

idp

v. 5 n. 2

175

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO PROGRAMA DE
DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E
FINANCEIRA: AVALIAÇÃO DO VALOR PÚBLICO
GERADO À SOCIEDADE DO DISTRITO FEDERAL**

Karoline Guimarães Castro Machado
Grace Ladeira Garbaccio

www.idp.edu.br

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO PROGRAMA DE DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA: AVALIAÇÃO DO VALOR PÚBLICO GERADO À SOCIEDADE DO DISTRITO FEDERAL

Karoline Guimarães Castro Machado¹

Grace Ladeira Garbaccio²

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: karolcastro7@gmail.com.

² Profissional da área de Sustentabilidade/Gestão Ambiental, Jurídica, Governança Corporativa, Compliance, Comunicação e RH, formada em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (2002) e em Administração pela Fundação João Pinheiro (2000), com Mestrado em Direito pela Université de Limoges (2005) e Doutorado em Direito - Université de Limoges (2009)

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	8
2.1 Governança Pública e Digital	8
2.2 Transformação Digital	9
3. Metodologia	10
3.1 Estudo de Caso	10
3.2 Coleta de Dados	11
3.2.1 Registros Documentais	11
3.2.2 Aplicação de Questionário com Servidores	11
3.2.3 Realização de entrevista com gestores	12
4. Resultados e Discussão	12
4.1 O Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF	12
4.2 A Problemática do PDAF Antes da Transformação Digital	14
4.3 A Transformação Digital Ocorrida no PDAF	15
4.3.1 Inovação no PDAF	15
4.3.2 Cartão PDAF	15

4.3.3 Credenciamento dos Fornecedores	19
4.3.4 Banco de Preços	20
4.3.5 Prestação de Contas	21
4.4 Avaliação do Valor Público Gerado à Sociedade do DF	22
5. Conclusão	26
6. Referências	27

Resumo:

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos com a implementação da automação do Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF, com base nos princípios da Administração Pública, em especial, da transparência, da isonomia, da competitividade, da celeridade e da eficiência, e a geração de valor à sociedade no que tange à transformação digital, a partir da capacidade de governança pública e digital. Em vista disso, foi formulada a pergunta de pesquisa: quais foram os efeitos e o ganho de valor público à sociedade que a transformação digital trouxe ao PDAF? Para responder a essa questão, foi realizado o estudo por meio da revisão de literatura, que trouxe, dentre outras questões, a argumentação sobre os temas tratados. E a metodologia utilizada foi pautada como estudo de caso para que fosse possível coletar dados que subsidiassem a resposta do problema acima. Os resultados revelaram que a implementação da transformação digital aprimorou os níveis de equidade, controle, transparência e efetividade do Governo do Distrito Federal, gerando real valor público à sociedade do Distrito Federal.

Palavras-Chave: Transformação Digital; Governança Digital; Valor Público; Administração Pública.

Abstract:

This article aims to present the results obtained with the implementation of the automation of Administrative and Financial Decentralization Program - PDAF (Programa de Descentralização Administrativa e Financeira), based on the principles of Public Administration, especially transparency, isonomy, competitiveness, agility, and efficiency, and the generation of value to society regarding digital transformation, stemming from the capacity for public and digital governance. Therefore, the research question was formulated: What were the effects and the gain of public value to society that digital transformation brought to PDAF? To answer this question, the study was conducted through a literature review, which addressed, among other issues, the argumentation on the topics discussed. The methodology used is based on a case study to collect data that would support the answer to the problem above. The results revealed that the implementation of digital transformation improved the levels of equity, control, transparency, and effectiveness of the Government of the Federal District, generating real public value for the society of the Federal District.

Keywords: Digital Transformation; Digital Governance; Public Value; Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital no setor público é uma realidade, contudo, se comparado ao setor privado, no qual a disruptura do comportamento organizacional anda a passos largos, está muito atrasada. Não há dúvidas de que a inovação e a tecnologia dos serviços públicos trazem uma melhora substancial na execução das políticas públicas. Assim, o governo necessita de gestores que tenham a cultura digital em mente para que a cultura organizacional se transforme do analógico para o digital e, por conseguinte, ocorra uma entrega de serviços mais ágil, segura e efetiva, sempre com foco nas necessidades dos usuários desses processos.

Dessa maneira, a presente pesquisa se justifica pela importância de como se desenvolveu o processo de governança pública, para que a transformação digital do Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF) acontecesse. Além disso, demonstra o resultado alcançado com a automação dos processos de execução dos recursos públicos disponíveis às Unidades Escolares e às Regionais de Ensino da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.

Diante disso, a pesquisa possui como problema a avaliação do valor público gerado à sociedade em razão dessa transformação digital no PDAF, com a seguinte indagação: quais foram os efeitos e o ganho de valor público à sociedade que a transformação digital trouxe ao PDAF? A hipótese relacionada a este problema é de que a transformação digital operacionalizada no PDAF aprimorou os níveis de equidade, controle, transparência e efetividade do Governo do Distrito Federal.

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, com as técnicas de pesquisas descritas por Severino (2017), aplicando as três fontes de evidência: coleta de dados minuciosos e sistemáticos sobre o tema, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada.

O objetivo do presente estudo é apresentar os resultados obtidos com a implementação da automação do PDAF, com base nos princípios da Administração Pública,

em especial, da transparência, da isonomia, da competitividade, da celeridade e da eficiência, e a geração de valor à sociedade no que tange à transformação digital, a partir da capacidade de governança pública e digital.

O presente trabalho está estruturado em seis partes. Na introdução serão apresentados os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda parte tratará do referencial teórico que se fundamenta em torno de dois principais eixos: a governança, em especial, a governança pública e a governança digital e o recente fenômeno da transformação digital no setor público. A parte três abordará a metodologia da pesquisa. A quarta, contemplará os resultados e discussões decorrentes da transformação digital ocorrida no PDAF. Na quinta parte apresentaremos a conclusão. Por fim, na sexta, serão apresentadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Pública e Digital

O termo governança despontou na seara privada a partir da necessidade do mercado, que passou a discutir o termo governança, no sentido de aprimorar a gestão, conseqüentemente, seus lucros. Conforme define Langrafe (2018), governança corporativa trata de instrumentos de monitoramento da gestão e do desempenho das organizações, as quais garantem a convergência entre os interesses dos gestores e dos acionistas proprietários.

O conceito de governança é amplamente discutido por diversos autores. Duarte, Cardozo e Vicente (2012) discorrem que a Governança trata de toda a evidenciação que atende alguns princípios básicos, como: equidade, prestação de contas, transparência, ética e o cumprimento das leis.

Para Martins e Marini (2014), a governança pública é “valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes

públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho”, tendo sido chamado por eles de Cadeia de Governança.

Pires e Gomide (2017) ao tratar de governança e capacidades estatais concluem que a capacidade estatal tem muito da concepção de governança, tendo em vista que para se ter um governo efetivo é preciso uma interação entre as organizações públicas e privadas e a sociedade civil, tornando a burocracia estatal qualificada e corporativamente harmoniosa.

De acordo com Palotti, Filgueiras e Nascimento (2020), os mecanismos de governança pública auxiliam no processo de implementação da digitalização dos serviços públicos, e conseqüentemente há uma melhoria nos bens e serviços ofertados à sociedade, o que resulta na geração de valor público.

As novas tecnologias afetam profundamente a sociedade e modificam as estruturas da Administração Pública. A disruptura que tanto se fala na transformação digital também é sentida na governança, que passa a ser uma governança digital. A governança digital é fundamental para a transformação digital no setor público, pois necessita de uma política adequada, que vise um impacto direto na formulação e na melhoria dos serviços públicos. Nesse ponto, a elaboração de uma governança digital abrange um conjunto de atores dispostos a auxiliar na “abertura e no acesso aos dados, às informações e aos conteúdos produzidos e/ou indivíduos que interagem com os governos” (De Souza Santos, 2021).

2.2 Transformação Digital

Weiss (2019) trata a transformação digital como um surgimento de uma sociedade sensorizada caracterizada por sua indissociabilidade da tecnologia. Para esse autor é necessário ainda que a economia da informação seja promovida e difundida, para que a sociedade usufrua um novo desafio, com o fim de gerar mais valor à sociedade.

Segundo Pina e Rego (2022), para que ocorra a transformação digital é primordial que exista antes uma transformação organizacional, com o fim de melhor aproveitar as vantagens da digitalização. Lembram que não se trata de abandonar as práticas

burocráticas, mas inserir mais “agilidade com a burocracia - criando organizações ambidestras ou burocracias ágeis” e exigindo dos líderes uma habilidade de articular competências distintas.

Viana (2021) discorre que “a transição digital é acompanhada por etapas, sendo o governo eletrônico a primeira delas e o “digital” como aquela a que se instala diante das novas tecnologias conhecidas como disruptivas.” Sinaliza ainda que um governo digital se refere a dois eixos: novas tecnologias (Big Data, Internet das Coisas – IoT, inteligência artificial, e cloud computing e blockchain³), e a nova mentalidade que ele traz.

Essas tecnologias afetam profundamente a sociedade e modificam as estruturas da Administração Pública, deixando de ser um governo apenas com atenção na automação e na redução dos gastos públicos (governo eletrônico), para ter uma interação com os cidadãos e as empresas. A mudança de olhar leva a um novo padrão no comportamento do governo, na forma de implementação das políticas públicas, pois o uso das tecnologias causa a ruptura no *modus operandi* de pensar na condução da governança.

Por fim, Lopes, Luciano e Macadar (2018) revelam que a concepção de valor público no setor público surgiu com os estudos feitos por Mark Moore, em que aponta “que os gestores públicos devem tomar decisões e buscar formas colaborativas de gerar resultados que produzam valor para o público”. Afirmam que a orientação das operações dos órgãos públicos na prestação de serviços deve ser pautada pela criação de valor público para os cidadãos e pela satisfação das respectivas necessidades.

3. METODOLOGIA

3.1 Estudo de Caso

³ Big data designa o volume de dados armazenados em rede. A Internet das Coisas (IoT) trata de rede onde objetos digitais e analógicos são conectados e trocam informações entre si. A inteligência artificial trata da seara de estudos do conjunto de técnicas e algoritmos computacionais, e de métodos de reprodução da capacidade cognitiva humana. Blockchain se refere a tecnologia de armazenamento e transmissão de informações sem um órgão de controle. *Cloud computing* (computação em nuvem) é o acesso a serviços de informática através da Internet por parte de um provedor.

A pesquisa foi operacionalizada por meio de um estudo de caso, com o intuito de coletar dados minuciosos e sistemáticos sobre o fenômeno em questão. Para isso, foram utilizadas fontes de evidências apresentadas por Severino (2017), quais sejam: documentação, questionários e entrevistas estruturadas.

Em decorrência disso, foram efetuadas análises de documentação pertinente ao PDAF; aplicação de questionários aos servidores da Unidade de Executora das Regionais de Ensino, onde o Cartão PDAF foi implantado, e realização de entrevistas estruturadas com gestores que administram equipes de trabalhos relacionadas à implementação da transformação digital no Programa.

3.2 Coleta de Dados

3.2.1 Registros Documentais

A pesquisa documental foi realizada em processos eletrônicos atinentes à implementação da automação do PDAF, principalmente quanto à questão da governança digital, que foi possível registrar e mapear as seguintes etapas: a) 3 (três) Editais de Chamamento Público sobre o credenciamento dos fornecedores; b) Criação da Comissão Mista que analisou o referido credenciamento e c) Desenvolvimento e implementação do novo sistema de Banco de Preços.

3.2.2 Aplicação de Questionário com Servidores

O questionário foi aplicado, entre os dias 23/11/2023 e 04/12/2023, utilizando a plataforma do *Google Forms*, com os servidores públicos membros das Unidades Executoras Regionais – UEXR, sob a forma de Associação de Apoio à Educação, tendo em vista que o Cartão PDAF foi implementado nas 14 Coordenações Regionais de Ensino da rede pública do DF. A opção por esta etapa tem a finalidade de assimilar a compreensão técnica sobre a transformação digital ocorrida no Programa enquanto ferramenta de apoio à gestão, bem como encontrar indícios que subsidiem a hipótese de pesquisa.

3.2.3 Realização de entrevista com gestores

Com o fim de ter uma direção investigativa estratégica, a realização das entrevistas foi feita com gestores de alto escalão que desempenharam um papel relevante na implementação das políticas públicas voltadas à transformação digital do PDAF. Foram realizadas entrevistas com os membros da Subsecretaria de Acompanhamento de Projetos Especiais (SUAPE) e da Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC), ambos dentro da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Administração do Distrito Federal (SEPLAD). Ainda, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), a Subsecretaria de Administração Geral (SUAG) e a Secretária de Estado de Educação do Distrito Federal.

A importância das entrevistas com esses gestores reside na oportunidade de obter, diretamente, as particularidades adotadas pelo GDF para implementar a automação ocorrida na gestão e controle do PDAF, as quais propiciaram uma visão estratégica. O roteiro da entrevista abordou tópicos que versam sobre a implementação da transformação digital no PDAF, com foco na governança pública e nos construtos automatizados no PDAF, como o Cartão PDAF; prestação de contas; banco de preços e credenciamento de fornecedores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF

O PDAF trata de um aporte financeiro que visa garantir a rotina, a viabilidade e a realização dos projetos pedagógicos das escolas e das coordenações regionais de ensino do Distrito Federal. O programa foi implementado em 2007, por meio do Decreto nº 28.513, que substituiu o Programa de Descentralização de Recursos Financeiros (PDRF), com o fim de apoiar as Instituições Educacionais e as Diretorias Regionais de Ensino da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. Dessa forma, o PDAF visa apoiar as escolas na execução do projeto pedagógico, e é gerido pela SEEDF juntamente com os agentes executores e com os

agentes participativos, os quais estão definidos na Lei do PDAF, Lei nº 6.023, de 18 de dezembro de 2017.

Com a edição da Lei acima referenciada, o PDAF deixa de ser um Programa de Governo e passa a ser um Programa de Estado. Assim, a existência de uma norma estabelecida como uma política de Estado representa uma conquista essencial para a estabilidade e o progresso contínuo, demonstrando uma maior capacidade estatal de suas instituições em transcender os interesses imediatos e garantir a continuidade das políticas fundamentais.

A descentralização financeira escolar e seu processo de constituição, partem da ideia de que quando há descentralização haverá necessariamente a repartição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica (Pietro, 2023).

Segundo a Lei do PDAF, o Programa é um mecanismo que possibilita às escolas da rede pública de ensino de forma mais célere, com vistas a melhorar o projeto pedagógico e fortalecer a gestão democrática. Como dito anteriormente, a SEEDF é responsável pela gestão do Programa em conjunto com a equipe de gestores educacionais e da comunidade. Para que uma Unidade Escolar possa utilizar os recursos do PDAF é imprescindível atender às exigências impostas pela referida Lei, a qual obriga a elaboração do Plano de Aplicação Anual (PAA), decorrente das metas previstas no Plano de Trabalho da respectiva unidade escolar.

Para o PDAF funcionar na sua integralidade, é requisito a constituição legal de uma UExL, no caso de ser uma escola, ou uma Unidade Executora Regional - UExR, no âmbito de uma Regional de Ensino, nos moldes de uma Associação Civil com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, regidas por seu Estatuto e pelo Código Civil, cujo fim é ser o esteio e o estímulo nas ações que melhorem a qualidade da educação do Distrito Federal.

Uma das funções que é colocada a essas Unidades Executoras é receber, administrar, prestar contas dos recursos financeiros obtidos por meio de repasses governamentais, ou

proveniente de doações e eventos. A presidência da Unidade Executora é exercida sempre pelo Diretor da Unidade Escolar ou do dirigente da Regional de Ensino, conforme se observa do artigo 6º, parágrafo 2º da Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012.

Assim, a execução do recurso do PDAF é efetuada pela Unidade Executora por meio de compras de materiais de consumo e permanente e/ou contratação de serviços, de acordo com o que foi estabelecido no Plano Administrativo Anual, que compreende o projeto político-pedagógico e o plano de trabalho.

4.2 A Problemática do PDAF Antes da Transformação Digital

Embora o formato do Programa tenha mudado, a análise das alterações ocorridas é relevante pelas características peculiares, que possibilitará a comprovação da hipótese delimitada desta pesquisa. Dentre estas estão o acúmulo de processos relativos à prestação de contas relativas à execução do Programa e identificação de relacionamentos entre empresas contratadas e empresas fornecedoras de outros orçamentos.

O primeiro passo é a celebração do termo de colaboração entre a UEX, juntamente com o plano de trabalho, e a SEEDF. Após, o procedimento das contratações (bem ou serviço) possui os seguintes passos: (1) Definição do objeto - o objeto a ser adquirido ou o serviço a ser contratado deve constar na Ata de Prioridade, pois os recursos executados devem estar em conformidade com os critérios estabelecidos no plano de trabalho e na legislação aplicada; (2) Realização de 3 cotações - tanto para a contratação de pessoa física ou de microempreendedor individual, a Unidade Executora procederá com 3 pesquisas de preços com profissionais que exerçam atividades correspondentes; (3) Seleção de fornecedores - será feita com vistas à aplicação do princípio da economicidade, ou seja, deve optar a Administração Pública por aquele de menor valor sem que os padrões de qualidade sejam afetados; (4) Comprovação da regularidade fiscal - o contratado deverá demonstrar as documentações exigidas pelas normas que regem a matéria; (5) Entrega - a empresa contratada deve entregar a nota fiscal eletrônica ou se pessoa física deve entregar

a nota fiscal avulsa; (6) Pagamento - a Unidade Executora deverá juntar a cópia do cheque e o comprovante bancário; (7) Prestação de contas - a Unidade Executora deve fazer a prestação de contas a cada 4 meses e a cada exercício financeiro.

As etapas mais problemáticas atinentes ao PDAF eram a prestação de contas e a concentração de empresas contratadas. Na Auditoria de Conformidade⁴ realizada pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) foi possível constatar uma significativa concentração de empresas que possuem o mesmo sócio e o mesmo objeto contratadas pelas escolas em 2019 e 2020, o qual daria uma falsa impressão de um rodízio dessas empresas na execução de serviços.

Outro achado dessa auditoria, foi que uma proporção significativa, superior a 50%, das empresas detinham um faturamento reduzido ou nulo, sugerindo que essas empresas serviam como fornecedoras de orçamentos. Na realidade, isso resultou na formação de um cenário aparentemente competitivo, mas com a possibilidade prática de estabelecer preços superiores aos de mercado, uma vez que as empresas que forneciam orçamentos estavam inseridas no mesmo grupo empresarial.

A SEEDF precisou se adequar ao disposto no Decreto nº 37.843, de 13 de dezembro de 2016, que regulamentou no âmbito distrital, a Lei 13.019/2014, que trata das parcerias celebradas entre a Administração Pública distrital e as organizações da sociedade civil. Por força deste Decreto as prestações de contas devem ser monitoradas e avaliadas, com vistas a comprovar se as metas programadas foram atingidas.

Contudo, aquele sistema de contratação e de prestação de contas gerava uma enorme dificuldade em demonstrar a aplicação dos recursos gastos na escola ou na regional de ensino de maneira regular, ocasionando a intempestividade na análise conclusiva das prestações de contas relativas ao PDAF, bem como a fragilidade no controle dos recursos do Programa.

⁴ Relatório Prévio de Auditoria nº. 1/2022 DIASP2. Disponível em: <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=consultaETCDF&f=formPrincipal&edoc=3E4CF0F0>. Acesso em 12 nov 2023.

Hansen (2012) aponta que a responsabilidade delegada a um setor obriga a prestação de contas, que envolve a apreciação do funcionamento dos resultados reais com os resultados esperados ou orçados. É esse o sentido do PDAF, possibilitar a correta prestação das contas dos recursos financeiros descentralizados, com vistas a atender e executar o projeto político-pedagógico da rede pública de ensino do Distrito Federal.

Silva (2016), ao estudar sobre a prestação de contas do PDAF, destaca ser um processo altamente complexo e burocrático. Essa situação se deve pelo fato de os servidores que executam o Programa não possuírem habilidades técnicas em matérias orçamentárias e financeiras, tendo em vista que o Diretor da escola é o presidente da Unidade Executora e os demais membros são servidores e pessoas da comunidade, pai/mãe e/ou estudante, quando couber, que também não detêm conhecimento técnico para operar de forma satisfatória os recursos do PDAF.

Nesse ponto, é preciso trazer o fato de que a supervisão dos gastos acontecia *a posteriori*, com base em diversas legislações esparsas, fazendo com que a prestação de contas fosse, na maioria dos casos, deficitária.

Ainda, a conclusão feita no Relatório Final de Inspeção nº 2.2011.17⁵, firmado pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF), concluiu que as prestações de contas dos recursos do PDAF não obedecem à legislação, pois ficou comprovado que apenas 1,10% dos recursos transferidos tiveram suas prestações de contas aprovadas.

Na Informação nº 70/2021⁶ proferida também pelo TCDF, a SEEDF demonstrou a relação das prestações de contas em estoque constantes na Gerência de Prestação de Recursos Descentralizados – GPDESC, bem como a quantidade de analistas e a estimativa para conclusão das análises na referida Gerência, demonstrados na Tabela 01.

⁵ Relatório Final de Inspeção nº 2.2011.17. Disponível em: <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=consultaETCDF&f=formPrincipal&edoc=D1DFBB94>. Acesso em: 7 nov 2023.

⁶ Informação nº 70/2021- TCDF. Disponível em: <https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=consultaETCDF&f=formPrincipal&edoc=1759E541>. Acesso em: 7 nov 2023.

Tabela 01 – Quantitativo de processos de prestação de contas pendentes de análise

Tipos de processos	Quantidade de processos na GPDESC	Quantidade de analistas PDAF na GPDESC	Quantidade de processos analisados mensalmente na GPDESC	Quantidade de processos analisados semestralmente na GPDESC	Estimativa de término das análises (em meses)
Físicos (2009 a 2013)	2045	5 analistas de 40 horas	80	480	24
2017 a 2018	539	4 analistas (sendo 3 de 20 horas)	50	300	11
SEI (2019 e 2020)	1278	2 analistas de 40 horas	40	240	32
Total	3862	11	170	1020	-

Fonte: Informação nº 70/2021, TCDF.

Por fim, toda essa sistemática da operacionalização, acompanhamento e controle dos gastos do PDAF proporcionou diversas fraudes. De acordo com investigação da Polícia Civil e do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), supostas fraudes ocorreram entre 2018 e 2020. Foram identificadas quatro empresas envolvidas nas fraudes, além de servidores da unidade de ensino do Paranoá. A apuração policial demonstrou ter indícios de notas fiscais referentes à aquisição de mercadorias que sequer fazem parte do objeto social das empresas que as emitiram. Além disso, verificou-se notas fiscais com data anterior a do próprio orçamento e a apresentação de orçamentos por empresas fictícias.

Esse modo de aplicação dos recursos públicos por parte das Unidades Executoras é falho, o qual favorece a fraudes e a ineficiência do gasto público, inibindo a completude do projeto pedagógico e enfraquecendo a gestão democrática, pilares da descentralização de recursos financeiros.

4.3 A Transformação Digital Ocorrida no PDAF

4.3.1 Inovação no PDAF

O grande desafio que a SEEDF enfrenta na gestão do PDAF é referente à prestação de contas dos recursos executados, uma vez que essa prestação acontece pelo menos a cada 4 meses. Em análise sobre possíveis irregularidades no PDAF, observa-se que o TCDF ao assentar o Parecer nº 0122/2019, demonstrou que, naquele momento, teriam mais de 3.000 (três mil) processos de prestação de contas pendentes de análise, referentes aos anos de 2009 a 2014.

Assim, foi editado o Decreto 42.403, de 18 de agosto de 2021, com o intuito de regulamentar a Lei 6.023/2017 (Lei do PDAF) e ao mesmo tempo inovar quanto à criação do CARTÃO PDAF, ao credenciamento de cadastro de fornecedores de bens e serviços, à implantação do banco de preços e o aprimoramento da prestação de contas. Os esforços que culminaram na mudança de execução do PDAF estão alinhados com as atuais tendências da governança e inovação no setor público, conectados com as políticas de inserção de novos sistemas e a transformação digital.

Houve uma série de ações conjuntas entre a SEEDF, o Banco de Brasília (BRB), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal (SEBRAE/DF) e a SEPLAD, com o fim de possibilitar o desenvolvimento de iniciativas destinadas a contribuir com a melhoria da qualidade de ensino e o fortalecimento da gestão democrática, nos mecanismos de descentralização financeira, destinado a prover recursos às Unidades Escolares e Regionais de Ensino da rede pública do Distrito Federal.

A política pública formulada foi a de aprimorar os serviços e os processos de contratação, potencializando a transformação digital, por meio de uma interoperabilidade entre a SEEDF, o BRB e a SEPLAD.

4.3.2 Cartão PDAF

O Cartão PDAF foi criado para que as unidades escolares e as regionais de ensino da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal pudessem utilizá-lo para movimentar os recursos financeiros advindos do PDAF e está normatizado pelo Decreto 42.403/2021.

O cartão PDAF trouxe uma revolução significativa na gestão da implementação dos repasses do Programa, frisando que todo o processo deverá ter resultados efetivos, com transparência e uma prestação de contas mais ágil.

O BRB é a instituição financeira responsável por operacionalizar os recursos dos PDAF, fornecendo um aplicativo que inclua a gestão, o pagamento e o monitoramento dos gastos, por meio de imagens dos recibos fiscais de aquisição de bens e serviços. Tal plataforma digital dará apoio à gestão dos recursos do PDAF, tanto às unidades escolares, como para o setor responsável pelo acompanhamento e controle do PDAF dentro da SEEDF, proporcionando menos burocracia, maior transparência e um controle mais realista.

4.3.3 Credenciamento dos Fornecedores

A partir da edição do Decreto 42.403/2021, as Escolas Públicas do DF, mediante as respectivas Unidades Executoras, deverão adquirir bens e serviços com os fornecedores credenciados, em um sistema de rodízio, com o intuito de neutralizar as ofensas à isonomia, à moralidade e à impessoalidade, imprescindíveis no emprego de verbas públicas.

Inicialmente, utilizando-se mais uma vez a governança em rede, o credenciamento dos estabelecimentos comerciais foi feito por uma Comissão Mista entre a SEEDF e a SEPLAD, haja vista a expertise desta Secretaria de Estado no quesito de compras governamentais. Assim, a contratação e/ou a despesa que envolvam a utilização dos recursos do PDAF deverão ser efetuadas apenas após a inserção do fornecedor devidamente credenciado na Plataforma desenvolvida pela Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) da SEPLAD, que está armazenada no Portal de Serviços do GDF.

O fornecedor que se cadastrar com a finalidade de prestação de serviços ou bens materiais aceitará o preço que está no respectivo Edital de Chamamento, para fins de contratação com a UEX, bem como no Banco de Preços, módulo eletrônico também desenvolvido pela SUTIC, o qual será abordado na próxima seção.

Pelo fato de essa etapa não ser mais realizada pelas Unidades Executoras, trouxe mais agilidade e transparência no processo de execução dos recursos do PDAF e ao mesmo tempo retirou uma atribuição do Diretor da Escola. Já que para as UEXs adquirirem bens ou serviços, os fornecedores já estarão cadastrados com toda a regularidade fiscal, jurídica e trabalhista verificada pela Comissão acima referenciada.

Antes da implantação do módulo do credenciamento de fornecedores em plataforma eletrônica específica, a habilitação fiscal, jurídica e trabalhista era apresentada pela própria empresa, não permitindo a UEXs uma apreciação verdadeira, gerando um entrave na prestação de contas, pois muitas daquelas certidões apresentadas estavam vencidas ou não eram fidedignas, fazendo com que uma simples prestação de contas fosse negada.

Por fim, os processos de prestações de contas atualmente são mais céleres, transparentes, contendo equidade na participação dos fornecedores, com maior resposta à execução do PDAF, obtendo assim o aperfeiçoamento da qualidade do ensino da rede pública do DF, bem como o fortalecimento da gestão democrática.

4.3.4 Banco de Preços

A fase da pesquisa de preços, nas compras governamentais, é de suma relevância para evitar que seja realizada de forma inadequada e com isso conduzir uma contratação com valores superestimados ou inexequíveis, ofendendo o princípio constitucional da eficiência, do qual derivam os “subprincípios da celeridade, economicidade, planejamento e eficácia” (Pietro, 2023).

Ao automatizar a pesquisa de preços, mediante um banco de preços, em que os fornecedores credenciados aceitam os valores dos serviços ou produtos a serem praticados na despesa de custeio e/ou de capital, estabelece-se uma maior transparência, controle, *accountability* e eficiência na execução do PDAF, pois cria dados acessíveis, expande a gama de fornecedores e ao mesmo tempo viabiliza maior controle do gasto público.

Para a efetivação do banco de preços, visando um impacto direto na formulação e implementação na melhoria dessa etapa, utilizando mais uma vez da rede de governança digital, foi preciso a colaboração da SUTIC para desenvolvê-lo. Assim, com o fim de concretizar a contratação a UEX não precisará mais solicitar 3 (três) orçamentos a empresas semelhantes e se responsabilizar pela seleção da melhor proposta, já que a ferramenta fará isso.

4.3.5 A Prestação de Contas

Para entender melhor essa etapa, faz-se necessário realizar uma breve exposição da gênese da expressão *accountability*, a qual pode ser caracterizada pelo “controle, fiscalização, responsabilização, ou ainda prestação de contas” (Goulart, 2022). Em pesquisa realizada por Pinho e Sacramento (2009), se observa que a concepção dada à palavra *accountability* envolve de forma implícita a responsabilização pelas ações praticadas e explicitamente a rigorosa necessidade para a prestação de contas, tanto no setor público quanto no privado.

Nesse mesmo sentido, a Lei 13.019/2014, que versa sobre as parcerias entre a Administração Pública e as organizações da sociedade civil, definiu em seu artigo 2º que a prestação de contas serve para analisar e avaliar a execução da parceria, “pelo qual seja possível verificar o cumprimento do objeto da parceria e o alcance das metas e dos resultados previstos”. A UEx é o agente responsável pela administração dos recursos recebidos do PDAF e cabe a ela a responsabilidade de prestar contas de forma periódica e anual, com o propósito de demonstrar como os recursos repassados foram gastos de acordo com o plano de trabalho.

Com a implantação do Cartão PDAF, da plataforma eletrônica de credenciamento de fornecedores e do banco de preços, fica claro que o processo de prestação de contas pelas UEXs está menos complexo e mais célere. Outro fator importante para a simplificação do processo é que a prestação de contas está sendo executada no PDAF WEB, desenvolvido

pelo BRB, que tem os módulos de prestação de contas por situação (aprovado, concluído, exigência e pendente), facilitando muito a prestação de contas, já que agora está sendo feita em tempo real.

Além disso, possibilita aferir o que está sendo mais consumido e como estão sendo distribuídos os gastos do PDAF dentro daquela UEX, distinguindo as despesas de capital e as de custeio, com vistas a oferecer melhores serviços públicos, bem como na adequação da elaboração das peças que compõem o orçamento público.

4.4 Avaliação do Valor Público Gerado à Sociedade do DF

Partido do modelo conceitual Cadeia de Governança apresentado por Martins e Marins (2014), foi possível realizar a verificação dos 4 eixos expostos: (1) Qualidade e capacidade institucional; (2) Desempenho; (3) Colaboração e (4) Valor Público, em virtude da governança pública na transformação digital ocorrida no PDAF.

Quanto à qualidade e capacidade institucional, ela se relaciona com a forma que o governo está preparado para atuar, com suas instituições na formulação, implementação e avaliação de suas políticas públicas, com a finalidade de garantir a transparência, *accountability*, responsabilidade e controle social.

A primeira consideração se faz quanto à percepção que a automatização da operacionalização do PDAF trouxe a transparência da execução do Programa, uma vez que agora, por meio das plataformas digitais, permite que a SEEDF efetue o controle dos gastos *pari passu*, ou seja, ao mesmo tempo em que a UEX faz a contratação.

Neste ponto, foi atingido também o aprimoramento da prestação de contas (*accountability*) da execução do PDAF, impedindo aquele imenso atraso na verificação das exigências impostas pela Lei. E, em consequência, melhoria no monitoramento e no acompanhamento do PDAF.

O controle social é perceptível com a transparência das ações necessárias à execução do PDAF, a qual possibilita a participação mais ativa dos cidadãos na monitorização e

avaliação das ações governamentais, tendo em vista que as plataformas digitais viabilizam o acesso fácil e rápido a informações relevantes sobre políticas públicas, orçamentos, projetos e resultados.

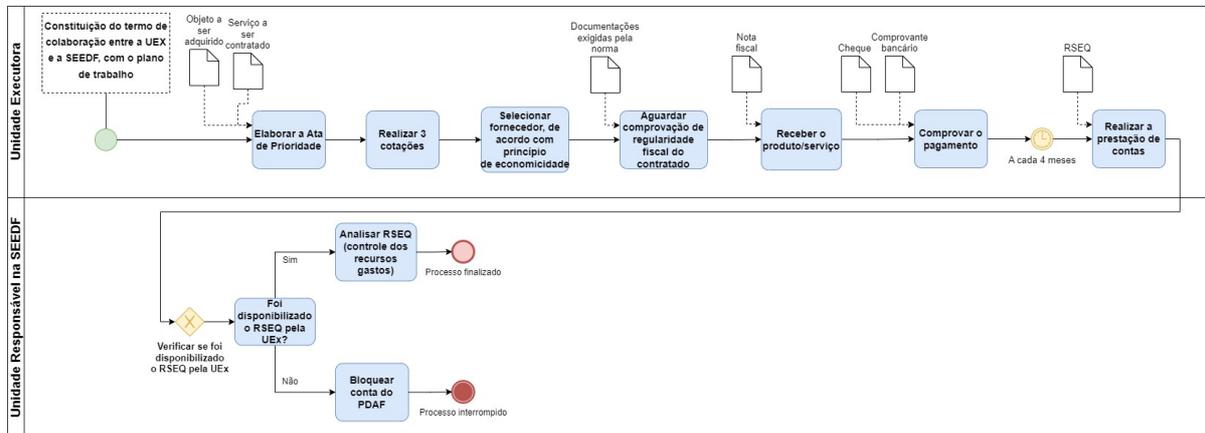
No quesito desempenho, se refere às ações realizadas na busca de resultados a serem alcançados. E no que se refere à colaboração é justamente a governança exercida em rede de maneira colaborativa e ativa, que proporcionou a implementação da transformação digital no PDAF, bem como os esforços promovidos geraram eficiência na medida que permite atingir o valor público que se espera de uma política pública implementada.

É crucial ressaltar que o valor público não adquire essa natureza simplesmente por ser entregue pelo setor público; ele pode ser gerado por organizações governamentais, empresas privadas, ONGs ou usuários de serviços. Sua característica de público não é determinada por quem produz, mas sim pelos cidadãos que o consomem de maneira coletiva (Lopes, 2016).

Nesse viés que se concentra a avaliação do valor público gerado à sociedade do Distrito Federal com a transformação digital do PDAF, cujo foco foi buscar os produtos e resultados desenvolvidos, preservados ou oferecidos pelas instituições envolvidas, as quais contribuíram em ter soluções eficazes e proveitosas para atender às necessidades ou demandas do interesse público.

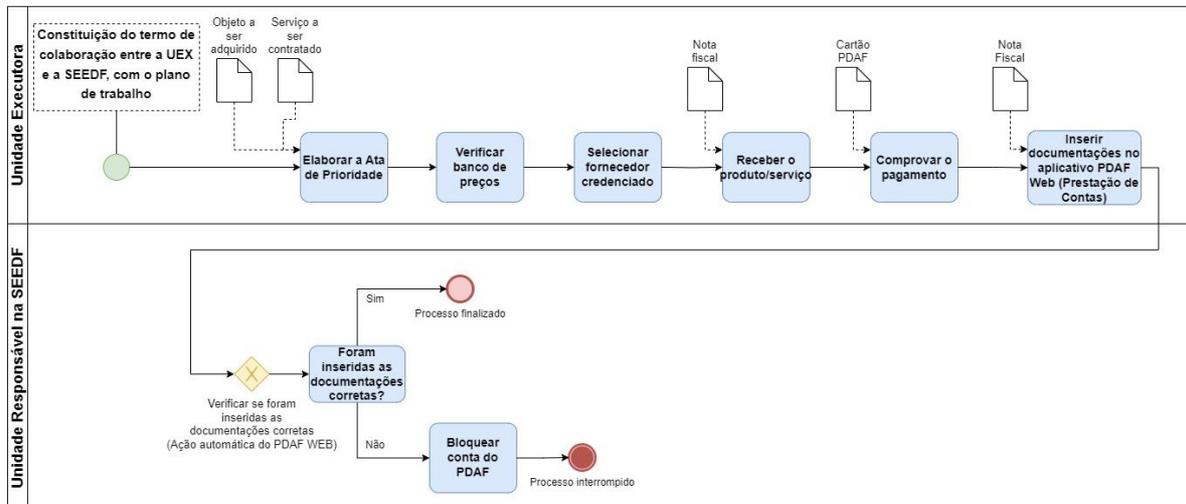
Foram mapeados o fluxo do processo da execução do recurso do PDAF antes e após a transformação digital, para que seja viável legitimar a hipótese levantada e avaliar se com essa automatização houve o aprimoramento dos níveis de equidade, controle, transparência e efetividade do Governo do Distrito Federal, os quais serão demonstrados nas figuras 1 e 2, a seguir:

Figura 1 - Fluxo do processo da execução do recurso do PDAF antes da automação



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 2 - Fluxo do processo da execução do recurso do PDAF após a automação



Fonte: Elaborado pela autora

Comparando-se as duas figuras, tendo como referência três tipos de critérios: tempo; redundâncias e redução de gastos, pode-se identificar pontos fracos, excesso de tarefas, atrasos ou atividades que não agregam valor ao processo de execução dos recursos do PDAF antes da automação. Da referida análise, percebe-se nitidamente que ao incorporar ferramentas tecnológicas ao processo, obteve-se otimização de tempo, agilidade

das atividades, menos burocracia e melhor alocação dos recursos públicos, promovendo, assim, eficiência e precisão no fim proposto.

Dessa forma, a hipótese apresentada nesta pesquisa foi comprovada, ou seja, a transformação digital operacionalizada no Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF, aprimorou os níveis de equidade, controle, transparência e efetividade do Governo do Distrito Federal.

Quanto à equidade, comprovou-se que com a implementação do credenciamento dos fornecedores e a adoção do rodízio desses em uma plataforma digital, ocorreu a isonomia entre eles, impedindo o conluio das empresas contratadas e empresas que enviavam os orçamentos, ou ainda inibindo a contratação do mesmo fornecedor.

No que tange ao controle, com a implementação da plataforma digital de prestação de contas, verifica-se que a análise dos processos de prestações de contas passou a ser tempestivo e o acompanhamento em tempo real, melhorando, assim, a gestão e operacionalização do PDAF.

No que se refere à transparência, constatou-se que houve grande evolução, pois, ao automatizar o credenciamento dos fornecedores, bem como a divulgação em meio Oficial desses possíveis contratados, e ainda a utilização de um preço de referência exposto no aplicativo, com a devida parametrização, e a prestação de contas em tempo real, elevou consideravelmente o nível de transparência.

A efetividade que a transformação digital trouxe à execução do PDAF é demonstrada nos construtos acima relacionados e ainda está evidenciada na figura 3, a qual traz a simplificação dos processos e a redução da burocracia, que resultou em mais tempo dos servidores da UEX nos respectivos trabalhos pedagógicos, atingindo com maior celeridade às demandas dos alunos.

Outro ponto relevante se refere à melhor execução financeira, uma vez que na automação do PDAF foram incorporados sistemas de verificação e validação, reduzindo

erros e fraudes. Isso não apenas aumenta a efetividade, mas também previne desperdícios financeiros associados a problemas operacionais.

A utilização de um sistema informatizado na gestão e no controle do PDAF contribuiu para a efetividade não apenas na redução de custos, mas também na otimização do uso dos recursos, com o fim de fornecer uma educação pública de melhor qualidade à população do Distrito Federal.

A revisão bibliográfica foi construída nas concepções de governança pública e digital, e, sobre a transformação digital no setor público, sendo a base para o entendimento dos aspectos que criam valor público para os cidadãos.

Dentro desse contexto foi possível modular as condições e parâmetros para a composição da entrevista e do questionário, que foram aplicados aos gestores de alto nível e aos servidores das Unidades Executoras atinentes às Coordenações Regionais de ensino, respectivamente. Os resultados desses instrumentos convergiram para semelhantes pontos de vista. A entrevista trouxe a perspectiva feita pela alta gestão da estrutura do Governo do Distrito Federal na formulação de uma política pública que resolvesse as ameaças e fraquezas contidas no PDAF. Enquanto a visão do questionário revelou a percepção da realidade, de antes e depois da automação dos construtos, daqueles que operacionalizam o PDAF.

5. CONCLUSÃO

A implementação da automação no PDAF revelou-se uma iniciativa alinhada aos fundamentos basilares da Administração Pública. Mediante a capacidade da governança pública e digital, houve a incorporação dos princípios da transparência, isonomia, competitividade, celeridade e eficiência. A capacidade de adaptação às demandas contemporâneas, especialmente no contexto da transformação digital, proporcionou não apenas uma otimização dos processos, mas também uma geração de valor substancial à sociedade.

Nesse cenário, a automação do PDAF emerge não apenas como uma modernização operacional, mas como um catalisador eficaz para a construção de uma gestão pública mais transparente, ágil e eficiente, contribuindo de maneira assertiva para a construção de um ambiente mais propício ao progresso e bem-estar social.

Dessa forma, a partir das abordagens metodológicas empregadas e embasadas na literatura pertinente ao tema exposto nesta pesquisa, é possível concluir que a pesquisa cumpriu satisfatoriamente seus objetivos e que este estudo constitui um avanço no sentido de que a transformação digital operacionalizada no PDAF aprimorou os níveis de equidade, controle, transparência e efetividade do Governo do Distrito Federal.

6. REFERÊNCIAS

DE SOUZA SANTOS, Matheus Henrique. **Aspectos da Governança Digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE**. Revista Tempo do Mundo, n. 25, p. 331-356, 2021.

DUARTE, Elizângela; CARDOZO, Maria Aparecida; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Governança: uma investigação da produção científica brasileira no período de 2000 a 2009**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 15, n. 1, p. 115 - 127, 2012.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. Ed. Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522109364. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109364/>. Acesso em: 06 nov. 2023.

GOULART, Nicole Carvalho **Proposição de novas diretrizes para elaboração do relatório de gestão das entidades do sistema S perante o Tribunal de Contas da União** / Nicole Carvalho Goulart. – Brasília: IDP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4168>. Acesso em: 14 nov. 2023.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL

__Lei nº 6.023, de 18 de dezembro de 2017. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b1020cf205f648a8b7a625c238a7d1eb/Lei_6023_18_12_2017.html. Acesso em: 15 jul. 2023.

__Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html. Acesso em 02 set. 2023.

__Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5961832d2d6948a38fd8168088a7ed5b/Decreto_39736_28_03_2019.html. Acesso em 23 ago. 2023.

__Decreto nº 40.253, de 11 de novembro de 2019. Disponível em: [Decreto 40253 de 11/11/2019 \(sinj.df.gov.br\)](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/40253de111112019). Acesso em: 30 set. 2022.

__Decreto nº 42.403, de 18 de agosto de 2021. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/65924258c7b9494e8374afb797d22df9/Decreto_42403_18_08_2021.html Acesso em: 15 jul. 2023.

__Portaria nº 140, de 17 de maio de 2021. Disponível em https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5403e5f428fa4c24b89f40c21fb485d3/Portaria_140_17_05_2021.html. Acesso em 08 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é governança corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/quemsomos>. Acesso em: 20 ago. 2023.

LANGRAFE, Taiguara. **Administração: uma abordagem inovadora com desafios práticos.** São Paulo: Fazendo Acontecer, 2018. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788566103120. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788566103120>. Acesso em: 24 ago. 2023.

LOPES, Karen Maria Gross. **Fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão.** 2016. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

LOPES, Karen Maria Gross; LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne. **Criando Valor Público em Serviços Digitais: uma proposta de conceito**. Gestão. Org, v. 16, n. 7, p. 207-221, 2018.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual**. Revista do TCU, n. 130, p. 42-53, 2014.

OLIVEIRA, Aroldo Cedraz de (coord). **El control de la administración pública en la era digital**. Traducción Ana Helena Barbosa de Oliveira et al. Belo Horizonte: Forum, 2017.

PALOTTI, Pedro Lucas de Moura; FILGUEIRAS, Fernando de Barros; NASCIMENTO, Maricilene Isaira Baia do. **Policy design e múltiplas evidências: proposta analítica da dinâmica da política de transformação digital dos serviços públicos da administração pública federal brasileira**. Boletim de Análise Político-Institucional, n. 24, p. 79–89, 3 dez. 2020

PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo**. Editora Forense: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559646784. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo**. Editora Forense: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559646784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PINA e CUNHA, Miguel e REGO, Armênio. **Ágil, A Transformação Organizacional para o Digital**. Principia Editora, 2022.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de administração pública, v. 43, p. 1343-1368, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2023.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais**. Revista de sociologia e política, v. 24, p. 121-143, 2016.

SERPA, Selma Maria Hayakawa Cunha. Nota Técnica-Seaud 2/2013 **Compreendendo os conceitos de governança para controlar**. Revista do TCU, n. 127, p. 34-47, 2013.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

SILVA, Adriana Zanini da. **A descentralização de recursos financeiros e a organização do trabalho pedagógico: o caso de Santo André**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-21052013-125553/pt-br.php>. Acesso em: 14 nov. 2023.

SILVA, Alexandre Pereira da. **A prestação de contas na gestão do PDAF-DF: de diretor de escola a gestor financeiro?** 2016. 165 f., il. Dissertação (Mestrado em Educação)— Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/22657>. Acesso em: 29 out 2023.

SILVA, Francisco José da; SILVA, Edileuza Fernandes. **Relação entre a Descentralização Financeira via PDAF e Rendimento Escolar**. Educação & Realidade, v. 48, p. e122092, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/qSZjTVPzXsfVySy4HBCbDzK/>. Acesso em: 29 out 2023.

SILVA, Mariana Pereira da. **Economicidade nas compras públicas: uma análise da ferramenta Painel de Preços**. 2022. 37 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31622/1/2022_MarianaPereiraDaSilva_tcc.pdf. Acesso em 12 nov. 2023.

SILVA, Nelson. **Transformação digital, a 4ª revolução industrial**. Boletim de Conjuntura, n. 8, p. 15-18, 2018.

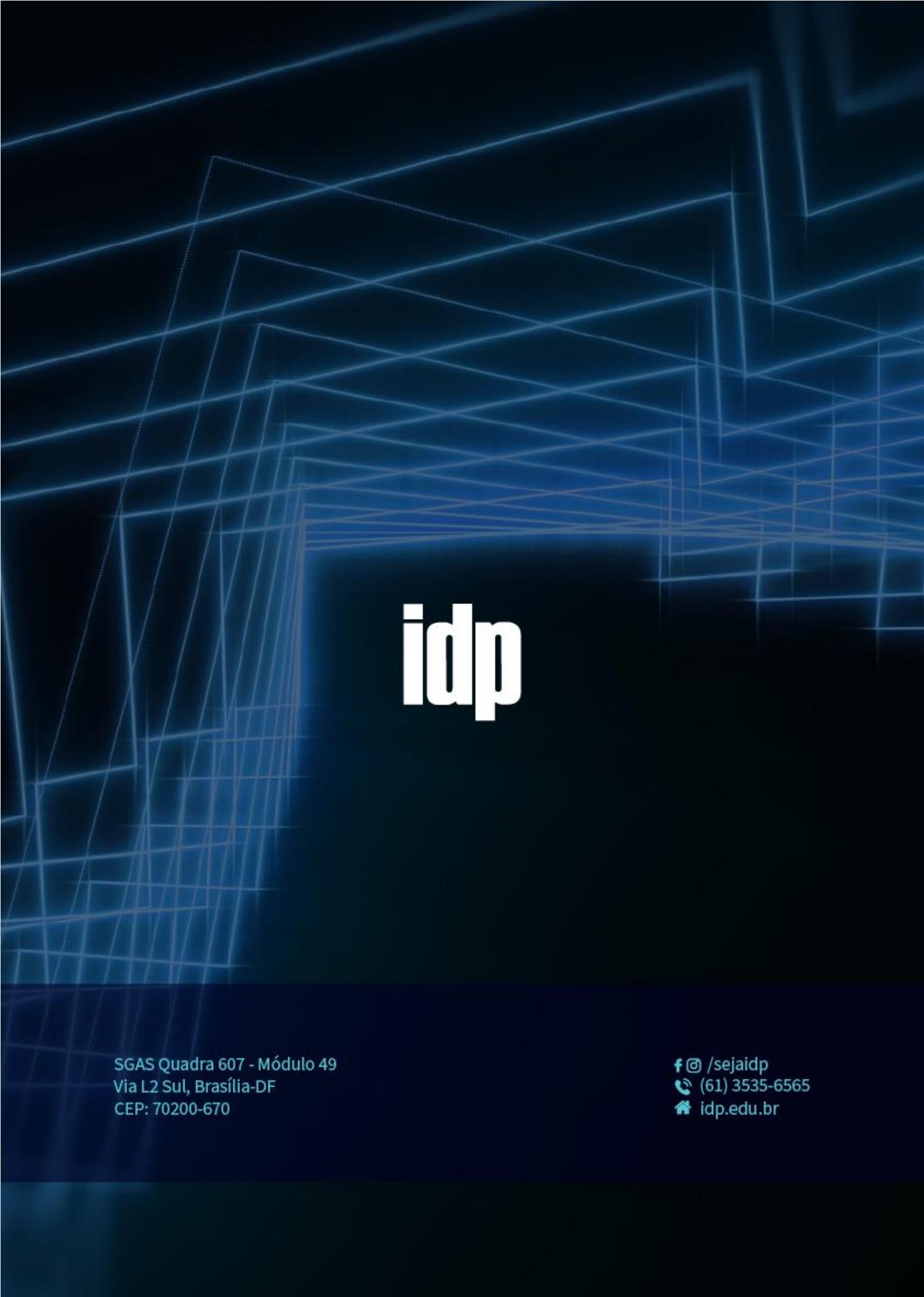
VELLOSO, Fernando de C. Informática: **Conceitos Básicos**. [Rio de Janeiro]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9788595159099. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595159099/> . Acesso em: 15 ago. 2023.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021.

VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem. **Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal: caso *sougov.br*** / Sandra Scherrer de Amorim Nagem Vidal. – Brasília: IDP, 2022

WEISS, Marcos Cesar. **Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital**. Estudos avançados, v. 33, p. 203-214, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. [Bookman]: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 03 set. 2023.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br