas sim da ausência de supervisão do trabalho deste (vide figura II, na qual o preenchimento é feito de uma só vez, como apontado na constatação).

As Ordens de Serviço realmente não são geradas pelo SAMU, mas de certo são atestadas (carimbadas e assinadas) e preenchidas de maneira complementar (por exemplo, observações, como se verifica na Figura I) por instância administrativa do mesmo, neste caso configurada pelo fiscal *in loco*. É competência deste fiscal a verificação dos problemas indicados, verificação dos trabalhos de manutenção e preenchimento complementar da Ordem de Serviço, tanto quanto preenchimento integral do memorando de oficina (o qual também possui conteúdo que gera a ordem de serviço), conforme pudemos verificar presencialmente na visita à base da Agricol, e resta comprovado pelas assinaturas nos documentos apresentados na constatação (figuras I e II). Ainda que o documento seja uma ordem de serviço da contratada, seu conteúdo advém de informações constantes de memorandos de oficina realizados pelo fiscal do SAMU, sendo assim de responsabilidade do mesmo a informação constante na ordem de serviço, bem como a conferência da mesma.

Soma-se a isso o fato de que, independente da origem do documento, as informações que subsidiam o preenchimento das ordens de serviço ainda são insuficientes para sanar os problemas de manutenção das ambulâncias. Desta forma, o problema não se encontra no fluxo do processo em si, mas sim nas informações encaminhadas.

#### **RECOMENDAÇÃO:**

Recomendamos a implementação de um mecanismo de verificação, na forma de um sistema eletrônico, que integre as informações das bases do SAMU e da contratada, de modo a confrontar as informações apresentadas pelos condutores com as apresentadas pelo fiscal, melhorando o fluxo de processos, bem como gerando maior confiabilidade nas informações a serem utilizadas para as manutenções, melhorando o serviço. Vale notar que este sistema ainda soluciona parcialmente outros problemas apontados neste relatório, pois permite padronização do preenchimento de relatórios e check-lists, abre um canal de comunicação direta entre mecânico, fiscal e condutor, além de permitir compilação de informações sobre a manutenção aumentando a transparência e prestação de informações relativas ao contrato.

---

---

## Anexo II – Escopo e Metodologia

Trabalho realizado de acordo com as normas brasileiras de auditoria, abrangendo:

- Planejamento dos trabalhos;
- Entrevista com os responsáveis pela área auditada;
- Verificação de conformidade com o Contrato firmado entre o SAMU e a empresa AGRICOL, para manutenção de veículos de atendimento de emergência;
- Análise de minuta de contrato proposta pelo SAMU;
- Visitas às unidades operacionais (bases) do SAMU;
- Aplicação de questionários aos membros integrantes da equipe interna dos veículos (condutores, médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem);
- Análise de documentação emitida pela Unidade;
- Análise de relatórios diversos preenchidos pela equipe operacional;
- Análise de documentação emitida pelo Contratado;
- Verificação acerca da existência de banco de dados sobre os problemas e falhas dos veículos;
- Visita à Unidade da contratada, local de execução do serviço contratado;
- Pesquisas de preços;