

# CENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE GESTÃO

08/15 \_\_\_\_\_

Este é um dos 15 textos sobre temas estruturantes e grandes desafios a serem enfrentados pela nova equipe de Governo quanto às principais decisões sob competência do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Os textos se entrelaçam para fornecer à nova equipe visão abrangente e estratégica, mas podem ser lidos e entendidos separadamente. Compõem um documento estratégico, preparado para subsidiar o processo de Transição de Governo 2018-2019 de forma transparente e republicana, num compromisso com a institucionalidade do Estado brasileiro.



TRANSIÇÃO DE GOVERNO 2018-2019  
**INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS**

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

# Centralização de Atividades de Gestão

## 1. Visão Geral do Tema

A gestão de sistemas estruturantes que regulam e dão suporte às atividades de compras, contratações e transferências de recursos da União aos demais entes requer do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, como Órgão Central, visão estratégica e constante aprimoramento. Nesse sentido, a formulação de estratégias de governança colaborativa e a reestruturação das funções de logística e transferências voluntárias na Administração Pública, dotando-as de regras, rotinas e sistemas de informação que abranjam a cadeia de repasse de recursos, bem como do suprimento de bens e serviços, têm permitido a adoção de formatos que combinem centralização, descentralização e coordenação de processos, atendendo às diferenças entre perfis de atividade e necessidades de suprimentos de cada órgão. As próximas seções destacam as principais iniciativas em curso e os desafios a serem enfrentados nessas áreas.

### Contratações Públicas e Centralização de Compras e Serviços

A contratação pública é um pilar crucial da governança estratégica e da prestação de serviços para os governos. Devido ao grande volume de gastos que representam, as compras públicas bem administradas podem e devem desempenhar um papel importante na promoção da eficiência do setor público, maior transparência e *accountability*. Nessa linha, muitos governos ao redor do mundo têm adotado medidas para reforçar eficiência e a integridade dos seus sistemas de compras.

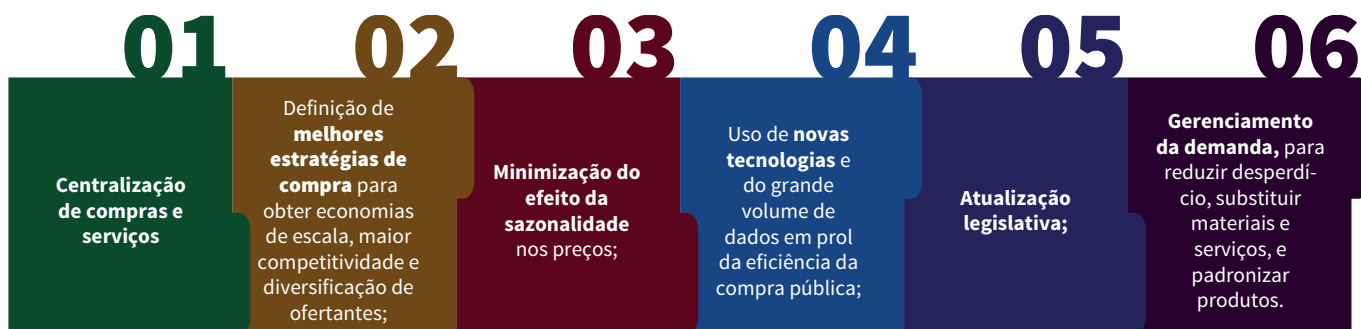
Nos países membros da OCDE, as contratações públicas giram em torno de 4% a 14% do PIB. No Brasil, as estimativas mais conservadoras sugerem que esse corresponde a cerca de 8,7% do PIB. O valor correspondente ao Governo Federal – considerado isoladamente – é de 1,6% do PIB. Dessa forma, o processo licitatório torna-se um instrumento estratégico para viabilizar a prestação de serviços públicos, porém vulnerável à improbidade e ao desperdício, dado o volume de recursos envolvidos.<sup>1</sup>

No âmbito do Ministério do Planejamento, as ações voltadas para melhoria dos processos licitatórios são executadas e coordenadas pela Secretaria de Gestão – SEGES, que atua como órgão central do **Sistema de Serviços Gerais - Sigs<sup>2</sup>**, tendo como responsabilidades a formulação de diretrizes, orientação, planejamento e coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a serviços gerais do Executivo federal como um todo.

A gestão do **Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - Siasg** também está entre as atribuições da SEGES<sup>3</sup>. A Secretaria formula e implementa políticas e diretrizes relativas à gestão sustentável de materiais, de obras e serviços, de transportes, de comunicações administrativas e de licitações e contratações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Além de dar suporte ao Siasg, o Ministério também operacionaliza o **Portal de Compras do Governo federal - Comprasnet**, o **Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP** e o **Processo Eletrônico Nacional – PEN**.

### Licitações Públicas – Estratégias e ações governamentais em andamento no Brasil:



<sup>1</sup> Fonte : OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Relatório sobre a Avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>>.

<sup>2</sup> O Sigs é disciplinado pelo Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994.

<sup>3</sup> Na SEGES, essa atribuição é do Departamento de Normas e Sistemas de Logística (Delog/SEGES).

Em 2014, foi criada a **Central de Compras (Central)** para atuar na aquisição, contratação, alienação e gestão centralizadas de bens e serviços de uso comum entre os órgãos da administração pública federal. A unidade tem como objetivo repensar modelos de contratação, otimizar processos, focar na qualidade dos bens e serviços e fomentar práticas inovadoras.

Foram realizados, desde a implantação da Central, 20 procedimentos de considerável complexidade para licitação e contratação de variados objetos, que representaram aproximadamente R\$ 2,4 bilhões, entre redução de gastos e geração de receitas para o Governo Federal. Destaca-se, ainda, a expressiva redução de processos e a desoneração das unidades de compras com realocação de equipes que antes se incumbiam dessas atividades.

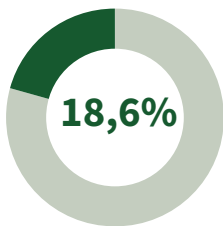
Diante dos resultados obtidos e do potencial ainda a ser explorado, o Ministério priorizou, em 2017, a implantação de um **Centro de Serviços Compartilhados (CSC)** para o Governo Federal, dentro da Central de Compras. Antes a atuação da unidade era focada principalmente em conce-

ber novos modelos de compra e contratação, licitá-los, e disponibilizá-los aos órgãos da APF, para que estes então fizessem e gerenciassem seus próprios contratos. Com a criação do CSC, a Central passou a suportar também a centralização de outros estágios da cadeia logística, como a gestão e fiscalização contratual, a operação de serviços e processos relacionados à despesa pública.

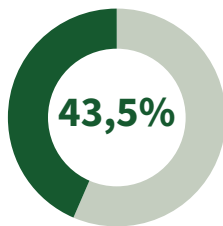
### Potencial de Redução de Gastos

Em recente estudo do Banco Mundial<sup>4</sup>, uma análise de aquisições estratégicas nas licitações públicas realizadas pelo governo federal nos anos de 2012 a 2014, cobrindo cerca de R\$ 155 bilhões (ou 5% do orçamento federal, em média), indica que o Governo Federal poderia economizar entre R\$ 24 bilhões e R\$ 35 bilhões em três anos (ou um valor entre 0,15% e 0,20% do PIB anualmente; aproximadamente 1% do orçamento federal) por meio da introdução de estratégias customizadas para licitações públicas.

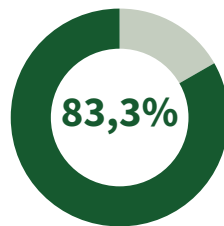
### Reduções de Despesas nos Projetos da Central



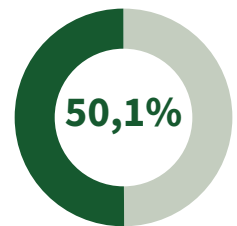
**Compra Direta de Passagens**  
R\$ 41 milhões de economia



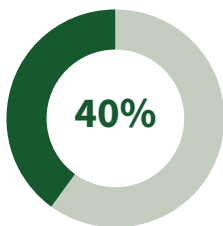
**Telefonia Móvel**  
Potencial redução de despesas considerando contratos atuais



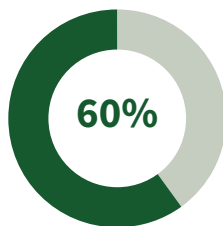
**Imagens de Satélite**  
Economia potencial de 306 milhões considerando preços pagos anteriormente



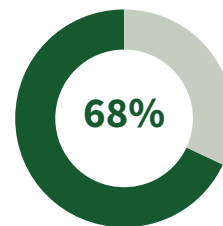
**Ativos de Rede**  
Redução de preços, em comparação com valores de Mercado



**Desktop e Notebooks**  
Redução de preços de R\$ 145 milhões em comparação com valores de Mercado



**TáxiGov**  
Economia, em comparação com modelos anteriores



**Almojarifado Virtual**  
Redução de custo, considerando custos diretos e indiretos atuais

O atual direcionamento dado à gestão das compras públicas tem resultado em melhores estratégias de compra para obter economias de escala, maior competitividade e diversificação de ofertantes. A principal inovação está em priorizar o uso de novas tecnologias em busca da eficiência da compra pública, considerando o grande volume de dados nessas operações.

O Ministério do Planejamento tem estudado modelos nacionais (RS, DF, MG, SE, AL, MS) e internacionais (Estados Unidos, Chile, Portugal, Canadá) de centralização de atividades administrativas, em especial de licitações e contratações, que apontam para o estabelecimento de unidades organizacionais robustas e com mecanismos de governança reforçados. Nesse sentido, corrobora-se a ideia de fortalecimento da Central de Compras e ações correlatas no âmbito do MP.

Com a implantação da Rede Nacional de Compras Públicas – RNCP, em 2018, abre-se espaço para intensificar ainda mais as ações de modernização nessa área. Some-se a isso o amplo debate em torno do tema, gerado pela proposta de nova lei de licitações e contratos, em trâmite no Congresso Nacional.

<sup>4</sup> A fair adjustment : efficiency and equity of public spending in Brazil: Volume I: síntese (Portuguese). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/Volume-I-sintese>.

## Transferências Voluntárias da União – Centralização de Atividades de Gestão

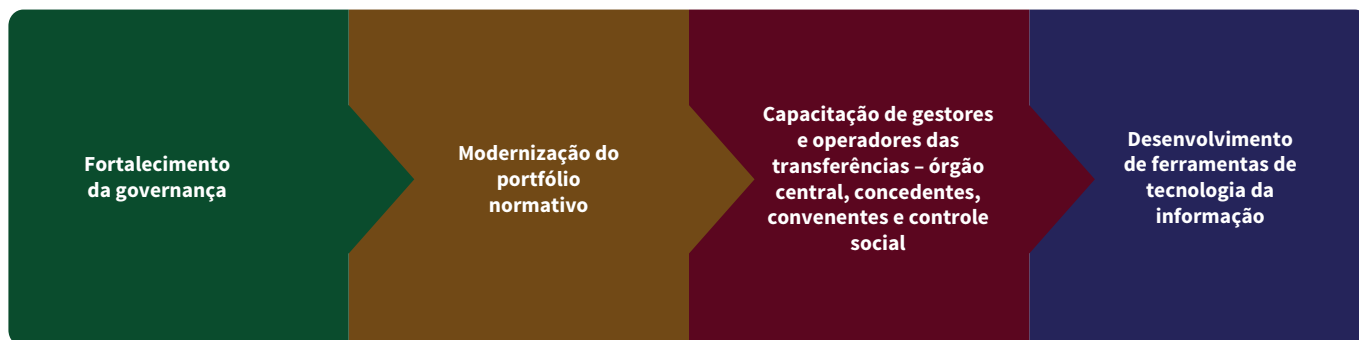
As transferências voluntárias consistem no repasse de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.<sup>5</sup> Esses recursos podem ser destinados às parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, com vistas à consecução de finalidades de interesse público e recíproco.<sup>6</sup>

Para viabilização dessas transferências, a celebração de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, termos de colaboração e termos de fomento deve ser registrada no **Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV**<sup>7</sup>. Essa ferramenta de gestão e operacionalização foi criada em 2008 e, desde então, concentra volume expressivo de informações sobre um valor global acumulado de quase R\$ 105 bilhões, conten-

do dados relativos a mais de 132.000 instrumentos assinados, em mais de 5 mil municípios, nas 27 unidades da Federação.

O Ministério do Planejamento – por meio da SEGES – tem as competências de *propor políticas, planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades de gestão de convênios, contratos de repasse, colaboração e fomento, termos de execução descentralizada e termos de parceria, bem como propor e implementar políticas e diretrizes relativas à melhoria da gestão no âmbito das transferências voluntárias da União, por meio da Rede SICONV*, conforme estabelecidas no art. 13 do Decreto nº 9035/2017.

Para promover a melhoria da qualidade do gasto e maior efetividade nos resultados, a política de gestão do SICONV tem priorizado a atuação em quatro eixos:



Cabe destacar que as transferências voluntárias também incluem convênios e contratos de repasse viabilizados com recursos provenientes de **emendas parlamentares**<sup>8</sup>. Os procedimentos e prazos para apresentação, registro e operacionalização dessas emendas parlamentares in-

dividuais de execução obrigatória, bem como para a superação de impedimentos técnicos são **anualmente** disciplinados em Portaria interministerial do Ministério do Planejamento e da Secretaria de Governo da Presidência da República – SEGOV/PR.

<sup>5</sup> Art. 25 da Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), regulamentada pelo Decreto nº 6170/2007 e Portaria Interministerial nº 424/2016 e suas respectivas Instruções Normativas.

<sup>6</sup> Lei 13.019/2014, regulamentado pelo Decreto nº 8.726/2016.

<sup>7</sup> Segundo prescrito no art. 13 do Decreto nº 6.170/2007.

<sup>8</sup> No tocante às emendas, em especial as individuais, verifica-se o caráter impositivo da execução, na forma disciplinada pelo art. 166, §§ 9º a 18 da Constituição Federal.

## 2. Cenário Atual e Perspectivas

### Contratações Públicas e Centralização de Compras e Serviços

#### Proposta da Nova Lei de Licitações

A proposta da **nova Lei de Licitações** encontra-se em tramitação na Câmara dos Deputados. O PL está na Comissão Especial que deverá emitir parecer final ao Projeto de Lei nº 1292/1995, do Senado Federal, além do PL 6814/2017 e outros 230 apensados, alterando a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, sobre licitações e contratos.<sup>9</sup>

A Comissão Especial tem avaliado, em conjunto com o MP, as contribuições para a modernização da legislação sobre licitações e contratos, visando aprimorar o seu texto para posterior envio ao Plenário da Câmara dos Deputados para votação do relatório final. Caso o relatório final seja aprovado, o PL ainda voltará à casa iniciadora, Senado Federal.

#### Proposta da Nova Lei de Licitações

Em síntese, a proposta da nova Lei de Licitações (PL 1292/95, PL 6814/17 e apensados) moderniza e unifica normas gerais sobre licitações e contratos, revogando a atual Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002 (Pregão) e a Lei nº 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratações). De forma geral, o projeto em tela propõe inovações como:

- Aprimora as modalidades licitatórias e inclui a modalidade de “diálogo competitivo<sup>10</sup>”;
- Implementa, em todas as contratações, a inversão de fases (julgamento antes da habilitação);
- Diminui os riscos de contratação pela Administração ao readequar o sistema de garantias contratuais;
- Implementa o compartilhamento do risco com o contratado, por meio da modalidade da contratação integrada<sup>11</sup>;
- Estabelece meios alternativos de solução de controvérsias, por meio arbitral e mediação;
- Estabelece obrigatoriedade de elaboração de planos de compras anuais, com o objetivo de racionalizar as compras públicas entre os diferentes órgãos e entidades.

Compreende-se que oferecer meios adequados para o cumprimento das normas é fundamental para o alcance dos resultados pretendidos. Nesse sentido, paralelamente à discussão sobre a nova Lei de Licitações, o MP tem priorizado ações com uso intenso de novas tecnologias e formas inovadoras de apoio ao processo de compras públicas. Os principais projetos serão descritos a seguir, considerando sua relevância para a modernização e eficiência da máquina pública.

#### Modernização das Compras Públicas

- **Portal de Compras** canal de comunicação entre administração pública, fornecedores e sociedade (gestão do conhecimento e comunicação). Acesso aos painéis e sistemas de compras públicas.
- **Painel de Preços** ferramenta de pesquisa e comparação de preços para contratação de bens e serviços. Redução do tempo médio de pesquisa, que antes era de 45 dias, para cerca de 7 minutos. Economia estimada de R\$ 4 milhões/ano.
- **Portal Nacional de Preços** integração do Painel de Preços à base nacional de notas fiscais eletrônicas.
- **Sicaf 100% Digital** simplificação do cadastramento de empresas, com uso da certificação digital. R\$ 65 milhões de economia para os cofres públicos (estimativa após 1º ano de implantação).
- **Rede Nacional de Compras Públicas – RNCP** a integração e articulação de órgãos, entidades e agentes em prol da modernização das compras públicas. Mais de 200 pedidos de entidades interessadas em participar.
- **Sistema de Registro de Preços** Revisão normativa e módulo para Gestão de Atas. Controle das adesões a atas de registro de preços (ARP) por “órgãos-carona” – Meta: Reduzir em 50% a quantidade de itens a serem adquiridos ou contratados, via ARP, por órgãos-carona.
- **Novo sistema ComprasNet e Comprasnet App** Ampliar a participação de entes federais, estaduais e municipais. Simplificar as ferramentas de compras Viabilizar a participação de Micro e Pequenas Empresas, Microempreendedores Individuais e Agricultores Familiares nas compras públicas.
- **Central de Compras** Centralização da atividade de “licitar e contratar”. Evita a replicação de esforços e custos para atendimento de necessidades similares. Compra Direta de Passagens; Transporte de Servidores (TAXIGOV);
- **Centro de Serviços Compartilhado – CSC** centralização de outros estágios da cadeia logística, como a gestão e fiscalização contratual, a operação de serviços e processos relacionados à despesa pública

<sup>9</sup> Comissão Especial destinada a proferir parecer final ao Projeto de Lei nº 1292/1995, do Senado Federal, que “altera a lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências”, e apensados.

<sup>10</sup> O diálogo competitivo é adotado em diversas legislações estrangeiras. É um procedimento restrito às contratações em que a administração vise contratar objeto que envolva alternativamente inovação tecnológica ou técnica; possibilidade de execução com diferentes metodologias; ou possibilidade de execução com tecnologias de domínio restrito no mercado. Pressupõe objetos tecnicamente complexos, cuja complexidade escape ao domínio comum de conhecimento dos órgãos ou entidades contratantes, seja sob o aspecto técnico ou de estrutura financeira ou jurídica do projeto.

<sup>11</sup> A modalidade de contratação integrada é um regime de execução indireta a ser preferencialmente adotado nas licitações e contratações de obras e serviços de engenharia, instituído pela Lei nº 12.462/2011 (art. 8º, inciso V e § 1º) – sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) – como forma de ampliar a eficiência administrativa, inclusive na perspectiva de maior economicidade, estimulando a competição entre os licitantes. Esse regime de execução confia ao contratado a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e todas as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

## Portal de Compras

O Portal de Compras do Governo Federal (<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/>) apresenta conteúdos relacionados ao processo de **compras públicas governamentais**, padronizando o canal de comunicação entre a administração pública, os fornecedores e a sociedade. Ainda como espaço de **gestão do conhecimento e comunicação**, o Portal tem área exclusiva para divulgação das ações da Central de Compras, bem como dá acesso aos **Painéis** de informações e aos **sistemas** de compras públicas<sup>12</sup>.

## Painel de Preços

O Painel de Preços é uma ferramenta que viabiliza a realização de pesquisas de preços e comparação de preços de referência para aquisição de bens e serviços na esfera pública, oferecendo maior transparência e facilidade de acesso aos dados. O desenvolvimento dessa solução proporcionou ao gestor uma **redução do tempo médio de pesquisa, que antes era de 45 dias, para cerca de 7 minutos**, conferindo maior agilidade aos processos de compras e contratações públicas. A **economia estimada com a implantação do painel é de R\$ 4 milhões/ano** com a redução na contratação de ferramentas similares. A evolução do painel dará origem ao Portal Nacional de Preços, projeto atualmente em desenvolvimento pela SEGES/MP. *Em operação desde abril de 2017*

## Portal Nacional de Preços

O Portal Nacional de Preços visa integrar o atual Painel de Preços à base nacional de notas fiscais eletrônicas, para viabilizar a coleta e comparação dos preços praticados pelos setores público e privado. A solução pretende melhorar as pesquisas de preços de **alimentos** (alimentação escolar com gasto estimado em mais de R\$ 4 bilhões por ano), **medicamentos** e diversos outros itens adquiridos pelo governo. Para consolidação de uma base nacional de preços de referência para as contratações públicas, destacam-se as parcerias em andamento com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, a Receita Federal do Brasil, o Ministério da Saúde, entre outros, para evolução da ferramenta. **O Portal Nacional de Preços será totalmente integrado e de fácil acesso aos agentes de licitação, bem como à sociedade.** *Previsão de lançamento: dezembro de 2018.*

## Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf 100% Digital

O Sicaf 100% Digital – novo Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores, em formato totalmente digital

– simplificou o **serviço de cadastro de empresas que têm interesse em participar das licitações do Governo Federal**. Por meio do uso de certificação digital, que confere maior segurança ao procedimento, mais de **380 mil fornecedores foram beneficiados** com a mudança. Estima-se uma economia aproximada de R\$ 65 milhões<sup>13</sup> aos cofres públicos, após o primeiro ano de implantação, com a simplificação de trâmites processuais, disponibilização de canais digitais para envio de documentos e redistribuição de força de trabalho anteriormente alocada ao atendimento exclusivamente presencial. *Em operação desde junho de 2018.*

## Rede Nacional de Compras Públicas – RNCP

A Rede Nacional de Compras Públicas – RNCP<sup>14</sup> tem como finalidade a integração e articulação de órgãos, entidades e agentes dos três poderes da União, e entes federativos, além de organizações que guardam afinidade com o tema, em prol da modernização das compras públicas, considerando a centralização de informações distribuídas em mais de 60 sistemas; a profissionalização e certificação dos agentes que atuam em toda a cadeia de contratações públicas; e o compartilhamento de experiências e boas práticas nessa temática. *Rede instituída em junho de 2018.*

A participação na RNCP é facultativa e já conta com mais de 200 pedidos de entidades interessadas em participar. Entre seus primeiros membros, destacam-se associações municipalistas, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e a Confederação Nacional de Municípios – CNM. Em julho de 2018, foi realizada a 1ª Reunião do Comitê Gestor da RNCP com seus 18 primeiros integrantes, ocasião em que se decidiu pela realização do I Fórum Nacional da Rede, previsto para o mês de novembro de 2018.

## Sistema de Registro de Preços – Revisão normativa e módulo para Gestão de Atas

Trata-se de medidas adotadas para controlar o fluxo e o quantitativo máximo de solicitações de adesões a atas de registro de preços (ARP) por “órgãos-carona”, visando a coibir a realização de aquisições ineficientes por falta de planejamento nos órgãos e eventuais desvios em relação a compras de bens e contratações de serviços. Além da revisão do decreto que regula a matéria, foi disponibilizado módulo no sistema Siasg para proporcionar a automação do controle de limites para adesão a atas e, consequentemente, maior segurança jurídica ao gestor público.

<sup>12</sup> O Portal de Compras contém links de acesso aos seguintes Painéis e sistemas: Painel de Compras; Painel de Preços; Painel de Custeio Administrativo; Comprasnet – SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais); Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF; Sistema de Cartão de Pagamento – SCP; Sistema Esplanada Sustentável (SisPES); Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP;

<sup>13</sup> Cálculo realizado por meio da metodologia Standard Cost Model – adaptada, que considera custos para o órgão – pessoal, espaço físico, infraestrutura e TI, entre outros; e custos para o usuário do serviço.

<sup>14</sup> A RNCP foi criada pela Portaria Ministerial nº 165/2018 e instituída em 19/06/2018.

## Novo sistema ComprasNet e ComprasNet App

Projeto a ser realizado no âmbito de Acordo de Cooperação Técnica, celebrado entre a SEGES/MP e o SEBRAE, com o objetivo de ampliar a participação e o uso do ComprasNet pelos demais entes federados (DF, estados e municípios). Visa também a simplificar as ferramentas de compras do Governo Federal, que viabilizarão a participação de Micro e Pequenas Empresas, Microempreendedores Individuais e Agricultores Familiares nas compras públicas.

### Ampliação Gradual do Portfolio da Central

**Em fase de implantação:** modelo de almoxarifado virtual (material de expediente) e a expansão do TáxiGov - modelo de transporte para atender deslocamentos dos servidores para fins administrativos.

**Outros projetos de gestão:** aperfeiçoamento das soluções disponibilizadas anteriormente e estruturação de um modelo de governança para fortalecimento, integridade e *compliance* da unidade.

## Central de Compras – Ações recentes

A Central de Compras (Central) atua na centralização da atividade administrativa “licitar e contratar”, assim evitando a replicação de esforços e custos derivada da existência de unidades de compras em cada órgão para atendimento de necessidades similares na Administração Federal. Permite, ainda, uma melhor utilização do poder de compras do governo, aproveitando oportunidades de padronização e de ganho de escala. Com pautas variadas, a Central já realizou processos relacionados a passagens aéreas, imagens de satélite, folha de pagamento e soluções de tecnologia da informação - TI (telefonia, solução de segurança e equipamentos de redes, computadores). As ações envolvem parcerias entre a SEGES e outras secretarias do MP.

Como já mencionado, os modelos nacionais e internacionais nessa área apontam para a necessidade de organizações mais robustas e com mecanismos de governança reforçados. No caso do Governo Federal, há demanda e oportunidade para fortalecimento desse ator central, que atua numa temática que dialoga com percentual relevante do PIB nacional.

## Compra Direta de Passagens Aéreas

Entre as iniciativas da Central de Compras, a primeira a ser destacada é a **Compra Direta de Passagens Aéreas**. Com início da operação em 2014, a Compra Direta redefiniu o relacionamento entre a Administração Pública e o mercado aéreo doméstico, migrando de um modelo de contratação de agências de viagens, cujas aquisições de bilhetes frequentemente estavam associadas a altos preços, para uma relação direta com as companhias aéreas, com aplicação de descontos sobre as tarifas, reservas de assentos e acesso aos seus sistemas de informação.

Utilizada pela quase totalidade das unidades emissoras de passagens do Poder Executivo federal, a compra direta credenciou cinco companhias (Avianca, Azul, Gol, Latam e MAP), e proporcionou uma **redução de 18,68% nos preços pagos**, o que corresponde a uma economia de mais de **R\$ 41 milhões** entre os anos 2015-2017. Esse cálculo considera o que aproximadamente se deixou de gastar emitindo bilhetes diretamente com as companhias aéreas, e não via agência de viagens.

### Vantagens do modelo de Compra Direta de Passagens Aéreas:

O modelo de compra direta de passagens reproduziu, para a APF, a prática usual de aquisição de passagens aéreas pelo cidadão comum, ou seja, a utilização de recursos de TI e meios de pagamento eletrônico, sem intermediação de agência de viagens, tendo trazido mais agilidade, transparência, controle e melhor gestão – o que foi ratificado pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), em seu 3º Concurso de Boas Práticas, ao premiá-lo na categoria “Aprimoramento de Controles Internos”.

Para atendimento às demandas residuais (internacionais, regionais e atendimento em horários excepcionais ou situações emergenciais), a Central de Compras realizou licitações centralizadas para uma única agência de viagens, padronizando o serviço para os órgãos e entidades e promovendo redução do custo em função da agregação de demanda.

**Em função do uso de cartão de pagamento eletrônico, o modelo de compra direta de passagens aéreas ancorava-se em previsão legal de isenção de retenção tributária na fonte pela APF até 31 de dezembro de 2017<sup>15</sup>, dada a inviabilidade operacional em efetuar o recolhimento. Em 1º de março de 2018, foi publicada a MP 822, que vigorou por 120 dias, não tendo sido convertida em lei. Portanto, desde 30 de junho de 2018, a APF não pode adquirir bilhetes nessa sistemática, valendo-se os órgãos e entidades dos contratos firmados com a agência de viagens a partir da ata de registro de preços disponibilizada pela Central. No entanto, os saldos desses contratos não são suficientes para sustentar a demanda integral de deslocamentos, uma vez que se tratava de alternativa subsidiária, correspondente a apenas 5% da demanda dos órgãos. Assim, temporariamente, optou-se por permitir às unidades de compras que licitem/contratem individualmente o serviço de agenciamento conforme suas necessidades, até o restabelecimento do modelo.<sup>16</sup>**

<sup>15</sup> Previsão no §9º, art. 64, da Lei nº. 9.430, de 27 de dezembro de 1996, incluído pela Medida Provisória nº 651/14.

<sup>16</sup> Este assunto está sendo acompanhado pela ASPAR/MP, para solução legislativa junto ao Congresso ou edição de nova medida provisória (ver matriz de riscos e soluções mitigadoras ao final deste documento).

## TáxiGov

Outro projeto de destaque da Central é o TáxiGov, modelo de transporte desenvolvido para atender deslocamentos dos servidores para fins administrativos. Com foco na eficiência do gasto, melhoria dos serviços prestados aos usuários, uso de TI, mais controle e transparência, o modelo TáxiGov substitui os carros alugados e próprios por táxis, pagando-se apenas pela efetiva utilização. Associado à nova solução de mobilidade dos servidores, também foi objetivo do projeto implantar o conceito de Centro de Serviços Compartilhados.

No diagnóstico realizado, para atender à demanda de transporte de servidores e colaboradores, os órgãos da Administração direta localizados no Distrito Federal (DF) contavam com aproximadamente 850 veículos, entre próprios e locados; mais de 190 motoristas do quadro, afora os terceirizados; e um custo médio por quilometro útil rodado de R\$ 9,40. O custo anual para sustentar essa demanda girava em torno de **R\$ 48 milhões**, entre locação de veículos, manutenção, seguro e abastecimento, não contabilizados custos de aquisição e garagem. Estavam computados nesses gastos os veículos institucionais, que atendiam autoridades como Secretários, Diretores e Presidentes de autarquias e fundações, que representavam R\$ 12 milhões dentro desse universo.



### TáxiGov

**17 meses** de operação

**29 unidades** com modelo implantado (toda a Administração Direta)

**210 mil** corridas realizadas

**13,5 mil** servidores atendidos

**1,5 milhão** de Km percorridos

Desconto de **14,77%** sobre o preço tabelado do serviço de táxi

**R\$ 8,2 milhões** em redução de gastos

Despesa atual = **R\$ 5,4 milhões**

**(60% menor do que nos modelos anteriores)**

Fonte: SEGES/MP



## Painel Gerencial do TáxiGov

Visão Geral - Grandes Números

 Data da última atualização\* 28/08/2018  
 \*base do último corrida realizado.

Corrida - Ano-Mês

Órgão - Nome

Faixa de Horário

Objetivo do Serviço

Quantidade de Solicitantes

13.538

Quantidade de Órgãos (Real x Previstos)

24 de 24

Quantidade de Órgãos Adicionais

5

Quantidade Total de Órgãos

29

Quantidade de Corridas Realizadas

210.094

Custo Total das Corridas (R\$)

5.459.750,70

Diferença de Custo Estimado Modal Anterior (R\$)

-8.222.940,75

Diferença de Custo Estimado Modal Anterior (%)

-60,10%

Distância Percorrida (Km)

1.587.406

Distância Média por Corrida (Km)

7,6

Valor Médio por Corrida (R\$)

25,99

Valor Médio por Km (R\$)

3,44

Espera Média Real (Tempo)

07:17

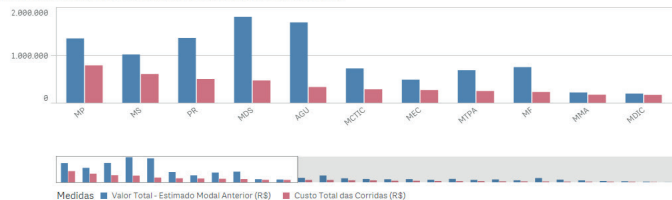
Média de Avaliação Motorista

4,97

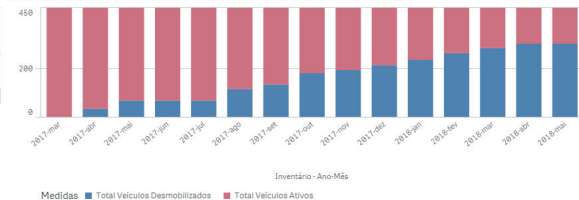
Média de Avaliação Veículo

4,98

Comparativo de Valores Totais (R\$) Entre Modal Atual Versus Modal Anterior



Comparativo de Inventário de Veículos Ativos (Próprios e Locados) Versus Desmobilizados



Fonte: SEGES/MP

A iniciativa também permitiu a desmobilização de veículos, por meio de sua realocação em outras atividades – evitando novas contratações – ou por meio de doações e leilões.<sup>17</sup> Outra medida de redução de gastos foi a edição do Decreto nº. 9.287/2018, que eliminou a prerrogativa de mais de mil autoridades utilizarem carros exclusivos em deslocamentos a serviço, bem como de uso do transporte nos trajetos residência-repartição e vice-versa<sup>18</sup>. No DF, essas autoridades passaram, como os demais servidores, a utilizar o TáxiGov.

A prestação desse serviço de transporte para a Administração direta do DF é hoje feita exclusivamente via Central de Compras<sup>19</sup>, consolidando o modelo de CSC. A obrigatorie-

dade de utilizar o mesmo sistema foi estendida também para as autarquias e fundações, a partir de ata de registro de preços<sup>20</sup>.

**Novas possibilidades:** tendo em vista a regulamentação no DF dos serviços de transporte por meio de aplicativo de celular, foi realizada nova licitação para contratação dos serviços objeto do TáxiGov, ampliando a possibilidade de participação desse nicho e de outros fornecedores, como locadoras de veículos, além das empresas de táxi. Essa nova contratação contempla tanto a Administração direta como a indireta.

<sup>17</sup> Dos quase 500 veículos identificados, 300 foram realocados, estando a cargo da Central realizar leilões para dar destinação a outros 100.

<sup>18</sup> Direitos anteriormente garantidos pelo Decreto nº 79.399, de 16 de março de 1977.

<sup>19</sup> Portaria nº 6, publicada em janeiro de 2018.

<sup>20</sup> Ata de Registro de Preços a ser disponibilizada pela Central.

## Almoxarifado Virtual

O **Almoxarifado Virtual** é mais um objeto incorporado ao conceito de Centro de Serviços Compartilhados, à similaridade do TáxiGov. Trata-se de novo modelo de suprimento de materiais de consumo administrativo para atender às unidades da Administração Direta localizadas no DF, utilizando-se das melhores práticas de mercado. Os serviços prestados referem-se ao processo logístico de fornecimento de suprimentos de escritório, tais como armazenamento, separação e distribuição às unidades.

Além da padronização de materiais e dos ganhos econômicos, a prestação do serviço envolve a disponibilização

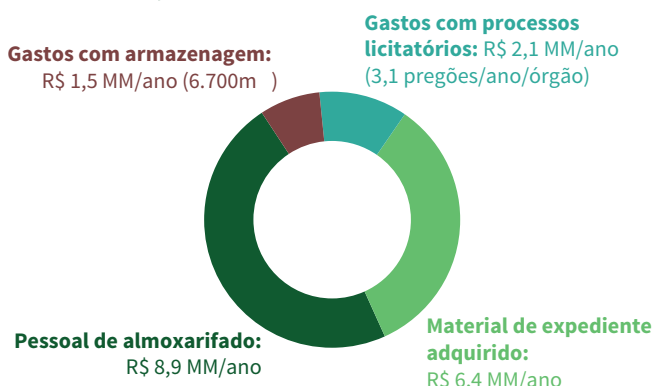
de **plataforma web customizada**, com funcionalidades que permitem a realização e acompanhamento de pedidos, bem como informações para gerenciamento, controle e monitoramento de toda a operação.

Espera-se uma **redução da ordem de 68%** nas despesas associadas ao suprimento de materiais de expediente e de informática, que atualmente somam **R\$ 18,9 milhões/ano** para a administração direta no DF, sendo que **66% equivalem a custos administrativos**.

O início da operação, em **10 órgãos**, está previsto para outubro de 2018, e a segunda fase ocorrerá em janeiro de 2019.

**Despesa atual: R\$ 18,9 milhões/ano**

### Distribuição das despesas



**Economia esperada: 68%**

Fonte: CENTRAL/SEGES - Levantamento de informações dos órgãos

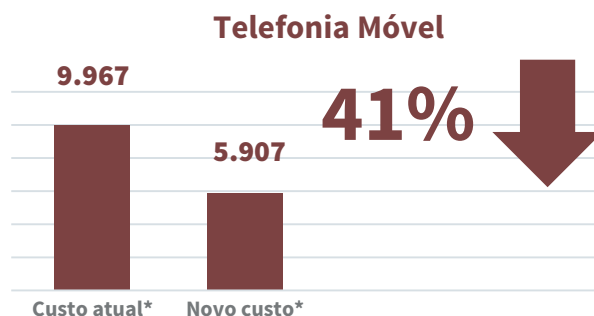
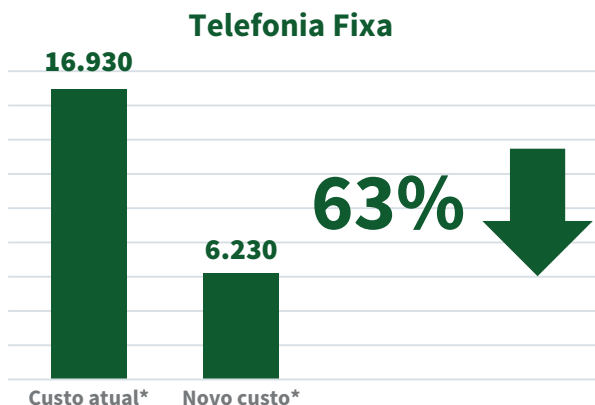
**Analogamente ao TáxiGov, o modelo do Almoxarifado Virtual implica na não realização de novas licitações ou prorrogações contratuais pelos órgãos, e no consumo ou desfazimento de estoques atuais, fazendo com que as unidades venham a se tornar inteiramente dependentes do serviço disponibilizado pela CENTRAL para fornecimento de material de expediente e suprimentos de informática de uso administrativo.**

## Unificação dos Serviços de Telefonia Móvel e Fixa

Outra licitação de relevo recentemente concluída foi a de **telefonia móvel e fixa**<sup>21</sup>, contemplando **367 unidades** da administração pública federal. A abrangência do procedimento é nacional e alcança **65 DDDs**. A principal inovação é a unificação dos serviços móvel e fixo em uma mesma

operadora de telefonia. Além do potencial de economia da ordem de **R\$ 97,7 milhões/ano** (redução de 50% em relação à despesa atual), torna mais fácil a gestão dos contratos para a administração, quando comparado o modelo com as contratações individuais.

<sup>21</sup> Parceria entre a SEGES/MP e a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC/MP)



Fonte: CENTRAL/SEGES - Contratos e resultado da licitação. \* Em milhões de reais/ano – participantes da contratação atual

# Economia: R\$ 97 milhões/ano \*\*



Fonte: CENTRAL/SEGES - Contratos e resultado da licitação. \*\* considerando os 367 órgãos participantes

Também compete à Central atuar na gestão dos contratos firmados com 11 instituições financeiras para pagamento **da folha de servidores ativos, aposentados e pensionistas** (serviços de pagamento da folha salarial e outras indenizações), responsável pela geração de receita mensal da ordem de R\$ 84,5 milhões, representando, de forma acumulada, **R\$ 2,45 bilhões** (fev/16 a jun/18)<sup>22</sup>.

A estrutura atual da Central é enxuta e ainda opera em formato inicial, o que compromete a ampliação do portfólio de projetos e a capacidade de atendimento aos órgãos e entidades com qualidade e tempestividade. Dado o tama-

<sup>22</sup> Este período cobre do início da geração da receita até o último período apurado (jun/2018).

no e complexidade do portfólio e o escopo de atuação da Central, conforme estudos realizados em 2012 e 2016<sup>23</sup>, sua estrutura organizacional tem sido fortalecida e ampliada, para fazer frente ao potencial e expectativa da agenda de centralização. Há um esforço também para promover melhor governança da unidade, por meio de instrumentos de gestão, especialmente nas dimensões relacionadas à definição de fluxo decisório, planejamento das contratações, modelagem de processos, gestão de riscos, gestão da capacitação por competências e transparência.

<sup>23</sup> Estudos realizados em 2012 – quando da concepção do modelo de centralização de compras – e posteriormente em 2016, para implementação do Centro de Serviços Compartilhado – CSC.

## Transferências Voluntárias da União – Centralização de Atividades de Gestão

Como órgão central das transferências voluntárias, o Ministério do Planejamento tem procurado aperfeiçoar continuamente a gestão dos recursos públicos, promovendo maior **transparência, controle social e efetividade** nos resultados para a sociedade. A seguir encontram-se diversas frentes de ação que merecem ser destacadas como resultado de seu caráter estratégico, dentro dos quatro eixos de atuação mencionados na Visão Geral.

### Eixo I – Fortalecimento da Governança Colaborativa

O modelo de governança colaborativa promove um ecossistema de desenvolvimento de inovação para alcançar maior efetividade na execução de políticas públicas financiadas pelas transferências voluntárias, resultando em sinergia, diálogo e alinhamento entre os diversos *stakeholders*.

Para promover essa colaboração, em 2015 foi criada a **Rede SICONV**<sup>24</sup>, organizada em 5 elos: (i) Concedente; (ii) Conveniente; (iii) Municipalistas; (iv) Controle; e (v) Instituições de Ensino. Esse arranjo interfederativo conta atualmente com 144 parceiros, quais sejam, órgãos e entidades públicas e privadas (Ministérios; Tribunais de Contas; Controladoria Geral da União; Ministérios Públicos; Governos Estaduais e Municipais, e Entidades Municipalistas).

<sup>24</sup> Formalmente institucionalizada pela Portaria nº 161, de 10/05/2016.

#### A Rede Siconv atua em 3 grandes eixos:

(i) melhoria da gestão;

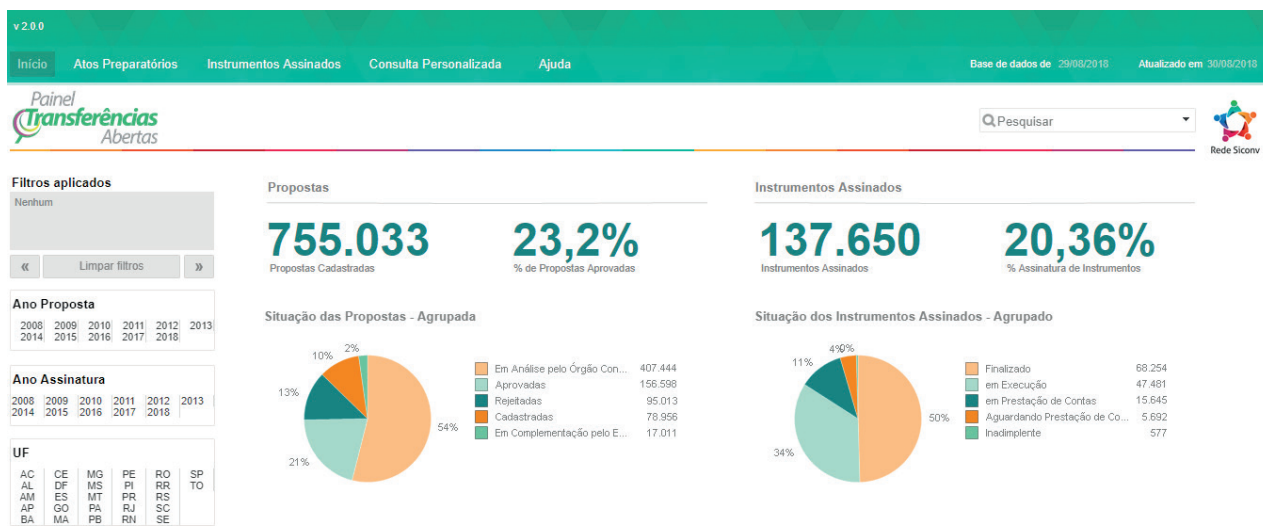
(ii) capacitação; e

(iii) comunicação e transparência.

Os parceiros compartilham, trimestralmente, as evoluções no SICONV, as iniciativas e boas práticas entre os órgãos. Anualmente, o MP realiza o Fórum das Transferências Voluntárias envolvendo todos os parceiros. A terceira edição do Fórum, em 2018, contou com mais de 1.100 participantes de todo o país. Além disso, o Ministério desenvolve trabalho de suporte aos órgãos e entidades que atuam nas transferências da União, por meio do Modelo de Excelência em Gestão dos Órgãos e Entidades das Transferências da União - MEG-Tr.

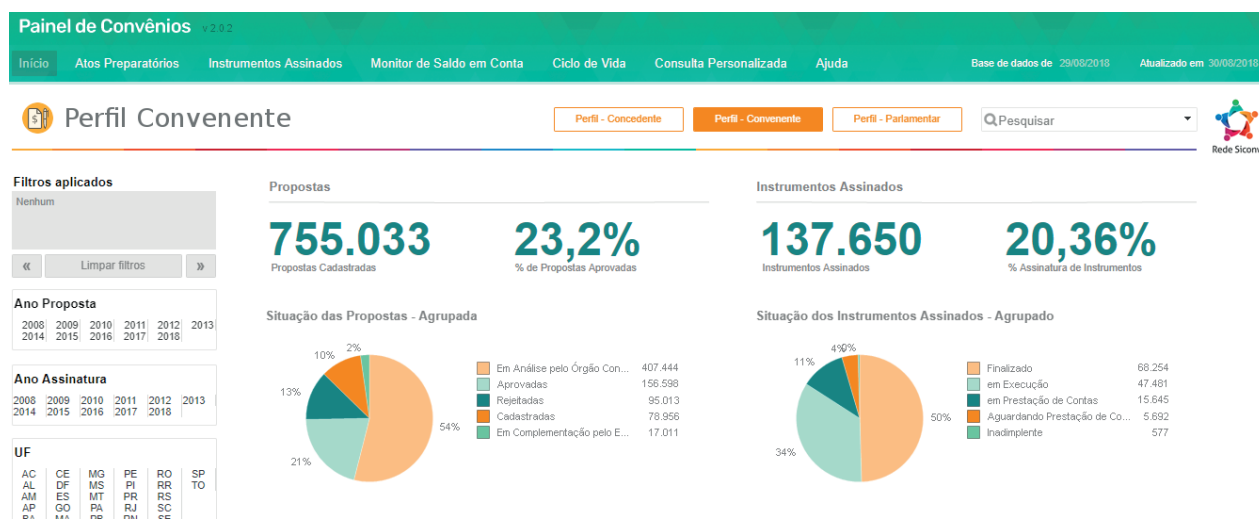
Destaque-se, ainda, a estruturação de diversos **painéis de indicadores gerenciais** para monitorar o desempenho dos entes em cada uma das perspectivas (concedentes, convenientes, controle, parlamentares), bem como índices de desempenho de capacidade técnica. Isso permite qualificar o processo decisório e tornar mais céleres e assertivas as decisões de gestão implementadas por todos os atores envolvidos.

## Tela do Painel Transferências Abertas



Fonte: <http://transferenciasabertas.planejamento.gov.br/> em 30/08/2018

## Tela do Painel Gerencial Siconv<sup>25</sup>



Fonte: Painel Gerencial Siconv, em 30/08/2018

### Eixo II – Modernização do Portfólio Normativo

Ainda com o objetivo de simplificação, maior eficiência e aprimoramento da gestão das transferências voluntárias, o MP tem trabalhado para modernizar o arcabouço normativo nessa área, com destaque para o **Decreto nº 6.170, de 25/07/2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse**. O decreto e demais regulamentos (Portarias e Instruções Normativas) que derivam de sua estrutura têm sofrido constantes atualizações para se adaptarem às necessidades de simplificação administrativa na relação entre os diversos órgãos e agentes da Rede Siconv.

### Eixo III – Capacitação de Gestores e Operadores das Transferências Voluntárias

A qualificação dos recursos humanos envolvidos na Rede Siconv é realizada por meio de ações de **capacitação presencial e à distância**. A responsabilidade nesse processo é de cada parceiro da Rede Siconv, contando ainda com o apoio das seguintes instituições: ENAP, ESAF, Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Instituto Serzedello Correa (ISC), Universidade CAIXA, e Fundação Banco do Brasil.

Por meio da Rede SICONV, nos últimos 3 anos **foram capacitados 650 multiplicadores em todo o país**. Esses multiplicadores atuam como agentes de capacitação nas diversas regiões, tendo sido capacitados 4.600 gestores públicos locais; e 136.740 servidores e colaboradores em vários módulos de uma trilha de ensino pré-definida.

<sup>25</sup> Acesso permitido aos parceiros da Rede Siconv, cuja participação se dá por meio da celebração de acordo de cooperação técnica com órgãos e entidades interessados

## Eixo IV – Desenvolvimento de Ferramentas de Tecnologia da Informação

Como órgão central responsável pelo SICONV, a Secretaria de Gestão (SEGES/MP) vem buscando promover o **aperfeiçoamento da plataforma tecnológica** desse sistema<sup>26</sup>. As melhorias visam a atender à legislação vigente, bem como às determinações dos Órgãos de Controle. Além disso, buscam adaptar o sistema às necessidades do gestor,

no sentido de garantir maior celeridade, transparência e controle, bem como reduzir esforços operacionais promovendo a possibilidade de redução da necessidade de postos de trabalho, junto à Administração Pública Federal, Estadual e Municipal.

Em 2018, destacam-se as seguintes iniciativas:

### Painel de Obras

Ferramenta de livre acesso, lançada em 24/04/2018 e desenvolvida pelo MP, com dados do SICONV, do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e do Programa Avançar. O painel proporciona maior transparência e accountability sobre valores investidos e utilizados nas obras, com acesso a qualquer cidadão que queira saber sobre o andamento das obras de seu interesse; maior agilidade no monitoramento dos avanços nas obras; fortalecimento do controle social e da relação de confiança no Estado; e avaliação das obras de forma personalizada e rápida. Disponível em: <http://paineldeobras.planejamento.gov.br/>.

Lançado em novembro de 2017, o Painel de Transferências Abertas visa a ampliar a transparência e fortalecer o controle social, trazendo informações sobre parcerias firmadas entre o Executivo Federal e governos estaduais, municipais e organizações da sociedade civil (OSC). Apresenta um conjunto resumido de dados de transferências voluntárias da União, tendo como público alvo o cidadão. São possíveis vários filtros para consulta e consultas personalizadas. Disponível na internet: <http://www.transferenciasabertas.planejamento.gov.br>.

### Painel de Transferências Abertas

### Aplicativos \*\*

**SICONV Conveniente** - fornece informações precisas aos gestores locais sobre propostas cadastradas, andamento e status dos convênios ou contratos de repasse. Público alvo: gestores municipais e estaduais;  
**SICONV Fiscalização** - permite o monitoramento e fiscalização dos instrumentos in loco, com fotos georreferenciadas, data, hora e segurança. Público alvo: fiscais cadastrados no sistema SICONV;  
**SICONV Cidadão** - permite ao cidadão acompanhar, propor e auxiliar o governo a identificar e corrigir desvios e pontos de atenção na execução de políticas públicas em cada município. Permite, ainda, propor novas iniciativas de políticas públicas a partir do cadastramento de necessidades locais.

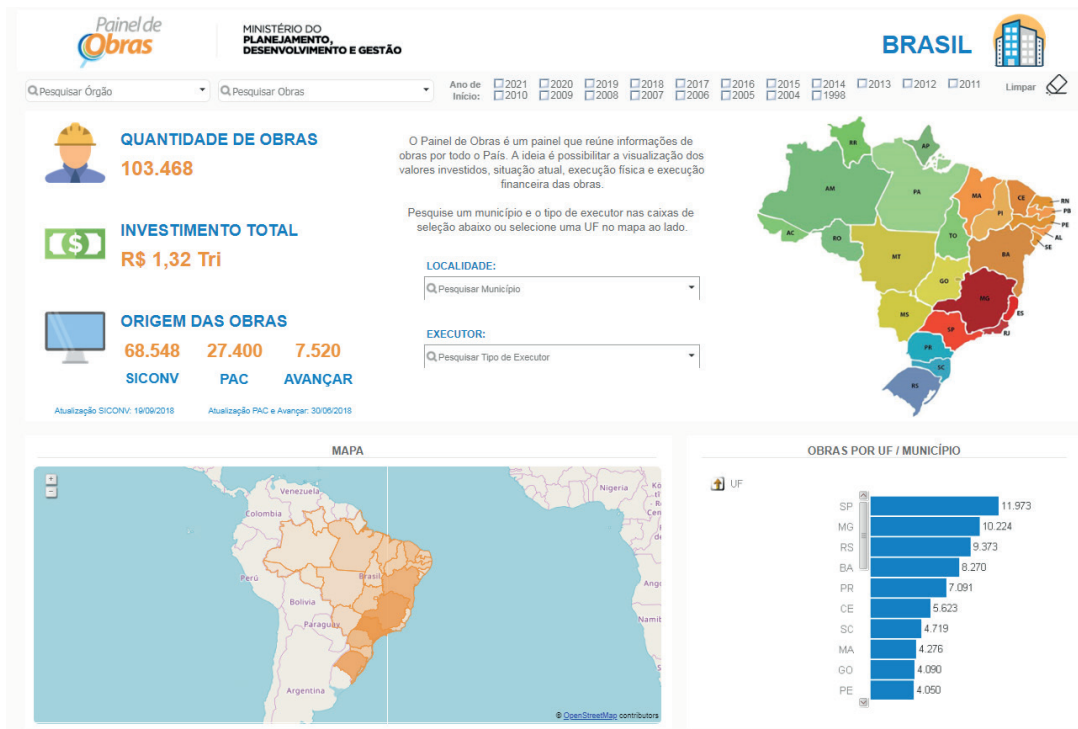
\*\*Os aplicativos foram desenvolvidos em 2018, com o apoio de parceiros, três aplicativos já disponibilizados nas lojas de aplicativos:

Consiste na evolução do SICONV com a criação do novo módulo para o acompanhamento e fiscalização de instrumentos, bem como de governança do contrato de prestação de serviços da Mandatária com a União. Permite que o sistema possa gerir todo o ciclo de instrumentos, seja por meio de convênio ou contrato de repasse. Fornece ainda uma base de dados extensa aos órgãos de controle da União, Estados/Distrito Federal e Municípios.

### Novo Módulo de Acompanhamento e Fiscalização

<sup>26</sup> Na SEGES, o Departamento de Transferências Voluntárias (DETRV) é responsável pela operacionalização do sistema, conforme inciso II, artigo 17, do Dec. 9.035/2017.

## Tela do Painel de Obras:



Fonte: Painel de Obras (<http://paineldeobras.planejamento.gov.br/>)

Ressalta-se que a gestão do SICONV requer a necessidade de melhoria contínua de funcionalidades que possam aprimorar a operação das transferências. Nesse sentido, houve recentes evoluções no sistema, cujos resultados têm se revertido em maior segurança jurídica, redução de riscos operacionais relativos a desvios e, por conseguinte, maior transparência:

### Melhoria do módulo de Contrato de Prestação de Serviço no SICONV;

### Melhoria do módulo de acompanhamento físico e financeiro de obras e serviços de engenharia;

### Evolução do sistema para novos tipos de transferências.

### 3. Riscos e Medidas Mitigadoras

#### Contratações Públicas e Centralização de Compras e Serviços

Objetivo	Dimensão do Risco	Risco	Medida (s) mitigadora (s)
Aprimorar os processos de aquisição de bens e serviços no Poder Executivo federal e Inovar, simplificar e melhorar processos e serviços públicos	Político	Articulação política dos fornecedores atuais para impedir novo modelo	Mapeamento do mercado fornecedor. (a realizar)
	Tecnológico	Não disponibilização de solução tecnológica conforme requisitos e prazos previstos	Previsão de prova de conceito (POC) no Termo de Referência Monitoramento de prazo de customização de sistema previsto no contrato
	Físico e logística	Dificuldade em obtenção de dados e informações	- Plano de Comunicação dos Projetos. (a realizar) - Alinhamento com patrocinadores (internos e externos) dos Projetos
Implementar modelos de gestão estratégica de pessoas voltadas a quadros de alto nível na APF – Rede Nacional de Compras	Partes Interessadas	Baixa adesão das unidades federadas de compras; alegação de autonomia dos entes subnacionais	Contato direto Regime de parceria Convite
	Físico e logística Econômicos e Financeiros	Baixo número de capacitações/ eventos	Definição de prioridade orçamentária do Órgão Central e Parceiros (ENAP, BID, Banco Mundial)
	Tecnológico	Capacidade do Serpro em evoluir os sistemas de compras governamentais; Capacidade de suportar a demanda de adesão aos sistemas de compras governamentais.	Ponto de controle e acompanhamento

#### Transferências Voluntárias da União – Centralização de Atividades de Gestão

Objetivos	Dimensão do Risco	Risco	Medida(s) Mitigadora(s)
Painel de Obras Públicas; Integração SICONV – Comprasnet;	Político	Diminuição da prioridade do projeto/ Mudança da política do SERPRO com possibilidade de retorno ao antigo modelo de atendimento (era insuficiente).	Monitoramento do cronograma de execução
Incorporação de Novos Meios de Pagamento para o SICONV;	Tecnológico	Redução da infraestrutura de TIC (incluindo força de trabalho) alocada pelo SERPRO	Monitoramento do cronograma de execução
Aplicativo SICONV para Gestores Municipais e Estaduais; Aplicativo SICONV de Monitoramento e Fiscalização;	Partes Interessadas	Não utilização dos APPs pelos usuários.	Monitoramento de downloads e estratégia de comunicação aos novos gestores
SICONV - Módulo Mandatárias	Econômicos e Financeiros	Redução dos recursos financeiros disponíveis para os contratos de Prestação de serviços. (falta de disponibilidade de pontos de funções no contrato SERPRO)	Monitoramento do contrato



## 4. Pontos de Alerta – 1º trimestre/2019

### Contratações Públicas e Centralização de Compras e Serviços

#### PONTO DE ALERTA

Restabelecimento da compra direta de passagens aéreas, retomando os ganhos qualitativos e a economia gerada para a APF



#### PRAZO PARA AÇÃO

Com a retomada das votações no Congresso Nacional, reavaliar a reinserção na pauta de votações.



#### AÇÃO SUGERIDA

Alternativa a)  
Acompanhamento e interlocução com o Legislativo quanto ao andamento do Projeto de Lei nº. 10.068/2018 (com origem no PLS nº. 84/2016), que tramita em regime de prioridade na Câmara dos Deputados. Nele há previsão de isenção de retenção na fonte para aquisições realizadas por meio de cartão de pagamento, sem limitação temporal;

Alternativa b)  
Edição de nova medida provisória em 2019, com interlocução intensa para sua conversão em lei, nos termos do PL em andamento. Sem a compra direta, muitos órgãos e entidades têm recorrido a contratações emergenciais, resultando em perdas significativas de economia.



#### ATORES ENVOLVIDOS

- SEGES/MP  
- ASPAR/MP  
- Subchefia de Assuntos Parlamentares, da Secretaria de Governo da Presidência da República

- Seges/MP  
- Secretaria de Orçamento Federal – SOF/MP  
- Assessoria Técnica e Administrativa – Astec/GM/MP  
- Ministério da Fazenda  
- Casa Civil/PR  
- Caso editada a medida provisória, mesmos atores que Alternativa “a”





## Transferências Voluntárias da União – Centralização de Atividades de Gestão



## Referências

BANCO MUNDIAL. 2017. A fair adjustment : efficiency and equity of public spending in Brazil: Volume I: síntese (Portuguese). Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/Volume-I-síntese>. Acesso em: 19 Ago. 2018.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Relatório sobre a Avaliação do Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>>. Acesso em: 19 Ago. 2018.

Relatório de Atividades. Subgrupo de Trabalho Classificação das Transferências da União. [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge\\_relatorio\\_class\\_transf.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/333563/pge_relatorio_class_transf.pdf). Acesso em 20.08.2018;

Transferências Voluntárias da União para Municípios Brasileiros: Identificação de Correlação entre Variáveis. <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/484>. Acesso em 20.08.2018;

*PIETRO, Maria Silvia Zanella Di. Direito Administrativo, 27ª ed. rev atual e ampl. – Rio de Janeiro: Editora Forense, 2014. P.390;*

Política de transferências voluntárias de recursos federais aos municípios é avaliada pelo TCU. (<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/politica-de-transferencias-voluntarias-de-recursos-federais-aos-municipios-e-avaliada-pelo-tcu.htm>). Acesso em 20.08.2018;