



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas – FACE**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**Programa de Pós-Graduação em Economia**

**Mestrado em Gestão Econômica de Finanças Públicas**

**WELLINGTON DE ANDRADE MOREIRA**

**USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS FINANÇAS PÚBLICAS: O CASO  
DAS ROTINAS DE FISCALIZAÇÃO DOS GASTOS PÚBLICOS COM PESSOAL  
NO DISTRITO FEDERAL**

**BRASÍLIA  
2020**

# USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS FINANÇAS PÚBLICAS: O CASO DAS ROTINAS DE FISCALIZAÇÃO DOS GASTOS PÚBLICOS COM PESSOAL NO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Área de concentração: Gestão Econômica de Finanças Públicas

Orientador: Prof. Dr. Pedro Henrique Zuchi da Conceição.

USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS FINANÇAS PÚBLICAS: O CASO  
DAS ROTINAS DE FISCALIZAÇÃO DOS GASTOS PÚBLICOS COM PESSOAL NO  
DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Brasília, 18 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Pedro Henrique Zuchi da Conceição  
Orientador

---

Prof. Dr. Jorge Madeira Nogueira  
Coorientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Elke Urbanavicius Costanti  
Examinadora Interna

## **AGRADECIMENTOS**

À Juliene, minha esposa, pelo incentivo e apoio ao longo da caminhada.

Aos meus filhos, Danilo e Murilo, pela alegria.

Aos meus pais, Nascimento e Conceição, pela educação.

Aos meus irmãos, Leandro e Elaine, pela força.

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Henrique Zuchi da Conceição, pela orientação e ensinamentos.

Ao Professor Doutor Jorge Madeira Nogueira, pela dedicação aos alunos.

Aos meus colegas de turma, pelos bons momentos.

Aos colegas de trabalho, pela dedicação.

## RESUMO

Este estudo avalia a utilização da tecnologia da informação na análise da despesa de pessoa pela Controladoria-Geral do Distrito Federal. O objetivo foi verificar a diminuição do gasto público por meio de análise de dados. A despesa de pessoal é a maior no âmbito das finanças públicas do Distrito Federal. Os métodos e procedimentos utilizados foram a verificação da elaboração das trilhas de auditoria de pessoal com a utilização de ferramenta de *Business Intelligence*, as análises das informações dos Relatórios de Auditoria e Inspeção, entre os exercícios de 2015 e 2019, da área de pessoal, e o custo de fiscalização da folha de pagamento. *Microstrategy* é a ferramenta de *Business Intelligence* utilizada. As fontes para construção das trilhas são legislações, materialidade e relevância do assunto, problemas detectados nos atos concessórios de aposentadorias, pensões e reformas, exemplos de trilhas de auditoria de outros entes federativos, Decisões do Tribunal de Contas do Distrito Federal, Pareceres da Procuradoria-Geral do Distrito Federal, Jurisprudências, informações de outros bancos de dados e demandas internas. Os resultados das análises dos Relatórios de Auditoria e de Inspeção demonstraram que os valores estimados dos prejuízos e/ou economias chegaram ao montante de R\$ 227,03 milhões. Esse valor poderia ser direcionado para bens públicos ou meritórios ou outras ações governamentais. Desse total, algumas parcelas continuariam a ocorrer no decorrer do tempo, alcançando estimativa de Valor Presente de R\$ 1,97 bilhão em 20 anos, utilizando taxa de 4,50% ao ano. O custo de fiscalização da despesa de pessoal foi inferior em comparação aos resultados dos trabalhos. Caso a auditoria não tivesse sido feita, os prejuízos continuariam. A atuação de um órgão de Controle Interno pode diminuir as falhas de governo. O Modelo das Três Linhas pode ser uma solução para melhoria na utilização dos recursos nos órgãos públicos.

**Palavras-chave:** Finanças Públicas. Despesa de Pessoal. Controle Interno. *Business Intelligence*.

## ABSTRACT

This study assesses the use of information technology in the analysis of personnel expenses by the General Controllershship of Federal District. The objective was to verify the decrease in public spending through data analysis. Personnel expenditure is the largest in the scope of public finances in the Federal District. The methods and procedures used were the verification of the elaboration of the personnel audit trails using the Business Intelligence tool, the analysis of the information in the Audit and Inspection Reports, between 2015 and 2019, in the personnel area, and the payroll inspection cost. Microstrategy is the Business Intelligence tool used. The sources for the construction of the trails are legislation, materiality and relevance of the subject, problems detected in the concessionary acts of retirement, pensions and reforms, examples of audit trails of other federal entities, Decisions of the Federal District Audit Court, Opinions of the Attorney General of the Federal District, Jurisprudences, information from other databases and internal demands. The results of the analysis of the Audit and Inspection Reports showed that the estimated amounts of losses and / or savings amounted to R\$ 227.03 millions. This amount could be directed towards public or meritorious goods or other government actions. Of this total, some installments would continue to occur over time, reaching an estimated Present Value of R\$ 1.97 billion in 20 years, using a rate of 4.50% per year. The cost of fiscalizing personnel expenditure was lower compared to the results of the work. If the audit had not been carried out, the losses would continue. The performance of an Internal Control body can reduce government failures. The Three Lines Model can be a solution for improving the use of resources in public agencies.

**Key words:** Public Finances. Personnel Expense. Internal Control. Business Intelligence.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferença entre bens públicos e semipúblicos .....	19
Quadro 2 – Funções do Governo.....	20
Quadro 3 – Aspectos do Orçamento .....	22
Quadro 4 – Classificação das Receitas Orçamentárias.....	22
Quadro 5 – Classificação das Receitas Orçamentárias.....	23
Quadro 6 – Grupo de Natureza da Despesa .....	24
Quadro 7 – Eixos da LRF.....	26
Quadro 8 – Ineficiência-X no Setor Público .....	32
Quadro 9 – Quanto ao órgão que exerce o controle .....	33
Quadro 10 – Quanto à localização do controlador .....	33
Quadro 11 – Momento em que se efetua o controle .....	34
Quadro 12 – Dispositivo da Lei sobre o Controle da Execução Orçamentária.....	36
Quadro 13 – Linhas de Defesa (Modelo das Três Linhas) .....	37
Quadro 14 – Tipos de Ações de Controle.....	38
Quadro 15 – Proposta de Emenda à Constituição nº 45/2009 .....	42
Quadro 16 – Resumo dos Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento .....	47
Quadro 17 – Dados estruturados e não estruturados .....	47
Quadro 18 – Tipo de Implementação de DW .....	52
Quadro 19 – Drill, Slice and Dice .....	54
Quadro 20 – Tipos de Análises .....	55
Quadro 21 – Exemplo de uma Trilha de Auditoria utilizando apenas dados .....	60
Quadro 22 – Exemplo de Trilha de Auditoria considerando a legislação .....	60
Quadro 23 – Exemplo de Trilha de Auditoria para cálculo do prejuízo.....	61
Quadro 24 – Detalhamento das fontes e ferramentas para construção das trilhas .....	62

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Caixa .....	16
Figura 2 – Relação Principal e Agente .....	40
Figura 3 – Diferença entre dado, informação e conhecimento .....	47
Figura 4 – Orientação do assunto .....	50
Figura 5 – Integração.....	50
Figura 6 – Não volatilidade .....	51
Figura 7 – Variação do Tempo .....	51
Figura 8 – Data Marts .....	52
Figura 9 – Processo de ETL .....	54
Figura 10 – Business Intelligence versus Ciência de Dados.....	55
Figura 11 – Ferramentas de BI e Data Science .....	56
Figura 12 – Ferramentas de Business Intelligence .....	57
Figura 13 – Fluxo de Execução de uma Trilha.....	61
Figura 14 – Exemplos de fontes de informação e ferramentas para seleção dos assuntos...	62
Figura 15 – Fluxo Resumido para elaboração dos Relatórios com os resultados .....	64



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relatório de Gestão Fiscal do Poder Executivo do Distrito Federal .....	66
Tabela 2 – Valores da Receita Corrente Líquida e da Despesa de Pessoal – DF .....	67
Tabela 3 – Despesa com Pessoal – Fundo Constitucional do Distrito Federal .....	67
Tabela 4 – Despesa Realizada pelo Distrito Federal, por Grupo de Natureza da Despesa.....	68
Tabela 5 – Despesa Fixada – Orçamento Fiscal e da Seguridade – 2020 – Distrito Federal.....	69
Tabela 6 – Distribuição do Fundo Constitucional do Distrito Federal – 2020.....	70
Tabela 7 – Estimativa dos Resultados dos Trabalhos de Auditoria e Inspeção da Área de Pessoal....	70
Tabela 8 – Multiplicadores Decorrentes de Aumento de 1% do PIB Segundo Tipo de Gasto .....	71
Tabela 9 – Estimativa dos Resultados dos Trabalhos de Auditoria e Inspeção da Área de Pessoal....	73
Tabela 10 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício 2015 – Valores Correntes .....	73
Tabela 11 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício de 2015	74
Tabela 12 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2016 – Valores Correntes .....	75
Tabela 13 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício de 2016	76
Tabela 14 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2017 – Valores Correntes .....	76
Tabela 15 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício 2017 .....	77
Tabela 16 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2018 – Valores Correntes .....	77
Tabela 17 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício 2018.....	77
Tabela 18 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2019 – Valores Correntes .....	78
Tabela 19 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes Exercício 2019 .....	78
Tabela 20 – Prejuízos e/ou Economias Decorrentes da Fiscalização de Pessoal – Valores Correntes – Ano 1 ao 20.....	79
Tabela 21 – Custo Anual dos Servidores que fazem Auditoria da Folha de Pagamento .....	81
Tabela 22 – Taxa Interna de Retorno – Custo de Fiscalização versus Retornos.....	81
Tabela 23 – Taxa Selic de 14,25% versus TIR .....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*BI – Business Intelligence*

CODEPLAN – Companhia de Planejamento do Distrito Federal

CGDF – Controladoria-Geral do Distrito Federal

CGU – Controladoria-Geral da União

DF – Distrito Federal

*DM – Data Mart*

*DW – Data Warehouse*

ETL – Extração, Transformação e Carga dos Dados

FCDF – Fundo Constitucional do Distrito Federal

GDF – Governo do Distrito Federal

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA – Lei Orçamentária Anual

LODF – Lei Orgânica do Distrito Federal

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

*OLAP – On-line Analytical Processing*

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PIB – Produto Interno Bruto

PPA – Plano Plurianual

RCL – Receita Corrente Líquida

RGF – Relatório de Gestão Fiscal

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIGRH – Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIR – Taxa Interna de Retorno

VP – Valor Presente

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1. FINANÇAS PÚBLICAS</b> .....	18
1.1 Aspectos conceituais relacionados a finanças públicas .....	18
1.2 Orçamento Público .....	21
1.3 Despesa Pública .....	25
1.4 Lei de Responsabilidade Fiscal .....	26
1.5 Falhas de Governo .....	30
<b>2 CONTROLE INTERNO</b> .....	33
2.1 Aspectos conceituais do Controle Interno .....	33
2.2 Controle Interno e Governança .....	39
2.3 Necessidade de estrutura permanente para Órgãos de Controle .....	40
2.4 Controle Interno e as Falhas de Governo .....	43
<b>3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AO GASTO PÚBLICO</b> .....	46
3.1 Conceitos relacionados à Tecnologia da Informação .....	46
3.2 <i>Business Intelligence – BI</i> .....	49
3.3 <i>Data Science</i> .....	55
3.4 Ferramenta de Tecnologia da Informação para análise de dados .....	57
3.5 Elaboração de análise de dados da área de pessoal .....	58
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	65
4.1 Contextualização sobre a gasto de pessoal no âmbito do Distrito Federal .....	65
4.1.1 Informações Orçamentárias para o exercício de 2015 a 2020 .....	68
4.2 Análise dos Resultados dos Relatórios de Auditorias e Inspeções da Área de Pessoal .....	70
4.3 Análise dos impactos no decorrer do tempo das parcelas contínuas dos Relatórios de Auditorias e Inspeções da Área de Pessoal .....	72
4.3.1 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2015 .....	73
4.3.2 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2016 .....	74
4.3.3 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2017 .....	76
4.3.4 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2018 .....	77
4.3.5 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2019 .....	78
4.3.6 Análise dos Resultados – Consolidação das Trilhas de Auditoria .....	79
<b>CONCLUSÃO</b> .....	85
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICE A – LDOs dos Exercícios de 2014 a 2020</b> .....	105
<b>APÊNDICE B – Memória de Cálculo – Prejuízos e/ou Economias Decorrentes da Fiscalização de Pessoal – Valor Presente – Taxas de 4,50% e 14,25% ao ano</b> .....	106
<b>APÊNDICE C – TIR – Construção do Hospital</b> .....	107
<b>APÊNDICE D – Custo Fiscalização da Folha de Pagamento</b> .....	108
<b>APÊNDICE E – TIR – Custo de Fiscalização da Folha de Pagamento e Resultados dos Prejuízos e/ou Economias</b> .....	109
<b>ANEXO A – Relatório de Auditoria nº 02/2016- DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF</b> .....	110
<b>ANEXO B – Relatório de Auditoria nº 05/2016- DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF</b> .....	111
<b>ANEXO C – Relatório de Inspeção nº 01/2019-DINFA/CONIP/SUBCI/CGDF</b> .....	112
<b>ANEXO D – Relatório de Inspeção nº 02/2019-DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF</b> .....	113
<b>ANEXO E – Relatório de Auditoria nº 01/2020-DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF</b> .....	114

## INTRODUÇÃO

A despesa na área de pessoal representa o maior gasto no âmbito das finanças públicas do Distrito Federal. Em 2015 houve aumento da crise financeira no Poder Executivo do Distrito Federal que chegou a registrar, em janeiro daquele ano, o parcelamento de remunerações dos servidores públicos. Ainda, no referido ano, 2º Quadrimestre de 2015, o dispêndio de pessoal extrapolou seu limite máximo de gastos previstos para esta finalidade na Lei de Responsabilidade Fiscal. O Produto Interno Bruto do Distrito Federal teve retração de 1,0% em 2015 (CODEPLAN, 2017).

Essa situação comprometeu as políticas públicas pela ausência de recursos para os programas de governo, com reflexos na redução do Produto Interno Bruto e o aumento do desemprego, tendo em vista a participação dos gastos do governo para o desenvolvimento econômico. A diminuição do PIB impacta nas receitas públicas dos entes federativos que, devido a característica inflexível dos gastos governamentais, geram períodos maiores de crise econômica.

Analisar o gasto público com intuito de torná-lo mais eficiente seria uma possibilidade na busca de melhor alocação do recurso público, podendo inclusive influenciar na redução de falhas de governo. De acordo com Costa e Castanhar (2003), a eficiência refere-se a menor relação custo/benefício para atingir os objetivos definidos.

A administração pública deve seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme artigo 37 da Constituição Federal. Em relação a esses princípios, destaca-se o da eficiência para fins deste trabalho. Conforme Carvalho Filho (2019), o princípio da eficiência está atrelado a produtividade e economicidade, bem como a redução de desperdícios de recurso público. Nesse sentido, os órgãos de controle são importante barreira para evitar o desperdício (COELHO, 2019).

Uma possibilidade de diminuição do gasto governamental, inclusive na área de pessoal, seria analisar essa despesa de forma sistemática em busca de erros ou falhas utilizando ferramentas de tecnologia de informação. Além disso, o uso de tais ferramentas possibilita a diminuição do gasto sem comprometer os serviços essenciais à população.

Sendo a despesa de pessoal um gasto relevante do orçamento público, identificar possíveis falhas seria uma forma de reduzir a ineficiência na alocação de recursos públicos. Diante disso, a pesquisa se orienta em torno da seguinte questão: *Qual seria o impacto financeiro na diminuição do gasto público mediante a fiscalização da despesa de pessoal com a utilização de tecnologia da informação?*

### **Justificativa**

O Estado deve buscar o equilíbrio das contas públicas, como forma de garantir melhor desempenho fiscal, conforme preceito consolidado na Lei de Responsabilidade Fiscal. No referido diploma normativo, há limites de gastos de pessoal e aos procedimentos que devem ser adotados em caso de extrapolação desse limite. Os gastos de pessoal estão vinculados a vários serviços para população, haja vista pagamentos aos professores, médicos, enfermeiros, agentes penitenciários, dentre outros. São serviços que não podem ser descontinuados de maneira abrupta por diminuição da arrecadação.

Além disso, o Estado deve procurar a eficiência na prestação do serviço público. No entendimento de Pereira Filho, Tannuri-Pianto e Sousa (2010), o gasto público é financiado pela tributação, com o esforço da sociedade. É importante que esse gasto seja eficiente, tendo em vista que existem custos de oportunidade envolvidos na provisão de um determinado serviço. Dessa forma, manter gastos públicos eficientes é indispensável para o bem-estar da sociedade.

Conforme destaca Baleeiro (2010, p. 83), “o imposto serve não só para pagar os serviços do Estado, senão também seus erros”. No caso da questão de pessoal, as reduções e/ou eliminações de distorções da folha de pagamento deixam o estado mais eficiente, havendo redução do esforço fiscal imposto à sociedade pela tributação para manutenção do estado. O planejamento governamental também seria favorecido na elaboração e execução das Leis Orçamentárias sem distorções na despesa, adequando a alocação de recursos para provimento de bens públicos, haja vista o papel do Estado na economia.

A análise da legalidade do gasto vai ao encontro a isonomia das remunerações para servidores enquadrados na mesma situação, bem como na transparência dos gastos para a sociedade. Todavia, essa análise é complexa, haja vista que os pagamentos, além de constarem em legislações, sofrem impactos de decisões de

Tribunais de Contas, do Judiciário, dentre outros. Ademais, no cálculo do limite da despesa de pessoal na LRF, há divergências nas metodologias aplicadas. Há Estados que não consideram em suas despesas com pessoal alguns itens importantes (SECRETARIA DO TESOIRO NACIONAL, 2019).

As despesas com pessoal representam os maiores gastos. No âmbito do distrital, em 2015, as despesas de pessoal e encargos sociais, incluídos os encargos previdenciários, foram na ordem de R\$ 25,62 bilhões (incluindo as despesas vinculadas ao Fundo Constitucional do Distrito Federal). Tais valores já demonstram a necessidade de análise desse dispêndio. O PIB do Distrito Federal no referido ano foi de R\$ 215,61 bilhões a valores correntes (CODEPLAN, 2017).

A folha de pagamento dos servidores e dos empregados das empresas públicas dependentes do Poder Executivo do Distrito Federal utiliza o Sistema Único de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH<sup>1</sup>, conforme Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008. A verificação dos dados desse sistema por meio de trilhas de auditoria pode trazer benefícios financeiros ao Distrito Federal. Nesse sentido, uma forma de auxiliar o ente federativo a economizar na referida área é verificar se há pagamentos indevidos, conforme análise dos resultados dos trabalhos da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Além disso, pode ocorrer a manipulação das informações do SIGRH com outros bancos de dados, aumentando as informações disponíveis para análise.

## **Objetivos**

O objetivo geral é verificar se existem formas de diminuição do gasto público por meio de análise de dados. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar a importância da Tecnologia da Informação na análise do gasto público e seu impacto financeiro nas finanças públicas distritais.
- Demonstrar erros ou falhas da despesa pública na área de pessoal e quanto que isso contribui para o erário.

---

<sup>1</sup> As folhas de pagamentos da polícia civil, da polícia militar e do corpo de bombeiros militar do Distrito Federal são processadas no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Governo Federal – SIAPE, nos termos da Lei nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002.

- Evidenciar a atuação de órgão de controle interno na diminuição das falhas de governo.

## **Métodos e Procedimentos**

Conforme leciona Richardson (1999), método científico compreende em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las.

Nesse estudo propõe-se apontar a importância de utilizar auditoria de pessoal, com o uso de ferramenta de tecnologia da informação voltada para a análise de dados e o respectivo impacto financeiro. Serão verificadas as elaborações das trilhas de auditoria de pessoal. A pesquisa será quantitativa, tendo em vista que haverá mensuração de valores e elaboração de cálculos de matemática financeira. O método quantitativo representa o emprego da quantificação (RICHARDSON, 1999).

Inicialmente, serão verificadas como são elaboradas as trilhas de auditoria de pessoal e o *software* utilizado.

Dessa forma, serão analisadas as informações constantes nos Relatórios de Auditoria e Inspeção, a partir do exercício de 2015 (ano de agravamento da crise nas finanças distritais), a valores correntes, em que a legislação e jurisprudência já se encontram consolidadas sobre os temas constantes nos relatórios. Como base dos dados, serão consultados os relatórios publicados no *site* <http://www.cg.df.gov.br/relatorios-de-auditorias/>.

Os relatórios extraídos do portal serão os elaborados pela unidade de auditoria da CGDF responsável pela auditoria da folha de pagamento, indicada no Regimento Interno. Considera-se exercício o momento de ocorrência execução do trabalho, haja vista que uma análise pode verificar períodos anteriores ao ano de exercício do trabalho. Serão feitos levantamentos, coletas e exame de dados disponíveis em fonte pública de informação.

Serão simuladas alternativas de bens públicos ou meritórios (ou outras ações governamentais) que poderiam ser implementados com os valores dos resultados das análises das despesas de pessoal. Os valores da simulação desses bens serão extraídos do Portal de Transparência do Distrito Federal ([www.transparencia.df.gov.br](http://www.transparencia.df.gov.br)). Outras fontes de informações de valores de bens públicos poderão ser utilizadas. Será apresentado demonstrativo de multiplicadores de gastos que impactam o PIB, conforme estudo do IPEA.

Os custos anuais ao erário das remunerações dos servidores da CGDF que fiscalizam a folha de pagamento serão confrontados com os resultados dos trabalhos. Serão consideradas apenas as remunerações anuais dos servidores responsáveis pela elaboração e revisão dos relatórios, conforme nomes indicados nos referidos documentos, tendo em vista que respondem pela veracidade, tecnicidade e qualidade dos relatos, conforme Parágrafo único do art. 32 da Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017<sup>2</sup>.

Quanto aos custos envolvendo a Tecnologia da Informação não serão incluídos, uma vez que a área atende várias demandas de toda a CGDF e não apenas da auditoria da folha. Além disso, o Portal da Transparência do Distrito Federal disponibiliza as informações em formato apropriado para *download* e armazenamento e praticamente os contracheques dos servidores e empregados se encontram detalhados parcela por parcela, exceto valores relacionados a empréstimos, pensão alimentícia e consignados e demais informações particulares dos servidores e empregados.

Os impactos das auditorias de pessoal não são apenas momentâneos, podendo continuar no decorrer do tempo. Além disso, pagamentos de pequeno valor podem ser tornar substanciais. Nesse sentido, há necessidade de utilizar uma metodologia para cálculo desses pagamentos. De acordo com Assaf Neto (2019, p. 108), “um fluxo de caixa representa uma série de pagamentos ou de recebimentos que se estima ocorrer em determinado intervalo de tempo”. A Figura 1 demonstra esse esquema.

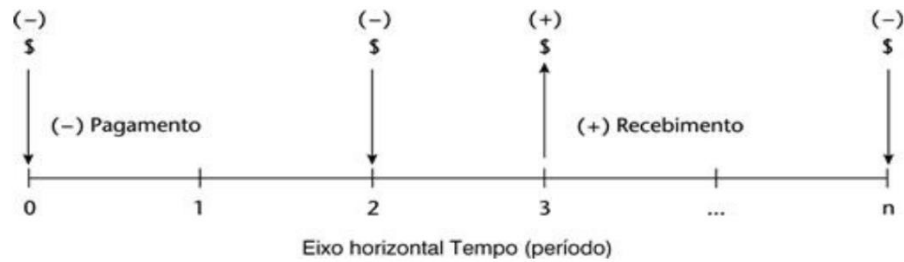
Continua Assaf Neto esclarecendo que os fluxos de caixa podem ser de períodos de ocorrência postecipados, antecipados e diferidos. De acordo com Puccini e Puccini (2011, p. 100), “o valor presente de um fluxo de caixa é o valor monetário (PV) do ponto zero da escala de tempo, que é equivalente à soma de parcelas futuras, descontadas para o ponto zero, com uma determinada taxa de juros”.

---

<sup>2</sup> Disciplina a execução das Ações de Controle pela Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de Órgão Central de Controle Interno.



Figura 1 – Fluxo de Caixa



Fonte: Puccini e Puccini, 2011.

Ao analisar os relatórios, nos casos dos pagamentos identificados como contínuos no decorrer do tempo, serão calculados os valores presentes desses pagamentos, para 05, 10 e 20 anos (períodos de ocorrências antecipados). Nesse método de cálculo é necessário utilizar uma taxa de juros. O direito de a administração pública anular atos administrativos com efeitos favoráveis ao servidor decai em cinco anos, salvo má-fé, conforme § 2º do artigo 178 da Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011. A demonstração do impacto financeiro em período superior a cinco anos tem o intuito de expressar o impacto financeiro ao erário dessa situação.

A taxa de juros aplicada será a maior e a menor Selic entre 2015 e 2019 fixada pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central do Brasil. A verificação da maior e menor taxa de juros será extraída da base de dados disponível no *site* [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Optou-se em utilizar a taxa Selic, tendo em vista a referência distrital em relação a essa taxa, conforme Lei Complementar nº 943, de 16 de abril de 2018. Os cálculos serão elaborados utilizando a função VP do programa Calc do LibreOffice. Serão aplicadas apenas as taxas de juros. As possíveis expressões constantes nos relatórios de prejuízos, pagamentos indevidos, valores pagos indevidamente, dentre outras, serão resumidas apenas como assuntos nas análises dos dados.

Conforme Assaf Neto (2019, p. 161), “a taxa interna de retorno é uma taxa de juros (desconto) que iguala, em determinado momento do tempo, o valor presente das entradas (recebimentos) com o das saídas (pagamentos)”. A TIR será calculada, considerando o gasto anual da remuneração dos servidores responsáveis pela auditoria da folha de pagamento (aplicação) com os resultados identificados (benefícios/recebimentos). A função TIR do programa Calc será utilizada. O

percentual da TIR será comparado com a maior Selic fixada no período de 2015 a 2019.

### **Estrutura**

Para melhor entendimento, a dissertação está dividida em 6 partes, incluindo esta Introdução. O capítulo um apresenta aspectos conceituais de finanças públicas, orçamento público, despesa pública, lei de responsabilidade fiscal e falhas de governo. Por sua vez, o capítulo dois apresenta conceitos referentes ao Controle Interno, com exemplos de problemas em algumas unidades de controle interno e externo no país, incluindo o órgão responsável pelo controle em âmbito distrital. Já o capítulo três versa a respeito dos conceitos da tecnologia da informação, *business intelligence*, *data science*, ferramenta para análise de dados, trilhas de auditoria. No capítulo quatro tratamos da análise das informações da auditoria da folha de pagamento em relação às questões financeiras para o Distrito Federal. A sexta e última parte é a Conclusão, na qual são apresentadas as considerações finais da dissertação.

## 1. FINANÇAS PÚBLICAS

### 1.1 Aspectos conceituais relacionados a finanças públicas

O governo tem participação relevante na economia de um país. A título de exemplo, um agregado macroeconômico importante é o Produto Interno Bruto – PIB o qual mede todos os bens e serviços finais produzidos por unidade de tempo (FROYEN, 2013). Resumidamente, o cálculo do PIB, pela ótica da despesa, é o resultado da soma do consumo das famílias, dos investimentos, dos gastos do governo e da diferença entre as exportações e as importações. Por convenção, o produto é igual a renda. Dessa forma, os níveis de gastos do governo têm impactos na renda do país, pois por meio de suas compras de bens e serviços (ou tributação), pode aumentar ou diminuir a demanda agregada.

De acordo com Mankiw (2015), a eficiência e a igualdade são os dois motivos para a intervenção do governo na economia, haja vista que o mercado não consegue realizar uma alocação eficiente de recursos. As alocações de recursos de que ninguém pode melhorar sem que alguém piore são chamadas de Ótimo de Pareto (STIGLITZ, 1999; OLIVEIRA, 2012). Segundo Matias-Pereira (2017), os fenômenos que impedem que a economia alcance o ótimo de Pareto são chamados de falhas de mercado.

As quatro razões dessas falhas são (PINDYCK; RUBINFELD, 2013, p. 352; 618-619):

- Poder de mercado – é a capacidade tanto do vendedor quanto do comprador de influir no preço de um bem.
- Informações incompletas – consumidores ou produtores cometem erros nas decisões de consumo ou de produção.
- Externalidades – atividade de produção ou de consumo tem um efeito indireto sobre outras atividades de consumo ou de produção e
- Bens públicos - Bem não exclusivo e de consumo não rival que pode ser disponibilizado a baixo custo para muitos consumidores, mas que, uma vez disponibilizado, é difícil impedir seu consumo por outros.

Destacam-se as externalidades e os bens públicos para os objetivos deste trabalho. Em relação a externalidades, se o impacto sobre terceiro é adverso, é externalidade negativa, caso contrário, é externalidade positiva. Um exemplo de externalidade negativa seria a poluição. A educação é um exemplo de externalidade positiva, haja vista que uma população bem instruída produz eleitores mais informados. Além disso, diminui a taxa de criminalidade e há impactos no desenvolvimento e a disseminação de avanços tecnológicos, aumentando a

produtividade e salários (MANKIW, 2015). O investimento em infraestrutura é mais um exemplo de externalidade positiva porque impacta outros setores da economia (GIAMBIAGI; ALÉM, 2016).

Bens públicos seriam os bens de consumo coletivo que tem como característica a não exclusão de indivíduos de seu consumo. Todos devem ter acesso ao seu consumo independente de sua capacidade de pagamento (SAMPAIO, 2019). Segundo Giambiagi e Além (2016), os bens públicos são falhas de mercado porque beneficiarão todos os indivíduos. Nesse sentido, o governo deve ser o responsável pela provisão de bens públicos financiado pela cobrança de impostos.

Bem semipúblico (bem meritório) é um caso de bem ou serviço com característica de rivalidade e exclusão e é oferecido pelo mercado, contudo, há necessidade de oferta pelo Estado, para que todos tenham acesso. O consumo desses bens gera benefícios sociais, externalidades positivas, sendo totalmente ou parcialmente oferecidos pelo setor público. Nesse caso, não seria desejável que algumas pessoas não tivessem acesso a esses bens pela incapacidade de pagamento (SAMPAIO, 2019). O Quadro 1 aponta as diferenças entre os bens públicos e os semipúblicos.

Quadro 1 – Diferença entre bens públicos e semipúblicos

Tipo de bem	Característica	Exemplos
Bens públicos	Não rival e não excludente	Praça pública, praia, segurança pública, estrada sem pedágio e sem congestionamento.
Bens semipúblicos	Não rival/rival e excludente	Educação, saúde, vacinação.

Fonte: Sampaio, 2019.

Apesar da importância do estado no desenvolvimento econômico (a exemplo do oferecimento de bens públicos), somente a partir da década de 30 é que houve o aumento da intervenção do Governo, haja vista a aplicação da teoria keynesiana, a qual defende maior participação do estado na economia. Antes, o pressuposto era de que as economias de mercado tinham capacidade de alcançar o nível de pleno emprego, sem a interferência do governo (liberalismo clássico). Em contraposição as ineficiências do liberalismo clássico, Keynes propôs maior intervenção estatal na economia (BLONSKI et al., 2017).

Segundo Matias-Pereira (2017), as finanças públicas seriam parte de estudo da economia, as quais têm como foco a gestão dos recursos públicos. No Estado moderno, intervencionista, as finanças públicas são utilizadas como instrumento da política fiscal com foco no funcionamento do sistema econômico (FILHO, 2018). Um componente de estudo das finanças públicas é a despesa pública. Na política de despesas, o Estado opera como cliente do mercado interno e as estatais operam em áreas estratégicas da indústria (COSTA; GARTNER, 2017). O governo interfere na economia de várias formas a exemplos das funções sumarizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Funções do Governo

Funções	Detalhamento
Alocativa	processo pelo qual o governo divide os recursos para utilização nos setores público e privado, oferecendo bens públicos, semipúblicos ou meritórios, como rodovias, segurança, educação, saúde, dentre outros, aos cidadãos.
Distributiva	distribuição, por parte do governo, de rendas e riquezas, buscando assegurar uma adequação àquilo que a sociedade considera justo, tal como a destinação de parte dos recursos provenientes de tributação ao serviço público de saúde, serviço – por essência – mais utilizado por indivíduos de menor renda.
Estabilizadora	aplicação das diversas políticas econômicas, pelo governo, a fim de promover o emprego, o desenvolvimento e a estabilidade, diante da incapacidade do mercado em assegurar o atingimento desses objetivos.

Fonte: Matias-Pereira, 2017.

Segundo Riani (2016), a alocação de recursos tem como objetivo a oferta de bens e serviços essenciais para a sociedade. A oferta dos bens públicos puros ocorrerá por meio da ação estatal. Acrescenta-se a função de alocação de recursos à oferta de bens sociais (semipúblicos ou meritórios). Esses bens pedem alocação complementar de recursos na oferta por meio da intervenção estatal, considerando que a oferta seria insuficiente e pela exclusão da maioria da população, a qual não teria recursos para adquiri-los no mercado.

O autor considera ainda atividades relacionadas aos bens econômicos como outra função da alocação de recursos. Serviços importantes para a sociedade e para o desenvolvimento do país podem não ser oferecidas pelo setor privado, tendo em vista a formação dos mercados imperfeitos e dos riscos das incertezas. As atividades relacionadas à energia elétrica, à siderurgia, dentre outras, têm participação importante do governo na sua oferta. Atividades de oferta de bens públicos (puros e

sociais) deveriam ser financiadas por recursos tributários e as atividades produtivas em geral deveriam ter seus custos financiados com os recursos de suas vendas.

Em relação à função distributiva, Riani (2016) alerta que o mercado não se preocupará com a concentração da renda e da riqueza. Nesse sentido, a distribuição da renda deve ser feita por intermédio do governo, haja vista que pode estabelecer mecanismos no combate às desigualdades. Stiglitz (1999) informa que uma das atividades mais importantes do governo é redistribuir renda.

Mendes (2011a) indica os serviços de educação e de saúde como exemplos de distribuição de renda. São serviços ofertados pelo setor privado, porém, nem todas as pessoas conseguem ter acesso pela incapacidade de pagamento. O governo oferece gratuitamente, para que os mais humildes tenham condições de competição no mercado de trabalho.

No caso da função estabilizadora, Giambiagi e Além (2016) afirmam que começou a ser defendida a partir da publicação do livro de Keynes (Teoria Geral do Juro, do Emprego e da Moeda). Acreditava-se que o mercado poderia se autoajustar ao nível de pleno emprego, contudo, Keynes mostrava que o limite ao emprego era dado pelo nível de demanda e deu destaque ao papel do Estado para promover um alto nível de emprego na economia. No momento que a economia está num período de desemprego e/ ou inflação, o governo pode intervir para diminuir esses problemas, para manter um nível de emprego e de estabilidade nos preços (RIANI, 2016).

As funções do governo, conforme descritas, são instrumentalizadas por meio do Orçamento Público, que é proposto pelo poder executivo e aprovado pelo poder legislativo.

## **1.2 Orçamento Público**

O orçamento “é o instrumento de planejamento que estima as receitas que o Governo espera arrecadar ao longo do próximo ano e, com base nelas, autoriza um limite de gastos a ser realizado com tais recursos” (SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL, 2019, p. 7).

De acordo com Abrucio e Loureiro (2004, p. 89):

O orçamento é um instrumento fundamental de governo, seu principal documento de políticas públicas. Através dele os governantes selecionam prioridades, decidindo como gastar os recursos extraídos da sociedade e

como distribuí-los entre diferentes grupos sociais, conforme seu peso ou força política.

Baleeiro (2010) esclarece que orçamento compreende o estudo de quatro aspectos, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Aspectos do Orçamento

Aspectos	Detalhamento
Jurídico	a natureza do ato orçamentário à luz do Direito e das instituições constitucionais do país.
Político	revelando com transparência em proveito de que grupos sociais e regiões ou para solução de que problemas e necessidade funcionará a aparelhagem de serviços públicos.
Econômico	por meio do qual se apreciarão os efeitos recíprocos da política fiscal e da conjuntura econômica, bem como as possibilidades de o governo utilizá-los com objetivo de modificar as tendências da conjuntura ou estrutura.
Técnico	envolve estabelecimento das regras para a realização dos fins indicados para a classificação, metódica e racional de receitas e despesas, processos estatísticos para cálculo, apresentação gráfica e contábil, dentre outros.

Fonte: Baleeiro, 2010.

Conforme artigo 2º da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, o orçamento público deverá evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do Governo. De acordo com Machado Jr e Reis (2019), o orçamento seria um instrumento de trabalho utilizado pelas entidades e seus programas de trabalho expressos em termos financeiros.

De acordo com Siqueira (2002, p. 131), “a importância do orçamento público está no fato de ser uma fiel radiografia do planejamento econômico proposto pelo governo, sendo, portanto, uma exteriorização desta”.

No Brasil, o Orçamento Público é disciplinado na Constituição Federal de 1988 por três instrumentos normativos: Lei do Plano Plurianual – PPA, Lei das Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. O Quadro 4 detalha a utilização desses instrumentos.

Quadro 4 – Classificação das Receitas Orçamentárias

Instrumentos Normativos	Texto Constitucional
PPA	estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.
LDO	compreenderá as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Instrumentos Normativos	Texto Constitucional
LOA	compreenderá o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Fonte: Constituição Federal, 1988.

A Lei Orçamentária Anual é constituída em três partes: Orçamento Fiscal, Orçamento da Seguridade Social e Orçamento de Investimentos das Empresas Controladas (SECRETARIA DE ORÇAMENTO FEDERAL, 2019).

Giacomoni (2012) sinaliza que o orçamento fiscal é o principal dos três orçamentos e informa que há exagero na abrangência concedida pela Constituição Federal ao conteúdo, tendo em vista que integram as autarquias, as fundações e as empresas públicas e as sociedades de economia mista quando não são autossuficientes. O orçamento da seguridade social refere-se as despesas de seguridade social (saúde, previdência e assistência social). O orçamento de investimento das empresas considera apenas os investimentos das empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

As receitas e as despesas podem ser agrupadas pela classificação econômica. As receitas podem ser correntes e de capital. O Quadro 5 demonstra essa classificação.

Quadro 5 – Classificação das Receitas Orçamentárias

Receitas	Detalhamento
Receitas Orçamentárias Correntes	Arrecadadas dentro do exercício financeiro, aumentam as disponibilidades financeiras do Estado e constituem instrumento para financiar os objetivos definidos nos programas e ações orçamentários, com vistas a satisfazer finalidades públicas. São correntes as receitas provenientes de tributos; de contribuições; da exploração do patrimônio estatal (Patrimonial); da exploração de atividades econômicas (Agropecuária, Industrial e de Serviços); de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes (Transferências Correntes); por fim, demais receitas que não se enquadram nos itens anteriores, nem no conceito de receita de capital (Outras Receitas Correntes)
Receitas Orçamentárias de Capital	Arrecadadas dentro do exercício financeiro, aumentam as disponibilidades financeiras do Estado e são instrumentos de financiamento dos programas e ações orçamentários, a fim de se atingirem as finalidades públicas. Porém, de forma diversa das receitas correntes, as receitas de capital em geral não provocam efeito sobre o patrimônio líquido. São as provenientes tanto da realização de recursos financeiros oriundos da constituição de dívidas e da conversão, em espécie, de bens e direitos, quanto de recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado e destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital.

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional, 2018.



As Despesas Correntes podem ser definidas como aquelas que não contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital. Por sua vez, as Despesas de Capital contribuem, diretamente, para a formação ou aquisição de um bem de capital (SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL, 2018). O Quadro 6 aponta a classificação das despesas, bem como a natureza.

Quadro 6 – Grupo de Natureza da Despesa

Despesas	Grupo de Natureza da Despesa	Detalhamento
Correntes	Pessoal e encargos sociais	Despesas orçamentárias com pessoal ativo e inativo e pensionistas, relativas a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência, conforme estabelece o caput do art. 18 da Lei Complementar no 101, de 2000.
	Juros e encargos da dívida	Despesas orçamentárias com o pagamento de juros, comissões e outros encargos de operações de crédito internas e externas contratadas, bem como da dívida pública mobiliária.
	Outras despesas correntes	Despesas orçamentárias com aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, contribuições, subvenções, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, além de outras despesas da categoria econômica "Despesas Correntes" não classificáveis nos demais grupos de natureza de despesa.
de Capital	Investimentos	Despesas orçamentárias com softwares e com o planejamento e a execução de obras, inclusive com a aquisição de imóveis considerados necessários à realização destas últimas, e com a aquisição de instalações, equipamentos e material permanente.
	Inversões financeiras	Despesas orçamentárias com a aquisição de imóveis ou bens de capital já em utilização; aquisição de títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer espécie, já constituídas, quando a operação não importe aumento do capital; e com a constituição ou aumento do capital de empresas, além de outras despesas classificáveis neste grupo.
	Amortização da dívida	Despesas orçamentárias com o pagamento e/ou refinanciamento do principal e da atualização monetária ou cambial da dívida pública interna e externa, contratual ou mobiliária.

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional, 2018

Conforme Giacomoni (2019, p. 151), “medir o efeito dos gastos públicos na economia é a finalidade da classificação econômica”. De acordo com Oliveira (2012),

a classificação da despesa por categoria econômica adquiriu importância com as ideias keynesianas sobre o papel do Estado na economia, bem como para verificação de seus impactos e implicações no sistema econômico. A identificação do peso relativo de cada item em relação ao total é fundamental para ajustes em uma situação de desequilíbrio das finanças estatais.

### 1.3 Despesa Pública

As atribuições econômicas são geradoras de despesas. No século XX, houve aumento das despesas públicas, destacando-se nas nações de economia de mercado (GIACOMONI, 2012). Segundo Rezende (2001), houve aumento da despesa devido ao crescimento das funções administrativas e de segurança e o incremento no oferecimento de bens públicos. Além disso, houve necessidade de promoção de bem-estar social, tendo em vista aumento da demanda devido ao crescimento econômico do país. No Brasil, entre 1948 e 1994, a despesa total do setor público passou de 17% do PIB para 30%.

Giambiagi e Além (2016 p. 80) apresentam as principais justificativas para a intervenção do Estado na economia brasileira:

- a) a falta de “apetite” do setor privado para entrar em algumas áreas; b) a existência de setores caracterizados por apresentar economias de escala; c) a presença de externalidades; d) motivos políticos/nacionalistas; e e) o controle de áreas com recursos naturais escassos.

É importante, então, conceituar despesa pública. Entende-se por despesa pública “o conjunto de dispêndios do Estado, ou de outra pessoa de Direito Público, para o funcionamento dos serviços públicos” (BALEEIRO, 2010, p. 83). No mesmo sentido, a Secretaria do Tesouro Nacional (2018, p. 67) conceitua despesa pública como “o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade.”

As despesas públicas estão relacionadas à distribuição e ao emprego das receitas para custeio da Administração, bem como para investimentos (MATIAS-PEREIRA, 2017). No Brasil, a despesa pública tem papel fundamental, na distribuição de renda e na realocação de recursos, principalmente, despesas em regiões menos desenvolvidas do país. Além disso, possui várias empresas estatais que auxiliam no

desenvolvimento do país, tais como Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Um dos componentes importantes da despesa pública é de pessoal, incluindo os gastos com a previdência dos servidores públicos. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2018) demonstrou que as despesas com previdência e pessoal do governo central, estados e municípios consumiram em 2016 o percentual de 69,1% da receita corrente líquida. O descontrole da despesa de pessoal pode prejudicar o oferecimento de bens públicos para a população, a exemplo das áreas de saúde e educação (falta de médicos, de remédios, de equipamentos hospitalares, de professores, de merenda escolar, de material didático). Essa situação se verifica em vários entes federativos com dificuldades para honrar seus compromissos financeiros.

#### 1.4 Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal — LRF, Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, “representou uma mudança estrutural do regime fiscal nacional, ao fixar normas direcionadas à organização e ao equilíbrio das contas públicas” (FILHO, p. 111, 2018). A LRF estabelece normas de finanças públicas direcionadas para a responsabilização da gestão fiscal (artigo 1º, caput), a qual pressupõe “a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas” (§ 1º do artigo 1º).

De acordo com Oliveira (2013), a LRF foi erigida nos seguintes fundamentos normativos: dívida e endividamento; planejamento macroeconômico, financeiro e orçamentário; despesa com pessoal; despesas obrigatórias; receita pública; transparência, controle social e fiscalização. A LRF se apoia em eixos, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Eixos da LRF

Eixos	Detalhamento
Planejamento	Aprimorado pela criação de novas informações, metas, limites e condições para a renúncia e arrecadação de receitas, geração de despesas, operações de créditos e concessão de garantias.
Transparência	Divulgação ampla, inclusive pela internet, do planejamento e dos resultados da gestão pública; cria novas peças destinadas a esse fim, como o anexo de metas fiscais, o anexo de riscos fiscais, o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF), que permitem identificar as receitas e despesas, bem como preveem a participação popular na elaboração orçamentária e na fiscalização de sua execução.

Eixos	Detalhamento
Controle	Aprimorado, por mais transparência e qualidade das informações, impondo um efetivo e rigoroso controle da arrecadação e dos gastos públicos e ampliando a ação de fiscalização dos Tribunais de Contas.
Responsabilização	Ocorrerá sempre que houver o descumprimento das regras de gestão fiscal, punindo o ente federado com a suspensão das transferências voluntárias, garantias e contratação de operações de crédito, inclusive por Antecipação de Receita Orçamentária (ARO). Os responsáveis sofrerão, ainda, as sanções pessoais introduzidas no ordenamento brasileiro pela Lei de Crimes de Responsabilidade Fiscal.

Fonte: Filho, 2018.

A Receita Corrente Líquida – RCL é a principal unidade de medida na aferição dos limites da LRF para despesas com pessoal. Conforme Maciel (2016), no momento de um ciclo de dinamismo econômico, as receitas crescem, os governos são obrigados a aumentar a aplicação de recursos, contudo, quando há um ciclo recessivo e as receitas diminuem, os estados não conseguem diminuir as despesas na mesma proporção porque parte do gasto ampliado foi com despesas obrigatórias, a exemplo das despesas de pessoal. Conforme Gadelha (2011), devido a rigidez das despesas de pessoal, elas tendem a se manterem constantes ou crescentes, contudo, as receitas são impactadas pelo ciclo econômico.

Os limites máximos para as despesas de pessoal encontram-se no artigo 19. O total da despesa de pessoal não poderia exceder os seguintes percentuais da Receita Corrente Líquida: União, 50%; Estados, 60% e Municípios, 60%. O § 1º desse artigo trata das despesas que não devem ser computadas no cálculo do limite<sup>3</sup>.

§ 1º Na verificação do atendimento dos limites definidos neste artigo, não serão computadas as despesas:

- I - de indenização por demissão de servidores ou empregados;
- II - relativas a incentivos à demissão voluntária;
- III - derivadas da aplicação do disposto no inciso II do § 6º do art. 57 da Constituição;
- IV - decorrentes de decisão judicial e da competência de período anterior ao da apuração a que se refere o § 2º do art. 18;
- V - com pessoal, do Distrito Federal e dos Estados do Amapá e Roraima, custeadas com recursos transferidos pela União na forma dos incisos XIII e XIV do art. 21 da Constituição e do art. 31 da Emenda Constitucional nº 19;
- VI - com inativos, ainda que por intermédio de fundo específico, custeadas por recursos provenientes:
  - a) da arrecadação de contribuições dos segurados;
  - b) da compensação financeira de que trata o § 9º do art. 201 da Constituição;
  - c) das demais receitas diretamente arrecadadas por fundo vinculado a tal finalidade, inclusive o produto da alienação de bens, direitos e ativos, bem como seu superávit financeiro.

<sup>3</sup> Conforme Acórdão nº 2891/2015 do Tribunal de Contas da União, os valores do Fundo Constitucional do Distrito Federal não integram o orçamento do Distrito Federal.

§ 2º Observado o disposto no inciso IV do § 1º, as despesas com pessoal decorrentes de sentenças judiciais serão incluídas no limite do respectivo Poder ou órgão referido no art. 20.

O inciso II do artigo 20 da Lei Complementar nº 101, de 2000, trata da repartição dos limites para a esfera estadual:

Art. 20. A repartição dos limites globais do art. 19 não poderá exceder os seguintes percentuais:

[...]

II - na esfera estadual:

- a) 3% (três por cento) para o Legislativo, incluído o Tribunal de Contas do Estado;
- b) 6% (seis por cento) para o Judiciário;
- c) 49% (quarenta e nove por cento) para o Executivo;
- d) 2% (dois por cento) para o Ministério Público dos Estados;

O Distrito Federal é equiparado a Estado, conforme inciso II do § 3º do artigo 1º. O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios compõe o Poder Judiciário Federal (inciso VII da Constituição Federal). Do mesmo modo, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios pertence ao Ministério Público da União (alínea “d” do inciso I do artigo 128 da Constituição Federal).

No Distrito Federal existem dois Poderes: o Executivo e o Legislativo, conforme artigo 53 da Lei Orgânica do Distrito Federal. O limite máximo da despesa de pessoal seria de 49% para o Poder Executivo e 3% para o Poder Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas do Distrito Federal (alíneas “a” e “c”, do inciso II, do § 2º do artigo 20 da LRF). O cálculo do limite é feito ao final de cada quadrimestre (artigo 22). Essa informação é divulgada no Relatório de Gestão Fiscal (artigo 54) o qual também é assinado pelo responsável pelo controle interno (parágrafo único do mesmo artigo).

Nos casos em que a despesa total com pessoal, do Poder ou órgão ultrapassar os limites do artigo 20, dispõe a LRF que o percentual excedente terá de ser eliminado nos dois quadrimestres seguintes, sendo pelo menos um terço no primeiro, adotando-se, entre outras, as providências previstas nos §§ 3º e 4º do artigo 169 da Constituição.

A Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000, foi um marco para o Controle Interno, tendo em vista a obrigatoriedade de assinatura do Relatório de Gestão Fiscal pela autoridade responsável. O controle é uma das bases da Lei de Responsabilidade Fiscal (BEUREN; ZONATTO, 2014).

A Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009 (conhecida como a Lei da Transparência), acrescentou dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio

de 2000, a fim de determinar a disponibilização de informações sobre a execução orçamentária e financeira dos entes. A Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016, também alterou dispositivos da Lei Complementar nº 101, de 2000.

O artigo 48 trata de transparência na gestão fiscal, conforme abaixo:

Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

§ 1º A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;

II - liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público; e

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A.

Destacam-se também os dispositivos da art. 48-A:

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

De acordo com Filho (2018), a transparência orçamentária também é assegurada pela participação popular e realização de audiências públicas (artigo 48, § 1º, inciso I, da LRF).

A disponibilização de dados governamentais teve forte incremento com a publicação da Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a qual regulamentou o acesso a informações previsto na Constituição Federal. No âmbito do Distrito Federal, o acesso à informação é regulado pela Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2020. Essas leis são exemplos de normativos que impactaram a potencialidade do controle interno (COELHO, 2019).

## 1.5 Falhas de Governo

Apesar da importância da participação do governo na economia por meio da despesa pública, os governos também falham. De acordo com Rosen e Gayer (2015, p. 50), “o fato de que o mercado não aloca recursos perfeitamente não significa necessariamente que o governo possa fazer melhor”. Stiglitz (1999, p. 9-10) cita quatro razões para a existência de falhas sistemáticas do governo em atingir seus objetivos, conforme resumo abaixo:

- 1) informação limitada – as consequências de muitas ações são complicadas e difíceis de prever. Muitas vezes, o governo não tem as informações necessárias para fazer o que ele gostaria de fazer.
- 2) controle limitado sobre a resposta do setor privado à ação governamental – o governo tem apenas controle limitado sobre as consequências de suas ações.
- 3) controle limitado sobre a burocracia – o Congresso e as legislaturas estaduais e locais elaboram a legislação, mas a implementação é de responsabilidade das agências governamentais. Uma agência pode gastar um tempo considerável escrevendo regulamentos detalhados; como eles são elaborados é fundamental para determinar os efeitos da legislação. Em muitos casos, o fracasso em realizar a intenção do Congresso não é deliberado, mas sim um resultado de ambiguidades nas intenções do Congresso. Em outros casos, surgem problemas porque os burocratas carecem de incentivos adequados para realizar a vontade do Congresso.
- 4) limitações no processo político – mesmo se o governo estivesse perfeitamente informado sobre as consequências de todas as ações possíveis, o processo político pelo qual as decisões são tomadas criaria dificuldades adicionais.

Luque e Silva (2004, p. 405) acrescentam ainda a seguinte falha de governo: “a tendência à existência de uma situação de desequilíbrio orçamentário crônico, principalmente em países menos desenvolvidos, onde as demandas de despesas públicas excedem largamente as receitas factíveis”. Os autores informam que a implementação de regras para a conduta pública deve minimizar essas falhas de governo, ampliando a confiança no governo.

Conforme Mendes (2011b)<sup>4</sup>, o problema principal-agente é considerado uma falha de governo. Giacomoni (2019, p. 31) ao tratar da relação entre Principal e Agente no processo orçamentário, esclarece que esse processo afeta as relações entre os “poderes executivos e legislativos, entre os órgãos e entidades desses poderes, entre os atores de diversos níveis da administração pública e entre grupos externos ao

---

<sup>4</sup> Mendes (2011b) considera ainda como falhas de governo: problemas de escolha coletiva, problema principal-agente e informação assimétrica, inexistência de incentivos à eficiência e alto custo nas decisões públicas.

Estado que buscam atendimento de suas demandas”. Há vinculação ao problema Principal e Agente, tendo em vista que o orçamento seria um contrato entre aqueles que autorizam e aqueles que executam uma programação orçamentária. Um exemplo dessa situação seria a proposta orçamentária elaborada pelo poder executivo (agência) levada à consideração do principal (poder legislativo).

A quantidade de ações de responsabilidade da administração pública, a variedade de formas de organização, entre outros aspectos, produzem uma assimetria de informações em benefício do poder executivo. O autor informa ainda que os “acordos e as negociações em torno do orçamento constituem formas de transação e as políticas orçamentárias convivem com oportunismos, incertezas e assimetria de informação”. (GIACOMONI, 2019, p. 33).

Mendes (2011b, p. 5-6) apresenta sugestões para diminuir as falhas de governo:

- 1) transparência e prestação de contas pelas instituições públicas e imprensa livre.
- 2) entidades de controle externo (como o TCU, a Controladoria Geral da União ou o Conselho Nacional de Justiça) são instituições de supervisão cuja função é justamente induzir as instituições públicas a perseguir objetivos públicos, penalizando os agentes que buscam benefícios privados (sempre havendo o risco de que as próprias instituições de controle passem a ser utilizadas em favor dos interesses de quem as controla).
- 3) uma legislação que limite a prática do lobby.
- 4) regras eleitorais que reflitam o melhor possível as preferências do eleitor mediano e tornem as eleições baratas, evitando que os eleitos se tornem reféns de seus financiadores de campanha.
- 5) restrições ao gasto, à carga tributária, à dívida e ao déficit público, como as que estão estabelecidas na Lei de Responsabilidade Fiscal, reduzem o espaço de manobra para aqueles que querem usar o orçamento público como veículo para interesses privados.
- 6) organização das carreiras do serviço público com incentivos ao esforço e ao mérito, como promoções por bom desempenho, minimização da influência política e regras salariais baseadas na remuneração do setor privado.
- 7) manter a economia aberta à competição externa, o que cria um clima de competição e menor espaço para criação de privilégios legais. Em uma economia aberta e competitiva, o governo não pode sobretaxar as empresas (sob pena de reduzir sua competitividade) o que limita o tamanho do estado; o judiciário é induzido a ser rápido e eficiente (para solucionar controvérsias comerciais sem demora); e sobra pouco espaço para políticas de subsídios a setores privilegiados.

Luque e Silva (2004) destacam a Lei de Responsabilidade Fiscal como arcabouço institucional para diminuir as condutas condenáveis dos administradores públicos. Além disso, aumenta a eficiência do orçamento governamental equilibrado.

Conforme Mester (2003 apud WALTER, 2004), eficiência-X é definida como a utilização e insumos de forma apropriada. Adachi (1999 apud WALTER, 2004) informa



que ineficiência-X seria a discrepância entre o custo mínimo de produção atingível e o efetivamente alcançado. As razões para ocorrência da ineficiência-X no setor público são risco de falência, disjunção custo/receita e ambiguidade do valor de produtos e serviços, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Ineficiência-X no Setor Público

Razões de ocorrência	Detalhamento
Risco de falência	as empresas buscam incessante inovações tecnológicas e reformas organizacionais, para redução de custos para os mínimos possíveis. As melhores agências governamentais não serão indiferentes ao controle das ineficiências-X e ao oferecimento de melhores serviços com os menores custos, contudo, o interesse pela eficiência será menos intenso e prolongado do que o instinto de sobrevivência encontrado nas empresas.
disjunção custo/receita	as receitas que mantêm as atividades das agências governamentais são auferidas por impostos pagos ao governo, enquanto as receitas são uma função dos custos para as empresas privadas. As agências governamentais focam em administrar o orçamento, sendo dominante o incentivo de maximizar esse orçamento em vez de reduzir os custos.
ambiguidade do valor de produtos e serviços	dificuldade de valorar os produtos e serviços públicos. Em atividades em que bens e serviços são providos pelos setores públicos ou privados (saúde e educação), essa dificuldade diminui, contudo, a avaliação é mais complexa nos bens e serviços públicos puros ou semipúblicos/privados providos exclusivamente pelo setor público.

Fonte: Walter, 2004.

Ainda, Adachi (1999 apud WALTER, 2004, p. 56-57) aponta ainda que a ineficiência-X pode ser diminuída pelas agências governamentais tais como: “programas para a intensificação da eficiência dos empregados, programas de treinamento, utilização de métodos analíticos quantitativos e reformas organizacionais”. Destaca a necessidade de criação de uma organização (pública ou privada) para monitorar o desempenho dos órgãos governamentais.

Considerando as sugestões de Mendes (2011b) e Adachi (1999 apud WALTER, 2004), a atuação de um órgão de controle interno pode diminuir as falhas de governo.

## 2 CONTROLE INTERNO

### 2.1 Aspectos conceituais do Controle Interno

Guerra (2011, p. 90) define controle na Administração Pública como:

[...] a possibilidade de verificação, inspeção, exame, pela própria Administração, por outros Poderes ou por qualquer cidadão, da efetiva correção na conduta gerencial de um Poder, órgão ou autoridade, no escopo de garantir atuação conforme aos modelos desejados e anteriormente planejados, gerando uma aferição sistemática.

O Quadro 9 apresenta a classificação de controle referente ao órgão que o exerce.

Quadro 9 – Quanto ao órgão que exerce o controle

Administrativo	poder-dever exercido pela própria Administração sobre seus próprios atos e decorre dos princípios da hierarquia e da autotutela.
Legislativo	exercido pelos próprios mandatários do povo. Pode ser exercido diretamente pelos membros do Poder Legislativo mediante órgãos (Câmara dos Deputados, Senado Federal, Assembleias Legislativas, Câmara de Vereadores), bem como por seus órgãos e comissões parlamentares (controle político), podendo ser exercido indiretamente (controle financeiro) quando efetivada através de órgãos especializados (Tribunais de Contas)
Judicial	seria o exercido exclusivamente pelo Poder Judiciário, alcançando especificamente a legalidade dos atos administrativos praticados no âmbito do Poder Executivo e na administração dos demais órgãos e entidades do Estado.

Fonte: Guerra, 2011.

Em relação ao Quadro 9, destaca-se a redação do artigo 178 da Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais: “A administração pública deve rever seus atos, a qualquer tempo, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, assegurado o contraditório e a ampla defesa”. A redação desse artigo seria um exemplo do controle Administrativo. O Quadro 10 refere-se à classificação da localização do controlador.

Quadro 10 – Quanto à localização do controlador

Quanto à localização do controlador	
Controle Interno	decorrente de órgão integrante da própria estrutura na qual se insere o órgão fiscalizado. Também denominado autocontrole ou controle administrativo, fundamenta-se no princípio da autotutela
Controle Externo	seria o exercido por um Poder ou órgão distinto, apartado da estrutura do órgão controlado. É externo o controle desempenhado pelo Poder Judiciário sobre os demais Poderes. Destaca-se também o exercido pelo Poder Legislativo (controle político) e pelo Tribunal de Contas (controle financeiro), sobre a Administração direta e indireta dos demais Poderes
Controle Social	exercido pelo próprio cidadão denominado também de controle popular.

Fonte: Guerra, 2011.

Em relação aos conceitos do Quadro 10, a Controladoria-Geral do Distrito Federal seria um exemplo de Órgão de Controle Interno. Nesse sentido, o inciso II § 2º do artigo 1º Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, dispõe:

O Controle Institucional, exercido pelo Órgão Central de Controle Interno - Controladoria-Geral do Distrito Federal, objetiva fiscalizar e fomentar o dever de prestar contas dos responsáveis, pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos pelos quais o Distrito Federal responda, ou que, em nome deste, assuma obrigações de natureza pecuniária; bem como visa contribuir com o aprimoramento da Gestão Pública Distrital, por intermédio da orientação e estímulo à adoção de boas práticas técnicas e gerenciais.

No caso do Controle Externo, um exemplo seria o Tribunal de Contas do Distrito Federal. No caso do Controle Social, destacam-se ferramentas e *sites* que auxiliam esse controle: o Portal da Transparência do Distrito Federal e o Portal e Aplicativo (disponível nos sistemas Android e IOS) Siga Brasília. O Quadro 11 demonstra os conceitos relacionados ao momento do controle.

Quadro 11 – Momento em que se efetua o controle

Prévio, preventivo ou a <i>priori</i>	controle exercido antes de ser praticado o ato administrativo, com objetivo de prevenir a prática de ato ilegal ou irregular, não conivente com o interesse público
Concomitante	modalidade tendente a acompanhar a atuação administrativa de forma simultânea, verificando a regularidade do ato administrativo de plano, no mesmo momento em que é praticado, propiciando, em caso de irregularidades, o seu imediato saneamento
Posterior, a <i>posteriori</i> ou corretivo	possui o propósito de rever o ato para confirmá-lo, se legal, e regular, corrigi-lo, no caso de eventuais defeitos apurados ou desfazê-lo, por via da revogação ou declaração de nulidade.

Fonte: Guerra, 2011.

Exemplos de controles prévios e concomitantes são os Controles Primários. O inciso I do § 2º do artigo 1º do Decreto nº 37.302, de 2016, trata do Controle Primário no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, conforme abaixo:

O Controle Primário, exercido sobre os fatos e atos administrativos praticados no exercício regular da gestão, conforme previsto no art. 13, alínea "a", do Decreto-Lei nº 200/1967, abrange atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos pelos gestores públicos, com vistas a atingir os objetivos das unidades gestoras, bem como a gestão dos riscos inerentes à Administração Pública Distrital.

Exemplo de Controle Prévio no âmbito do Distrito Federal é o Manual de Concessões Cíveis do Tribunal de Contas do Distrito Federal (2016), que dispõe sobre orientação aos órgãos e entidades quanto à montagem e instrução de processos de concessão de aposentadoria e de pensão civil.

O Aplicativo e o Portal Siga Brasília são exemplos de controles concomitantes. Exemplos de controles posteriores seriam as tomadas de contas anuais dos administradores e demais responsáveis da administração direta do Distrito Federal, as quais devem ser entregues ao TCDF até trinta e um de julho do ano seguinte ao qual se referirem, para julgamento, conforme artigo 24 da Instrução Normativa nº 02/2020 do TCDF. Os relatórios de auditorias e inspeções da área de pessoal são exemplos de controles posteriores. Na Constituição Federal de 1988, no artigo 70, consta a base para a estruturação dos controles da Administração Pública:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

O artigo 70 trata de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, mas estas ações se integram e a enumeração ampla destaca o objetivo do legislador de não deixar espaços livres de controle (ABRAHAM; SANTOS; FRANCO, 2016). Coelho (2019) afirma que houve pulverização da função fiscalizadora aos demais poderes, não apenas nos limites estritos do Poder Legislativo. As finalidades do sistema de controle interno encontram-se previstas no artigo 74 da Constituição Federal, conforme abaixo:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

- I - Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- II - Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- III - Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- IV - Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Conforme Abraham, Santos e Franco (2016), o sistema de controle objetiva corrigir eventuais irregularidades e cada Poder deve controlar os próprios atos

(controle interno). Além disso, as atividades de um dos Poderes podem ser controladas por outro (controle externo). Considerando o princípio da simetria, as finalidades do sistema de controle interno previstas no artigo 74 da Constituição Federal encontram-se também na Lei Orgânica do Distrito Federal, destacando-se inclusão do inciso III no artigo 80 da LODF.

[...]

III – exercer o controle sobre o deferimento de vantagens e a forma de calcular qualquer parcela integrante da remuneração, vencimento ou salário de seus membros ou servidores;

Observa-se que o legislador no âmbito do Distrito Federal concedeu norma constitucional local para o controle da remuneração dos servidores, conforme texto do inciso III do artigo 80 da LODF. Mesmo antes da Constituição de 1988, destaca-se a redação do artigo 75 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964<sup>5</sup>, sobre o controle da execução orçamentária, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Dispositivo da Lei sobre o Controle da Execução Orçamentária

<p>Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:</p>	<p>I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;  II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;  III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.</p>
---	--

Fonte: Lei nº 4.320, 1964.

Machado Jr. e Reis (2019) informam que o inciso I do artigo 75 da Lei nº 4.320, de 1964, contempla todos os atos de receita e despesa da Administração. No inciso II, o sistema de controle recai sobre cada responsável por bens e valores públicos. No caso do inciso III, o controle relaciona-se ao cumprimento do programa de trabalho.

Destacam-se a importância dos órgãos públicos no oferecimento de serviços como educação, saúde e segurança. A forma de monitorar a eficiência desses serviços é por meio de ambiente de controle (BEUREN; ZONATTO, 2014). O controle interno administrativo deve atentar para as diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos (CASTRO, 2013). Nesse sentido, a

<sup>5</sup> Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, trata de Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017, da Controladoria-Geral da União conceitua o Controle Interno da Gestão:

Processo que envolve um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela alta administração, pelos gestores e pelo corpo de servidores e empregados dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
- c) cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa a essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

A Controladoria-Geral da União (2017) informa que a estrutura dos controles internos deve contemplar três linhas de defesa (Modelo das Três Linhas<sup>6</sup>), conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Linhas de Defesa (Modelo das Três Linhas)

Primeira Linha de Defesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- responsável por identificar, avaliar, controlar e diminuir os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos da organização.</li> <li>- contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores responsáveis pela implementação das políticas públicas durante a execução de atividades e tarefas, no âmbito de seus macroprocessos finalísticos e de apoio.</li> <li>- os controles internos devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, a complexidade, a estrutura e a missão da organização.</li> </ul>
Segunda Linha de Defesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as instâncias de segunda linha de defesa estão situadas ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.</li> <li>- Essas instâncias são destinadas a apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha de defesa, que incluem gerenciamento de riscos, conformidade, verificação de qualidade, controle financeiro, orientação e treinamento.</li> </ul>
Terceira Linha de Defesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.</li> <li>- a atividade de auditoria interna governamental deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a atuação das organizações que as gerenciam</li> </ul>

Fonte: CGU, 2017.

<sup>6</sup> Em 2020, *The Institute of Internal Auditors* – IIA atualizou as Três Linhas de Defesa para Modelo das Três Linhas, conforme informação disponível em <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf>. Contudo, a essência das informações do Quadro 13 permanecem para os objetivos desta dissertação.

Nesse sentido, no âmbito do Distrito Federal, a Controladoria-Geral do Distrito Federal (2017) define as ações de controle como:

conjunto de procedimentos e técnicas que visa avaliar a Gestão Pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado, bem como a execução de atividades de avaliação, consultoria, com o objetivo de aprimorar a governança, os controles e a gestão de risco das unidades. Trata-se de um indispensável meio de controle do Estado na busca da melhor alocação de seus recursos, não só atuando para corrigir os desperdícios, a improbidade, a negligência e a omissão, mas, principalmente, antecipando-se a essas ocorrências, como também busca garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais.

Conforme Conselho Federal de Contabilidade (2003) a Auditoria Interna:

compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

De acordo com Braga (2019), a auditoria governamental acrescenta em seu escopo aspectos operacionais e de legalidade, com intuito de melhoria dos sistemas administrativos, bem como respostas ao risco e de garantia do atingimento dos objetivos. O Quadro 14 detalha os tipos de ações de controle realizadas no âmbito da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Quadro 14 – Tipos de Ações de Controle

Tipo	Detalhamento
Inspeção	a) analisar a conformidade normativa de atos e fatos administrativos; b) realizar o acompanhamento dos processos de gestão, com o objetivo de se atuar, em tempo real, sobre os atos efetivos e os efeitos potenciais positivos e negativos nos órgãos e entidades, evidenciando melhorias e economias existentes no processo ou prevenindo gargalos ao desempenho da sua missão institucional; c) verificar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de natureza contábil, financeira, orçamentária e patrimonial praticados pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal e das aplicações de recursos públicos por entidades de direito privado (art. 80, II da LODF), conceito que engloba as Contas Anuais; d) examinar e certificar as Tomadas de Contas Especiais - TCE; e e) examinar os fatos ou as situações consideradas relevantes, de natureza incomum ou extraordinária, para atender determinação expressa de autoridade competente.
Auditoria	a) prover orientações técnicas, procedimentais, operacionais e normativas por meio de consultorias e apoio técnico para a implantação da gestão de riscos, aperfeiçoamento dos controles internos primários, de programas de integridade e da governança dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Distrital; b) verificar a efetividade do processo de gerenciamento de riscos; e c) verificar o atendimento e o registro da efetividade das recomendações.

Fonte: CGDF, 2017.

Conforme Quadro 14, a inspeção está voltada para aspectos de conformidade<sup>7</sup>, enquanto a auditoria mais voltada para consultoria, programas de integridade e de governança.

## 2.2 Controle Interno e Governança

Albernaz e Gomes (2019, p. 124) esclarecem que o termo governança:

[...] abrange, essencialmente, a capacidade de oferecer uma direção, assegurar a coerência das ações em torno de determinados objetivos, criar condições para que as políticas públicas sejam implementadas de forma eficiente e eficaz, ao mesmo tempo em que são estabelecidos mecanismos efetivos para que a sociedade detenha o controle geral das ações – seja explicitando suas demandas para delinear os caminhos a seguir, seja recebendo as prestações de contas que permitirão responsabilizar os agentes públicos por suas escolhas e atos.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2014), o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo do Distrito Federal (Decreto nº 1.171, de 22 de junho 1994), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), dentre outros, são exemplos de estruturas de governança<sup>8</sup>.

Albernaz e Gomes (2019) destacam que os sistemas de controle interno formam o conjunto de freios e contrapesos de operações do estado, para implementação da efetividade e eficiência das ações governamentais. Continuam os autores informando que o controle interno é pilar do sistema de *accountability*, todavia, a questão vai além da conformidade a normas. O controle interno seria a base de sustentação da governança e da capacidade de atuação do Estado. Nesse sentido, o controle deve atuar para a política pública alcançar os resultados. A governança permite, conforme TCU (2014, p. 14), dentre outros, “garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;”

---

<sup>7</sup> Auditoria de Pessoal – tem por objetivo avaliar a conformidade dos procedimentos e do deferimento de vantagens e a forma de calcular qualquer parcela integrante da remuneração dos servidores ou empregados, em cumprimento ao inciso III, do art. 80, da Lei Orgânica do Distrito Federal. Essa classificação constava na Portaria nº 226, de 26 de novembro de 2015, da Controladoria-Geral do Distrito Federal, a qual foi revogada pela Portaria nº 47, de 2017.

<sup>8</sup> O Distrito Federal possui Código de Conduta da Alta Administração e Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo (Decreto nº 37.297, de 29 de abril de 2016). As demais legislações indicadas pelo TCU se aplicam também ao Distrito Federal.

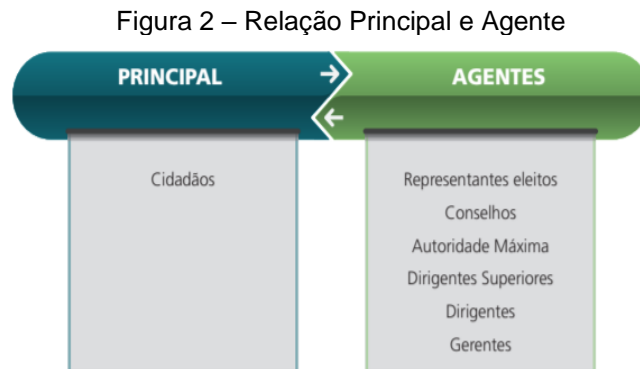


Diante disso, a auditoria é vista como instrumento de verificação da governança, conforme pode ser verificado no conceito do Instituto dos Auditores Internos do Brasil<sup>9</sup>:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

Dessa forma, a auditoria impacta a diminuição das falhas de governo, por meio da Governança, em diversos aspectos, a exemplo da relação Principal-Agente.

O Tribunal de Contas da União (2014), em relação ao Principal-Agente, destaca o parágrafo único, do artigo 1º, da Constituição Federal de 1988, “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. A sociedade seria o “principal” e os “agentes” as autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público (Figura 2).



Fonte: TCU, 2014.

O Controle Interno atuante impacta a atuação da boa governança e consequentemente as falhas de governo.

### 2.3 Necessidade de estrutura permanente para Órgãos de Controle

A Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002, criou a Corregedoria-Geral do Distrito Federal, equiparada à Secretaria de Estado, órgão central do Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Poder Executivo do Distrito Federal. Na

<sup>9</sup> <https://iibrasil.org.br/ippf/definicao-de-auditoria-interna>. A definição foi adotada pela CGDF (2017) e CGU (2017).

Mensagem do Gabinete do Governador que encaminhou o Projeto de Lei para a Câmara Legislativa do Distrito Federal, a justificativa seria a intenção de organizar o sistema de correição, auditoria e ouvidoria em âmbito distrital, a exemplo do que foi feito no âmbito federal. No Governo Federal, a Medida Provisória nº 2.143-31, de 02 de abril de 2001, criou a Corregedoria-Geral da União e a Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, criou a Controladoria-Geral da União.

A Corregedoria-Geral do Distrito Federal passou por alterações de estruturas e de nomenclaturas. Com a publicação do Decreto nº 29.965, de 21 de janeiro de 2009, foi integrada na estrutura da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal. O Decreto nº 31.402, de 09 de março de 2010, retornou à denominação para Corregedoria-Geral do Distrito Federal.

Com a publicação do Decreto nº 32.716, de 1º de janeiro de 2011, foi transformada na Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal. No Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015, passou a denominar-se Controladoria-Geral do Distrito Federal, nomenclatura que permanece, tendo em vista que o Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019, não alterou a nomenclatura do órgão.

No Distrito Federal, o inciso III e o Parágrafo Único do artigo 3º da Lei nº 2.299, de 21 de janeiro de 1999, dispõem:

Art. 3º Fica o Governador do Distrito Federal autorizado a:

[...]

III - remanejar ou alterar vinculação, competência, denominação das unidades administrativas, órgãos e entidades, alterar vinculação e atribuição de cargos e empregos em comissão integrantes da estrutura administrativa do Distrito Federal, inclusive autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Parágrafo único. Para atender ao disposto no inciso III, o Governador do Distrito Federal poderá alterar níveis, criando ou extinguindo unidades administrativas, cargos de natureza especial e cargos ou empregos em comissão desde que não resultem em aumento de despesas.

Nesse sentido, o Governador, por Decreto, pode alterar estruturas, extinguir órgãos. Os Decretos nºs 32.716, de 2011; 36.236, de 2015 e 39.610 de 2019, publicados no dia 1º de janeiro no ano de início do mandato do novo governo, tratam da estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal, são exemplos desse procedimento.

Em 2018, foi encaminhado para a Câmara Legislativa do Distrito Federal o Projeto de Lei do Poder Executivo do Distrito Federal, para transformar a CGDF em órgão permanente na estrutura administrativa, com vistas a garantir a independência

e a autonomia de atuação. O projeto de lei foi autuado pelo número 2144/2018. Houve a tramitação, porém ele não chegou a ser aprovado e foi arquivado.

Em 2009, houve a Proposta de Emenda à Constituição nº 45, com objetivo de acrescentar inciso no artigo 37 da Constituição Federal, conforme Quadro 15:

Quadro 15 – Proposta de Emenda à Constituição nº 45/2009

Proposta de Emenda à Constituição nº 45/2009	
Art. 37.	XXIII – As atividades do sistema de controle interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios a que se faz referência o art. 74, essenciais ao funcionamento da administração pública, contemplarão em especial as funções de ouvidoria, controladoria, auditoria governamental e correição, e serão desempenhadas por órgãos de natureza permanente, e exercidas por servidores organizados em carreiras específicas na forma da lei.

Fonte: Senado, 2009.

A PEC criaria um inciso na Capítulo da Constituição que trata da Administração Pública, com aplicação em todos os entes federativos, com referência às atividades do sistema de controle interno, como essenciais ao funcionamento da administração pública. Contudo, a proposta foi arquivada, conforme informação de 21 de dezembro de 2018 do *site* do Senado Federal vinculada a referida PEC.

No âmbito federal, a Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, convertida na Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, extinguiu a Controladoria-Geral da União, sendo transferida as competências para o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Com a edição da Medida Provisória nº 782, de 31 de maio de 2017, convertida na Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017, passou a denominar-se Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Conforme Senra (2016), o governo já tinha cogitado em transformar a CGU em uma secretaria da Casa Civil ou do Ministério da Justiça, contudo, recuou após reação negativa de servidores e entidades como o Ministério Público à época. O rebaixamento da CGU de um órgão ligado diretamente a Presidência da República para um Ministério dificultaria a fiscalização e obtenção de dados de outras pastas durante as investigações.

Na Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, convertida na Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019, voltou a denominar-se Controladoria-Geral da União. Dentre os inúmeros trabalhos elaborados pela CGU para as finanças do Poder

Executivo Federal, destaca-se o Relatório de Auditoria referente a gastos de pessoal, com economia na ordem de R\$ 1,2 bilhão na folha de pagamento de pessoal (CGU, 2015).

A Controladoria-Geral do Município de São Paulo<sup>10</sup> foi criada em 2013, como órgão independente com *status* de Secretaria. Em um período de três anos, a Controladoria investigou desvios milionários, como o da máfia do ISS, esquema em que fiscais da prefeitura recebiam propina de construtoras para conceder descontos em impostos. Contudo, a partir de 2017, passou a ser subordinada à Secretaria Municipal de Justiça, sendo uma unidade de segundo escalão. Somente em agosto de 2018, o órgão retornou ao *status* de Secretaria (AMANCIO, 2018). Os resultados da Controladoria quando ligada diretamente ao Prefeito foram: descoberta da máfia do imposto sobre serviços – ISS (R\$ 500,00 milhões de desvios) e fraudes no Teatro Municipal (R\$ 30 milhões), bem como a reorganização de processos internos na Prefeitura (FERRAZ; RIBEIRO, 2016).

Os órgãos que desempenham as atividades do sistema de controle interno devem ter natureza permanente, haja vista que são essenciais ao funcionamento da administração pública, com papel importante para as finanças do estado.

## 2.4 Controle Interno e as Falhas de Governo

Os trabalhos desenvolvidos pelos órgãos de controle interno têm forte impacto nas finanças públicas dos entes, conforme exemplos apontados da Controladoria-Geral da União e da Controladoria-Geral do Município de São Paulo. Exemplo da Controladoria-Geral do Distrito Federal será demonstrado nos Capítulos 3 e 4, em apenas um aspecto, a área de pessoal. Órgãos de Controle são apontados por Mendes (2011b) como exemplos para diminuição das falhas de governo.

A atuação tem reflexos na eficiência da administração pública ao detectar erros e recomendar providências para ajustes. O Controle Interno verifica falhas de gestão, itens de legislação que não foram observados, dentre outros, melhorando a alocação de recursos. Destaca-se que a boa governança requer um controle atuante. Acrescenta-se a isso o fato de que cada vez mais a população tem mais acesso a informações que pode acarretar uma visão melhor do papel do Estado para sociedade

---

<sup>10</sup> [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria\\_geral/](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/)

e os órgãos de controle também promovem o Controle Social e a disponibilização de dados.

Os resultados das auditorias e inspeções da CGDF são publicados na internet. Além disso, administra o Portal de Transparência, bem como o desenvolvimento do aplicativo Siga Brasília e o Portal de Dados Abertos. A Lei de Acesso à Informação incentiva a transparência ativa, com a divulgação, independentemente de pedidos, de informações de interesse coletivo ou geral. Transparência passiva seria acesso a informações via solicitação do demandante. A Controladoria-Geral do Distrito Federal é o órgão que analisa recursos referentes a acessos negados de pedidos de informação, conforme artigo 20<sup>11</sup> da Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2012.

Art. 20. Negado o acesso à informação, o requerente pode recorrer à Secretaria de Estado de Transparência e Controle, que deve deliberar, no prazo de cinco dias, se:

I – o acesso à informação não classificada como sigilosa for negado;

II – a decisão de negativa de acesso à informação total ou parcialmente classificada como sigilosa não indicar a autoridade classificadora ou a hierarquicamente superior a quem possa ser dirigido pedido de acesso ou desclassificação;

III – os procedimentos de classificação de informação sigilosa estabelecidos nesta Lei não tiverem sido observados;

IV – estiverem sendo descumpridos prazos ou outros procedimentos previstos nesta Lei.

§ 1º O recurso previsto neste artigo somente pode ser dirigido à Secretaria de Estado de Transparência e Controle depois de submetido à apreciação de pelo menos uma autoridade hierarquicamente superior àquela que exarou a decisão impugnada.

No Portal da Transparência do Distrito Federal constam também informações da remuneração dos servidores e empregados. Dessa forma, observa-se a importância da CGDF na transparência dos gastos governamentais e na redução de falhas no uso de recursos públicos, demonstrando ser um órgão essencial dentro da administração pública. É fundamental para aumento da atuação tornar-se um órgão permanente na estruturação da administração.

Conforme ensina Coelho (2019, p. 79):

[...] a presença de um órgão de controle interno bem-preparado, ciente de seu papel, independente e responsável contribui consideravelmente para que as funções públicas sejam exercidas com mais racionalidade e com melhor

---

<sup>11</sup> Houve alteração da denominação da Secretaria de Estado de Transparência e Controle para Controladoria-Geral do Distrito Federal, conforme Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015.

aproveitamento público dos meios disponíveis que invariavelmente são escassos.

No próximo capítulo serão tratados os conceitos relacionados com a Tecnologia da Informação, os quais são utilizados na análise dos dados pela CGDF.

### 3. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA AO GASTO PÚBLICO

#### 3.1 Conceitos relacionados à Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação pode ser definida como “todo o *hardware* e todo o *software* que uma empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais” (LAUDON; LAUDON, 2014, p. 13). Os autores definem ainda sistema de informação como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (recuperam), processam, armazenam e distribuem informações para apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização.”

No entendimento de Loh (2014), um sistema de informação é composto de um subsistema social (pessoas, processos, informações, documentos, materiais físicos tais como móveis, imóveis, ferramentas) e de um subsistema automatizado (máquinas, computadores, redes de comunicação, *software*).

Conforme O'brien e Marakas (2013, p. 2):

[...] sistema de informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização.

Os dados são fatos brutos os quais não foram organizados, processados, relacionados, representando partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Os dados quando passam por alguma avaliação, interpretação ou organização são caracterizados como informações (CORTÊS, 2008).

A definição de conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), conhecimento está relacionado a crenças e compromissos e está relacionado à ação com algum fim. No entendimento de Castro e Ferrari (2017), dados são símbolos ou signos não estruturados, sem significado, e a informação está nas descrições, adicionando significado e utilidade aos dados. O conhecimento possibilita uma tomada de decisão para a agregação de valor. Davenport (2002) resume conceitos de Dados, Informação e Conhecimento, conforme Quadro 16.

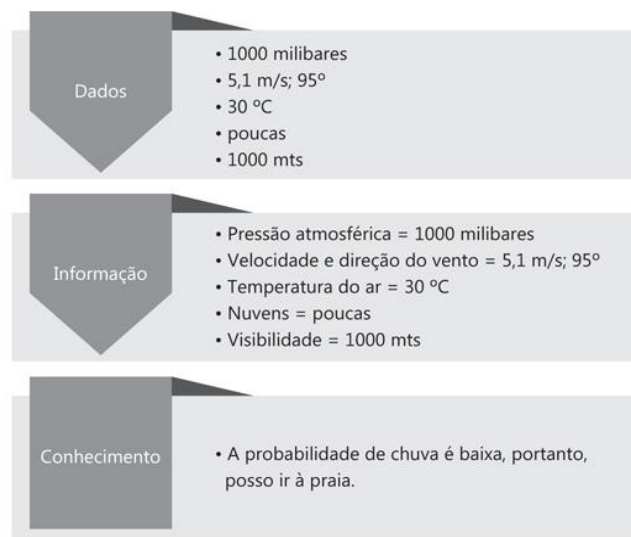
Quadro 16 – Resumo dos Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado. Facilmente obtido por máquinas. Frequentemente quantificado. Facilmente transferível.	Requer unidade de análise. Exige consenso em relação ao significado. Exige necessariamente a mediação humana.	De difícil estruturação. De difícil captura em máquinas. Frequentemente tácito. De difícil transferência.

Fonte: Davenport, 2002.

A Figura 3 apresenta exemplo de dado, informação e conhecimento.

Figura 3 – Diferença entre dado, informação e conhecimento



Fonte: Castro e Ferrari, 2017.

O Quadro 17 apresenta diferenças entre dados estruturados e não estruturados.

Quadro 17 – Dados estruturados e não estruturados

Diferenças	Dados Estruturados	Dados não estruturados
Características	- modelos de dados predefinidos - geralmente apenas texto - fácil de pesquisar	- sem modelos de dados predefinidos - pode ser texto, imagens, sons, vídeo ou outros formatos - difícil de pesquisar



Diferenças	Dados Estruturados	Dados não estruturados
Residem em	- bancos de dados relacionais - armazéns de dados	- bancos de dados nosql - armazéns de dados - lagos de dados
Aplicações	sistema de reservas de companhias aéreas Sistemas CRM Sistemas ERP	- processamento de texto - <i>software</i> de apresentação - clientes de email - ferramentas para visualizar ou editar mídia
Exemplos	- números de telefone - números de cartão de crédito - nomes de clientes endereços - Informação de transação	- arquivos de texto - relatórios - mensagens de email - arquivos de áudio - arquivos de vídeo - imagens - imagens de vigilância

Fonte: Taylor, 2018 adaptado.

Dados abertos são livremente disponíveis para todos utilizarem e redistribuírem como desejarem, sem restrição de licenças, patentes ou mecanismos de controle. São dados que se tornaram publicamente disponíveis e podem ser usados, reutilizados, ampliados e compartilhados (PIERSON, 2019). Eaves (2009, p. 1) aponta três leis de dados governamentais abertos:

1. Se o dado não pode ser encontrado e indexado na Web, ele não existe;
2. Se não estiver aberto e disponível em formato compreensível por máquina, ele não pode ser reaproveitado; e
3. Se não estiver aberto e disponível em formato compreensível por máquina, ele não pode ser reaproveitado;

O Tribunal de Contas da União (2015) destaca cinco motivos para abertura dos dados: transparência na gestão pública; contribuição da sociedade com serviços inovadores ao cidadão; aprimoramento na qualidade dos dados governamentais; viabilização de novos negócios; obrigatoriedade por lei.

O conjunto de tecnologias para disponibilizar informação e conhecimento nas organizações é denominado Inteligência de Negócios ou *Business Intelligence* (MACHADO, 2013).

### 3.2 Business Intelligence – BI

*Business Intelligence* é um termo que inclui arquiteturas, bancos de dados, aplicações e metodologias, analisando os dados, situações, desempenhos históricos e atuais, transformando os dados em informações, com objetivo de melhorar as decisões (TURBAN et al. 2009).

Braghittoni (2017, p. 1) destaca que esse termo foi cunhado por Howard Dresner do Gartner Group, em 1989, destacando que *Business Intelligence* seria uma metodologia, conforme conceito abaixo:

Uma metodologia pela qual se estabelecem ferramentas para obter, organizar, analisar e prover acesso às informações necessárias aos tomadores de decisão das empresas para analisarem os fenômenos acerca de seus negócios.

Normalmente, as informações de um *BI* encontram-se guardadas em um *DW/DM (data warehouse/data mart)*, com o intuito de construir um adequado processo de tomada de decisão (BARBIERI, 2011).

De acordo com Petrini, Freitas e Pozzebon (2006), *Business Intelligence* é um conjunto de tecnologias com objetivo de oferecer suporte ao ambiente de informação.

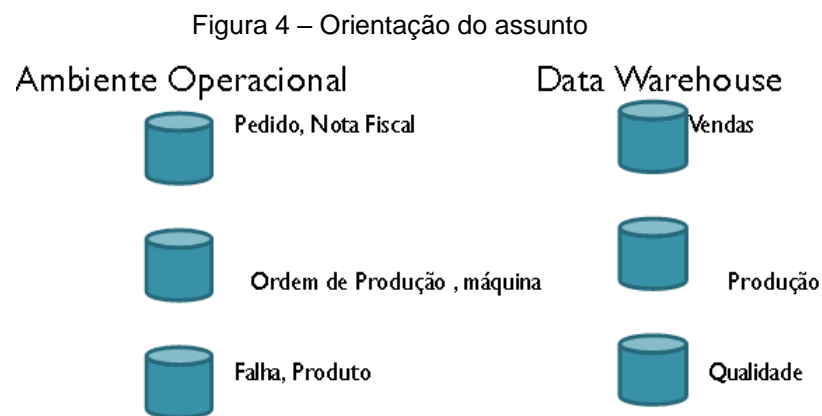
Os sistemas operacionais tratam das tarefas cotidianas das organizações. De acordo com Oliveira (2002), os sistemas convencionais de informática não foram estruturados para tratar de informações estratégicas. São vagos para a tomada de decisões das organizações.

Segundo Laudon e Laudon (2014, p. 442), *data warehouse* Banco de dados, “com ferramentas de consulta e relatório, que armazena dados atuais e históricos extraídos de vários sistemas operacionais e consolidados para fins de análises e relatórios administrativos”. Estatísticas apontam que o tempo gasto com a obtenção e análise dos dados para a tomada de decisão é significativamente menor quando da existência de aplicações de *data warehouse*, permitindo tomada de decisão mais precisa (MACHADO, 2013).

Kimbal e Ross (2013) destacam objetivos do *DW* no contexto do *BI*: informação facilmente acessível; apresentação de informações de forma consistente; adaptado à mudança; apresentação de informação em tempo hábil; reduto seguro que protege as informações; deve funcionar como base para a tomada de decisão; e comunidade de negócio deve aceitá-lo. Segundo Inmon (2002), um *data warehouse* é orientado a

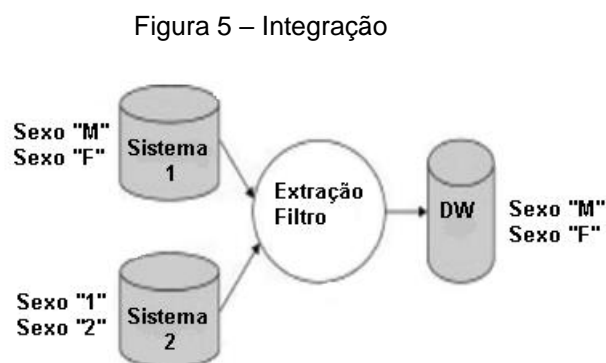
assuntos, integrado, não volátil e coleta de dados com variação de tempo para apoiar as decisões da gerência.

A orientação por assunto do *data warehouse* é mostrada na Figura 4. Os sistemas operacionais são organizados em torno das aplicações das empresas. No caso de uma empresa de seguros, os aplicativos podem ser auto, saúde, vida e acidentes. Para um varejista, os assuntos podem ser produtos, clientes, vendas, fornecedores e assim por diante. Cada tipo de empresa tem seu próprio conjunto de assuntos (INMON, 2002). O *DW* armazena as informações agrupadas por assuntos, enquanto os sistemas operacionais são direcionados a processos desenvolvidos para manter as transações realizadas rotineiramente (MACHADO, 2013).



Fonte: Machado, 2013.

De todos os aspectos de um *data warehouse*, a integração é a mais importante. No *DW* os dados são alimentados de várias fontes diferentes. À medida que os dados são alimentados, eles são convertidos, reformatados, resumidos e assim por diante (INMON, 2002). A Figura 5 ilustra a integração que ocorre quando os dados passam do ambiente operacional para o *DW*.



Fonte: Machado, 2013.

Um *data warehouse* é não volátil. Os dados operacionais são acessados e manipulados regularmente, um registro por vez, contudo, os dados do *DW* são carregados (geralmente em massa) e acessados, mas não atualizados (no sentido geral). Conforme Figura 6, os dados no *data warehouse* são carregados em um instantâneo, formato estático. Quando ocorrem alterações subsequentes, um novo registro de instantâneo é gravado (INMON, 2002).

Figura 6 – Não volatilidade



Fonte: Machado, 2013.

Última característica importante do *data warehouse* é a variação de tempo. Essa característica implica que cada unidade de dados no *DW* é precisa a partir de algum momento no tempo. Em alguns casos, um registro é marcado com o tempo. Em outros casos, um registro tem uma data de transação. Contudo, em todos os casos, há alguma forma de marcação de tempo para mostrar o momento durante o qual o registro é preciso (INMON, 2002). A Figura 7 representa a questão da variação do tempo.

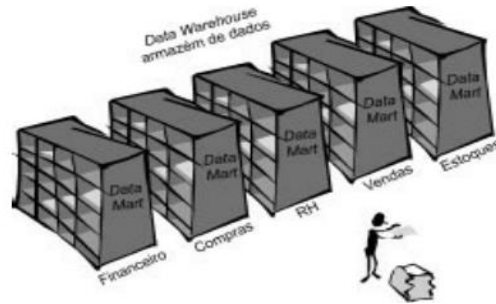
Figura 7 – Variação do Tempo



Fonte: Inmon (2002)

Pode-se montar *data warehouses* para atender a organização inteira, ou estruturar armazéns menores denominados *data marts* (LAUDON; LAUDON, 2014). Conforme Figura 8, *Data Marts – DM* são “armazém de dados, que permitem uma visão mais direcionada de um problema, funcionando como repositórios menores, orientados a áreas específicas” (MACHADO, 2013, p. 40).

Figura 8 – Data Marts



Fonte: Machado, 2013

Kimball e Ross (2013) informam que é mais vantajoso para a organização desenvolver diversos *Data Marts*, orientados por assuntos, para posteriormente integrá-los. Haveria, então, uma série de pontos de conexão entre eles, que seriam as tabelas Fato e Dimensões em conformidade. Dessa forma, as informações entre os diferentes *Data Marts* poderiam ser geradas de maneira íntegra e segura (implementação *Bottom Up*). Segundo Machado (2013), essa implementação é bastante escolhida pelas empresas brasileiras devido ao retorno célere do investimento.

Contudo, Inmon (2002) aponta que se deve construir primeiramente um *Data Warehouse*, modelando toda a organização para se chegar a um único modelo, para posteriormente construir *Data Marts* por assuntos ou departamentais (implementação *Top Down*). Machado (2013, p. 72) alega que esse tipo de “implementação não é factível para padrões brasileiros, pois a maioria das empresas não possui visão corporativa dos negócios”, bem como demora na obtenção dos resultados.

O Quadro 18 aponta comparação das vantagens e das desvantagens das implementações *Bottom Up* e *Top Down*.

Quadro 18 – Tipo de Implementação de DW

Tipo de Implementação	Vantagens	Desvantagens
<i>Bottom Up</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação rápida.</li> <li>- Retorno rápido.</li> <li>- Manutenção do enfoque da equipe.</li> <li>- Herança incremental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perigo de <i>legamarts</i>.</li> <li>- Desafio de possuir a visão de empreendimento.</li> <li>- Administrar e coordenar múltiplas equipes e iniciativas.</li> <li>- A maldição de sucesso.</li> </ul>
<i>Top Down</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herança de arquitetura.</li> <li>- Visão de empreendimento.</li> <li>- Repositório de metadados centralizado e simples.</li> <li>- Controle e centralização de regras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação muito longa.</li> <li>- Alta taxa de risco.</li> <li>- Heranças de cruzamentos funcionais.</li> <li>- Expectativas relacionadas ao ambiente.</li> </ul>

Fonte: Machado, 2013.

Aspecto importante de um projeto de *DW* é a granularidade de dados. Esse aspecto é o nível de sumarização dos elementos e de detalhe disponíveis nos dados. “Quanto mais detalhe existir, mais baixo será o nível de granularidade. Quanto menos detalhe existir, mais alto será o nível de granularidade” (MACHADO, p. 78, 2013).

Segundo o *site* Kimball Group<sup>12</sup>, grão atômico refere-se ao nível mais baixo em que os dados são capturados por um determinado processo de negócios. Sugere a concentração dos dados de granularidade atômica, tendo em vista solicitações de consultas imprevisíveis de usuários.

A mineração de dados (*data mining*), segundo Barbieri (2011), objetiva em realizar inferências, tentando verificar possíveis fatos e correlações não demonstradas nas montanhas de dados de um *DW/DM*. Castro e Ferrari (2017, p. 29) informam que sob uma perspectiva de *DW*, “o processo de mineração de dados pode ser visto como um estágio avançado do processamento analítico *on-line* (*on-line analytical processing – OLAP*)”. *Self-Service Business Intelligence*<sup>13</sup> é uma abordagem à análise de dados que permite que os usuários acessem e trabalhem com seus próprios relatórios e análises, sem o envolvimento da equipe de TI.

Uma das fases mais críticas de um *DW/DM* envolve a Extração, Transformação e Carga dos Dados – ETL. De acordo com Turban et al. (2009, p. 72):

O processo de ETL consiste em extração (leitura dos dados de um ou mais bancos de dados), transformação (conversão dos dados extraídos de sua forma anterior na forma em que precisam estar, para que sejam colocados em um *data warehouse* ou apenas em outro banco de dados) e carga (colocação dos dados no *data warehouse*).

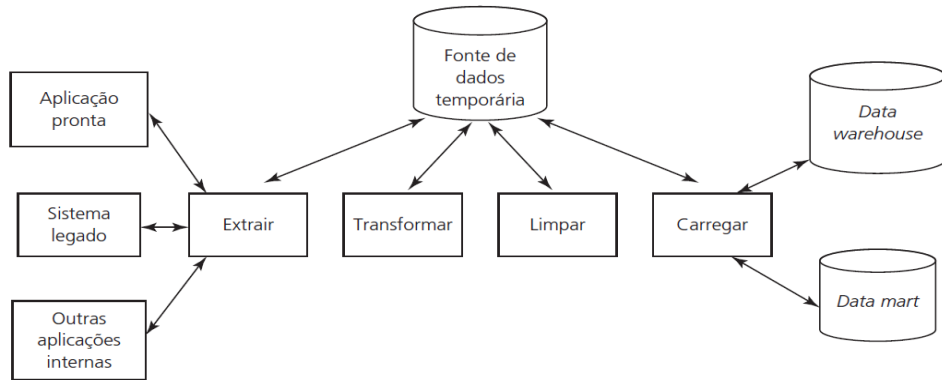
Os dados são carregados para uma área de preparação, onde são transformados e limpos. Os dados são então carregados no *data warehouse* e/ou *data marts*. A Figura 9 demonstra um exemplo do processo de ETL:

---

<sup>12</sup> <https://www.kimballgroup.com/data-warehouse-business-intelligence-resources/kimball-techniques/dimensional-modeling-techniques/grain/>

<sup>13</sup> <https://www.gartner.com/it-glossary/self-service-business-intelligence>

Figura 9 – Processo de ETL



Fonte: Turban et al. (2009).

Segundo Kimball e Ross (2013) e Elias (2014), a modelagem dimensional (ou multidimensional) é a técnica mais viável para entrega de dados para usuários de um *DW*. Machado (2013) apresenta alguns exemplos de utilização de operações típicas da análise multidimensional: os maiores valores, comparações de valores entre períodos, percentual de variação, médias, valores cumulativos, dentre outros.

Conforme Elias (2014), a visão multidimensional possibilita o uso mais intuitivo para o processamento analítico pelas ferramentas *OLAP*. “A funcionalidade de uma ferramenta *OLAP* é caracterizada pela análise multidimensional dinâmica dos dados, apoiando o usuário final nas suas atividades, tais como: *slice and dice* e *drill*” (MACHADO, 2013, p. 88). O Quadro 19 apresenta os conceitos de *drill*, *slice and dice*.

Quadro 19 – *Drill, Slice and Dice*

Tipo	Detalhamento
<i>drill down</i>	ocorre quando o usuário aumenta o nível de detalhe da informação, diminuindo o nível de granularidade.
<i>drill up</i> ou <i>roll up</i>	ocorre quando o usuário aumenta o nível de granularidade, diminuindo o nível de detalhamento da informação.
<i>drill across</i>	ocorre quando o usuário pula um nível intermediário dentro de uma mesma dimensão.
<i>drill through</i>	ocorre quando o usuário passa de uma informação contida em uma dimensão para uma outra.
<i>slice and dice</i>	significa definir um pedaço da base, uma “mordida”, como universo para uma consulta. <i>Slice and dice</i> é o mesmo que filtrar.

Fonte: Machado, 2013.

### 3.3 Data Science

Pierson (2019) aponta quatro tipos de análises de dados, conforme Quadro 20.

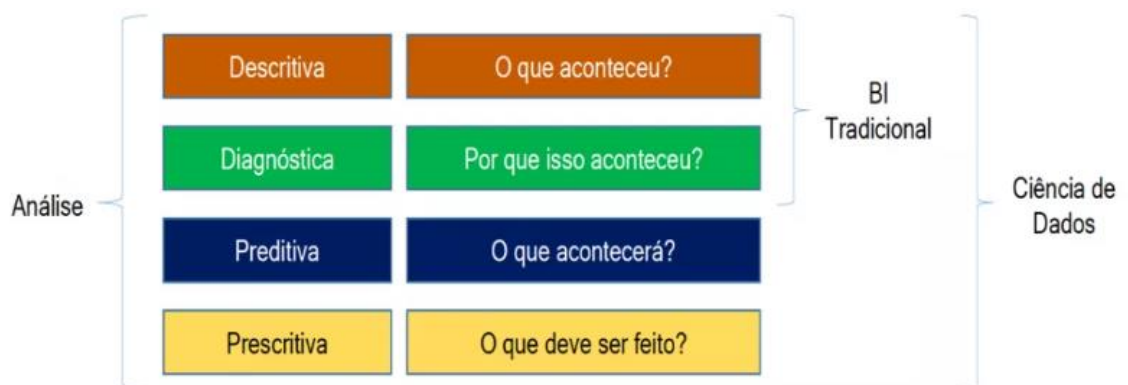
Quadro 20 – Tipos de Análises

Análise descritiva	Responde à pergunta “O que aconteceu?” É baseada em dados diacrônicos e correntes.
Análise de diagnóstico	Responde à pergunta “Por que isso, em particular, aconteceu?” ou “O que deu errado?” É útil para deduzir e inferir o sucesso ou fracasso de qualquer iniciativa baseada em dados.
Análise preditiva	Envolve a criação de um modelo complexo e descritivo para prever um futuro evento ou tendência.
Análise prescritiva	Visa otimizar os processos, estruturas e sistemas com uma ação informada e baseada na análise preditiva. Informa o que deve ser feito com base em uma estimativa informada do que acontecerá.

Fonte: Pierson, 2019.

As análises dos dados feitas via *BI* encontram-se enquadradas nas Análises Descritiva e de Diagnóstico e enquadram-se também no conceito de *Data Science* ou Ciência de Dados, conforme Figura 10.

Figura 10 – *Business Intelligence* versus Ciência de Dados



Fonte: *Data Science Academy*, 2019.

*Data Science* (Ciência de Dados) “é a prática de usar um conjunto de técnicas e metodologias analíticas para derivar e comunicar informações úteis e valiosas a partir de dados brutos” (PIERSON, p. 1, 2019). Continua a autora informando que governos podem aproveitar o *Data Science* e a análise para otimizar os processos de



trabalho e produtividade, melhorar as ações governamentais, bem como o controle e a otimização dos gastos e detecção de fraudes.

A Ciência de Dados e *Business Intelligence* convertem dados brutos em *insights* de negócios com objetivo de tomada de decisões baseadas em dados. Contudo, a ciência de dados está vinculada no caso de a empresa possuir grandes conjuntos de dados estruturados e não estruturados, sendo necessário converter essas fontes em informações para apoio à decisão (DATA SCIENCE ACADEMY, 2019).

*Data Science* não se confunde com *Big Data*. A Ciência de dados utiliza-se de técnicas de aprendizado de máquina para encontrar padrões e *insights* de grandes conjuntos de dados os quais estão relacionados com um negócio, com a utilização da matemática, estatística e programação (DATA SCIENCE ACADEMY, 2019).

*Big Data* está relacionado a grandes conjuntos de dados, possibilitado pelo vasto poder de computação que monitora uma variedade de fluxos digitais, e os analisa usando algoritmos inteligentes (DAVENPORT, 2014). Castro e Ferrari (2017) lembram que a mineração de dados incorpora técnicas mais avançadas para a compreensão e a extração de conhecimentos dos dados. Nesse sentido, Mineração de Dados está voltada também para *Data Science*. A Figura 11 aponta as ferramentas vinculadas a *BI* e para *Data Science*.

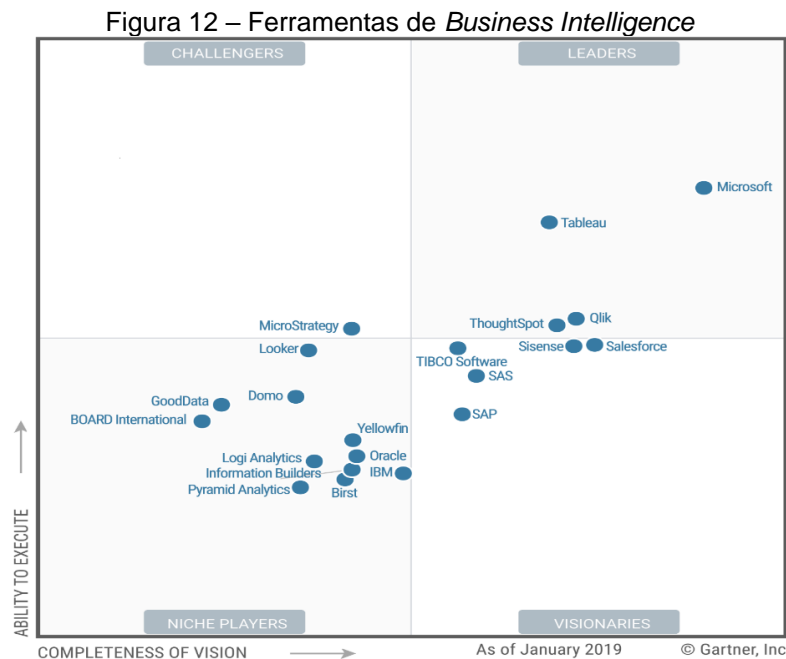
Figura 11 – Ferramentas de BI e Data Science



Fonte: *Data Science Academy*, 2019.

### 3.4 Ferramenta de Tecnologia da Informação para análise de dados

No âmbito da Controladoria-Geral do Distrito Federal, criou-se um *DW/DM* que recebe dados de vários sistemas governamentais do Governo do Distrito Federal, incluindo da área de pessoal. Esse *DW/DM* encontra-se estruturado considerando a concepção *Bottom Up*. De posse dessas informações do *DW/DM*, são elaboradas análises das informações, utilizando o *software* de *Business Intelligence* *Microstrategy*. Referido *software* encontra-se inclusive referenciado pelo Grupo Gartner como principais ferramentas de *BI*, conforme Figura 12. Destaca-se ainda que a ferramenta tecnológica possibilita ao próprio usuário criar seu relatório sem a necessidade de intervenção da equipe de *TI*.



Fonte: <https://www.gartner.com/en>

A CGDF chegou a utilizar outros softwares nas trilhas de auditoria, tais como o *Audit Command Language – ACL*, o Microsoft Access e o MySQL. Contudo, consolidou-se a utilização do *Microstrategy*. Outros softwares para análises de dados encontram-se em crescimento no âmbito das Ciências de Dados, tais como R e Python<sup>14</sup>, e podem ser utilizados também nas análises de despesa de pessoal.

<sup>14</sup> <https://www.cienciaedados.com/r-ou-python-para-analise-de-dados/>

O inciso III do artigo 124 do Decreto nº 39.824, de 15 de maio de 2019<sup>15</sup>, destaca uma diretriz específica para nortear ações de controle da CGDF: “preferência por ações de controle baseadas em tecnologias de informação e comunicação, especialmente remotas sem interferências diretas na ação administrativa controlada.”

Além disso, no Plano Estratégico Institucional 2016-2019 da CGDF (2016a), há um indicador denominado “número de ações de controle eletrônicas realizadas e homologadas pela área de negócio”. O indicador possui meta para execução de 128 trilhas eletrônicas, não apenas da área de pessoal, até dezembro de 2019. Isso demonstra a importância do uso da tecnologia da informação no auxílio do desempenho na CGDF.

### **3.5 Elaboração de análise de dados da área de pessoal**

Sobre Auditoria de Pessoal, Castro (2013) informa que no âmbito do Poder Executivo Federal, a Secretaria Federal de Controle Interno da CGU elaborou trilhas de auditoria de pessoal, para verificar indícios de irregularidades nas folhas de pagamento. No âmbito do Distrito Federal, por meio da CGDF, esse conceito de trilhas de auditoria é aplicado na verificação da conformidade da folha de pagamento do Poder Executivo do Distrito Federal. A auditoria de pessoal no âmbito da CGDF utiliza a tecnologia da informação para análise dos dados devido ao volume e quantidade de informações envolvidas. Por meio do *Microstrategy*, são extraídos do SIGRH informações considerando os parâmetros constantes na legislação, para criação de relatórios e *dashboards* de assuntos da folha de pagamento para análises. São elaborados em conjunto cruzamentos de dados com outras informações de bancos de dados e o SIGRH.

Conforme Regimento Interno da CGDF, a análise da folha de pagamento está vinculada à Diretoria de Auditoria de Folha de Pagamento e Admissões<sup>16</sup>, da Coordenação de Auditoria de Pessoal e Tomada de Contas Especial, da Subcontroladoria de Controle Interno. A Diretoria de Auditoria de Aposentadorias e a Diretoria de Auditoria de Pensões analisam os atos concessórios de aposentadorias, reformas e pensões e auxiliam no exame da folha de pagamento e são vinculadas à

---

<sup>15</sup> Aprovou o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

<sup>16</sup> Decreto nº 36.017, de 18 de novembro de 2014, e Decreto nº 38.242, de 31 de maio de 2017, regimentos internos anteriores.

Coordenação<sup>17</sup>. A elaboração de trilhas de auditoria de pessoal é auxiliada pela equipe de TI vinculada à Subcontroladoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Destaca-se o Acórdão nº 3023/2013 – Plenário, do Tribunal de Contas da União – TCU, parágrafo 174 do Relatório, o qual informa que a interrupção de pagamentos indevidos gera elevado benefício financeiro aos cofres públicos. Mesmo no caso de parcela de pequeno valor, quando o pagamento é efetuado durante um longo período, o montante do prejuízo torna-se substancial. A auditoria na folha de pagamento é instrumento importante para esse fim. Além disso, “as técnicas de auditoria que se beneficiam da tecnologia são, com frequência, mais apropriadas do que as técnicas tradicionais.” (IBRACON, 1999, p. 43). O artigo 5º da Portaria nº 47, de 2017 da CGDF, dispõe que as ações de controle do Órgão Central de Controle Interno são embasadas nos seguintes fundamentos:

[...]

VIII - a internalização e o incentivo para que a Administração Pública Distrital adote boas práticas de gestão, controle e governança internacionalmente reconhecidas, com destaque para:

[...]

i) Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF) do Instituto dos Auditores Internos - IIA;

Destaca-se então da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais – IPPF do *Institute of Internal Auditors – IIA* (2016, p. 6) a seguinte orientação: “1220.A2 – No exercício do zelo profissional devido, os auditores internos devem considerar a utilização de auditoria baseada em tecnologia e outras técnicas de análise de dados”.

As trilhas de auditoria estão muito vinculadas às análises descritivas e diagnósticas, qual seja, ao *Business Intelligence*. Contudo, dependendo da complexidade da trilha, pode-se utilizá-la em análises preditivas e prescritivas com técnicas mais sofisticadas de *Data Science*. Mesmo que não seja utilizada trilha de auditoria para análise de um assunto da folha de pagamento, ela é utilizada para calcular o possível prejuízo ao erário do assunto de referência. A análise de uma situação da folha de pagamento inicia com uma situação. Na sequência, verifica-se a base de dados necessária. O Quadro 21 seria um exemplo desse procedimento.

---

<sup>17</sup> Foi criada, por meio do Decreto nº 40.832, de 26 de maio de 2020, a Diretoria de Auditoria de Tomada de Contas Especial vinculada a Coordenação de Auditoria de Pessoal e Tomada de Contas Especial.

Quadro 21 – Exemplo de uma Trilha de Auditoria utilizando apenas dados

Trilha	
Situação	Há aposentados e pensionistas que já faleceram e continuam percebendo pagamento?
Base de Dados	SIGRH e SISOBI <sup>18</sup>
Detalhamento	Verificar se há coincidência de CPFs cadastrados no SIGRH com CPFs cadastrados no SISOBI
Período	Última carga do SIGRH com a base de dados do SISOBI
Relatório	SIGRH: Órgão, nome, matrícula, CPF, data de nascimento, nome da mãe SISOBI: nome, CPF, data de nascimento, nome da mãe, data do óbito
	Última carga do SIGRH com a base de dados do SISOBI

Fonte: Elaborado pelo autor considerando a informação do Relatório de Inspeção nº 01/2019-DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF (ANEXO C).

A legislação é a principal fonte de uma trilha de auditoria. Parte-se da legislação em confronto com as informações constantes na folha de pagamento. O Quadro 22 seria uma trilha considerando a legislação.

Quadro 22 – Exemplo de Trilha de Auditoria considerando a legislação

Trilha	
Situação	Há servidor efetivo percebendo remuneração integral de cargo comissionado?
Base de Dados	SIGRH
Detalhamento	O inciso II do art. 77 da Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, dispõe que o servidor de cargo efetivo faz jus a 80% dos vencimentos do cargo em comissão por ele exercido, salvo disposição legal em contrário. Verificar se há servidor que acumula a rubrica de vencimento do cargo efetivo com a parcela vencimento do cargo em comissão (servidor efetivo percebe apenas a representação do cargo em comissão).
Período	Última carga do SIGRH
Relatório	Órgão, nome, matrícula, cargo efetivo, cargo em comissão, vencimento cargo efetivo, vencimento cargo em comissão.

Fonte: elaborado pelo autor considerando informação do Relatório de Auditoria nº 02/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF (ANEXO A).

<sup>18</sup> O Sistema Informatizado de Controle de Óbitos (SISOBI) é responsável por colher informações de óbitos dos cartórios de registro civil de pessoas naturais do Brasil.

Há análise de situação de pessoal considerando verificação de pastas funcionais. A TI pode ser utilizada para efetuar o cálculo do possível prejuízo. O Quadro 23 é um exemplo de uma trilha para cálculo do prejuízo.

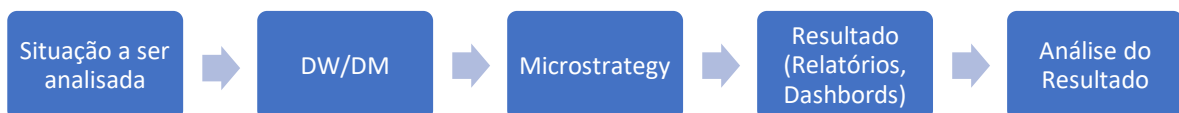
Quadro 23 – Exemplo de Trilha de Auditoria para cálculo do prejuízo

Trilha	
Situação	Cálculo da remuneração de professor temporário.
Base de Dados	SIGRH.
Detalhamento	Professor efetivo de licença para tratamento da própria saúde substituído por professor temporário. Estimar o gasto com professor temporário no período.
Período	Data de 04/10/2015 até 31/12/2017.
Relatório	Valor.

Fonte: Elaborado pelo autor considerando a informação do Relatório de Inspeção nº 01/2019-DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF (ANEXO C).

A Figura 13 demonstra de maneira resumida o fluxo de execução da trilha:

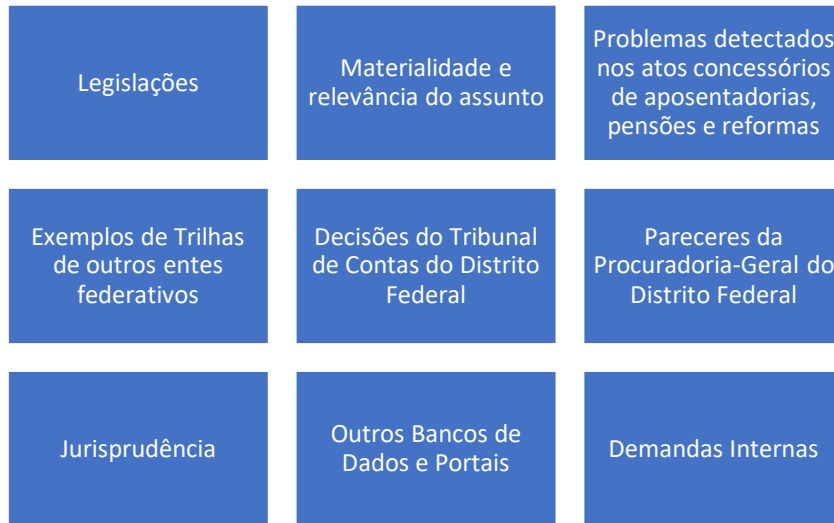
Figura 13 – Fluxo de Execução de uma Trilha



Fonte: elaborado pelo autor

São utilizadas diversas ferramentas e fontes para seleção dos assuntos que serão analisados, conforme exemplos constantes na Figura 14.

Figura 14 – Exemplos de fontes de informação e ferramentas para seleção dos assuntos



Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações disponíveis nos Relatórios de Auditoria e Inspeções (Anexos A, B, C, D e E).

O Quadro 24 detalha essas fontes e ferramentas para a seleção dos assuntos da análise.

Quadro 24 – Detalhamento das fontes e ferramentas para construção das trilhas

Fontes/Ferramentas	Detalhamento
Legislações	Constituição Federal (e Emendas Constitucionais), Lei Orgânica do Distrito Federal (e Emendas à Lei Orgânica), Lei sobre o Regime Jurídico Único, CLT, Legislações revogadas ou declaradas inconstitucionais, Legislações específicas das carreiras, Legislação da área militar, Legislação sobre contratação temporária, dentre outros.
Materialidade e Relevância do assunto	Maiores parcelas da folha de pagamento.
Problemas detectados nos atos concessórios de aposentadorias, pensões e reformas.	O Controle Interno analisa os atos concessórios de aposentadorias, pensões e reformas. Ao analisar cada ato, um problema detectado nesse ato pode se tornar uma trilha de auditoria.
Exemplos de Trilhas de outros entes federativos	Relatórios de Auditoria da área de pessoal de outros entes federativos podem ser utilizados como exemplos de trilhas.
Decisões do Tribunal de Contas do Distrito Federal	Decisões do Tribunal de Contas podem se tornar trilhas de auditoria. As decisões são publicadas no Diário Oficial do Distrito Federal e isso facilita a identificação e análise do entendimento da Corte de Contas sobre determinado assunto.
Pareceres da Procuradoria-Geral do Distrito Federal	Os Pareceres da Procuradoria-Geral do Distrito Federal encontram-se disponíveis na internet.
Jurisprudências	Decisões de órgãos do Judiciário, por exemplo, podem ser utilizadas na criação de trilhas de auditoria. Súmulas Vinculantes.
Outros Bancos de Dados e Portais	Acesso a outros bancos de dados aumenta o alcance das trilhas a exemplo das informações constantes no Sistema de Controles de Óbitos – SISOBI. Além disso, é possível criar trilhas de auditoria com cruzamento de dados entre portais.
Demandas Internas	Demandas internas seriam atendimentos às determinações do alto escalão da Controladoria-Geral do Distrito Federal para análise de um determinado assunto ou unidade, bem como verificação de denúncias.

Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações disponíveis nos Relatórios de Auditoria e Inspeções (Anexos A, B, C, D e E).

A seguir serão destacados pontos relacionados ao Quadro 23, tendo em vista que impactam as elaborações das trilhas de auditoria de pessoal:

- Legislações e Jurisprudências. Artigos da Constituição Federal tratam de servidores públicos, incluindo militares. Logo, esses artigos são impactados por decisões do Poder Judiciário. A título de exemplo, no RE 602584, o Supremo Tribunal Federal (2020) decidiu que ocorrida a morte do instituidor da pensão em momento posterior ao da EC nº 19/1998, o teto constitucional previsto no inciso XI do artigo 37 da Constituição incidiria sobre o somatório de remuneração ou provento e pensão percebida por servidor.
- As Decisões do Tribunal de Contas do Distrito Federal e os Pareceres da Procuradoria-Geral do Distrito Federal também impactam as análises das questões da folha de pagamento. A título de exemplo, conforme Parecer nº 962/2016-PRCON/PGDF, o entendimento da Procuradoria-Geral do Distrito Federal era de que Policial Civil não poderia acumular cargo, por exemplo, com Professor. Porém, conforme informado no referido parecer, o Tribunal de Contas do Distrito Federal, na Decisão nº 2.299/2013, considerou lícita a acumulação de Papiloscopista da Polícia Federal e de Professor de Matemática da Secretaria de Estado de Educação, razão pela qual a Procuradoria ratificou o entendimento do Tribunal de Contas no Parecer supramencionado. No Capítulo 4 deste trabalho, serão apresentados exemplos que impactaram os cálculos nos relatórios de auditorias.
- Em relação a questões relacionadas a materialidade e relevância, as 30 maiores rubricas da folha de pagamento representam mais de 80% do total da folha de pagamento (CGDF, 2018). Essa informação deve ser considerada na elaboração de trilhas.
- Problemas detectados nos atos concessórios de aposentadorias, pensões e reformas. A título de exemplo, uma Lei do Distrital foi declarada inconstitucional devido a enquadramento de servidores em uma carreira específica. Ao analisar um processo de pensão, observou-se que apesar da inconstitucionalidade da Lei, não houve ajustes nos



pagamentos dos pensionistas, razão pela qual houve a análise de todas as pensões que se enquadravam na mesma situação.

- Trilhas de Auditoria de outros entes federativos. Relatórios de auditorias da área de pessoal de outras unidades da federação podem ser utilizados na criação de trilhas de auditoria em âmbito local.
- Outros Bancos de Dados e Portais. As informações disponíveis em Portais de Transparência, a exemplo do <http://www.transparencia.gov.br/>, podem ser utilizados em cruzamento de dados. Exemplo, verificação de acumulação de cargos. Outras informações de bancos de dados podem ser utilizadas (SISOBI)
- Demandas Internas. O alto escalão da CGDF pode solicitar a análise de determinado assunto ou unidade. A título de exemplo, o Plano Operacional das Ações de Controle – POAC é um instrumento gerencial que indica as ações de controle planejadas para o período de 12 meses, conforme artigo 41 da Portaria nº 47/2017-CGDF. Esse plano pode registrar essas demandas internas. Além disso, outras demandas internas podem surgir devido a necessidade de atuação do controle.

Os relatórios, antes de serem publicados, seguem procedimentos da Portaria nº 47, de 2017, da CGCDF, conforme resumo da Figura 15:

Figura 15 – Fluxo Resumido para elaboração dos Relatórios com os resultados



Fonte: Portaria nº 47, 2017 da CGDF, adaptado.

Este capítulo apresentou os conceitos relacionados a TI que impactam os trabalhos desenvolvidos na análise da despesa de pessoal no âmbito da CGDF. Os procedimentos que são executados na elaboração de trilhas de auditoria, bem como as fontes e ferramentas utilizadas para seleções dos assuntos foram demonstradas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Contextualização sobre a gasto de pessoal no âmbito do Distrito Federal

Em âmbito local, o Distrito Federal publicou o Decreto nº 35.943, em 28 de outubro de 2014, que externou suas dificuldades financeiras com a suspensão de empenhos e pagamento de parcelas remuneratórias, como por exemplo horas extras, conforme artigo 1º:

Art. 1º É vedado a todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, dependentes do Tesouro Distrital, inclusive os custeados com recursos do Fundo Constitucional do Distrito Federal - FCDF, deferirem e realizarem novos empenhos e compromissos de despesa com hora extra, gratificação de serviço voluntário, diária, passagem, periódico, capacitação de pessoal, ampliação de carga horária, concessão de abono pecuniário, adiantamento de férias e de 13º salário, ressalvado o previsto em acordos coletivos de trabalho.

O Decreto nº 35.943, de 2014, foi revogado pelo Decreto nº 36.032, de 20 de novembro de 2014, contudo o artigo 1º desse novo Decreto manteve a redação do anterior. Além disso, houve uma dívida de quase R\$ 3 bilhões sem lastro financeiro em 2014<sup>19</sup>. Em janeiro de 2015, as remunerações dos servidores foram parceladas para quem recebesse acima de R\$ 9.000,00, com exceção da Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar (OLIVEIRA, 2015). Destaca-se o parágrafo 4 da Nota Técnica nº 04/2018, da Secretaria Executiva da Governança, da então Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal, publicada na Edição Extra Diário Oficial do Distrito Federal, de 31 de dezembro de 2018, sobre a situação de 2015.

[...]

4. A gravíssima condição do DF impediu o regular funcionamento da Administração Pública, em especial a prestação adequada de serviços essenciais de saúde, educação, transporte, segurança, limpeza pública, etc., bem como os investimentos necessários e urgentes às cidades, a seus habitantes e ao incremento da economia distrital.

O Distrito Federal necessitou utilizar recursos de superávit do Fundo Previdenciário para cobrir despesas do Fundo Financeiro de Previdência, utilizando R\$ 1,2 bilhão em 2015 e R\$ 493,5 milhões em 2016/2017, conforme Decreto nº

---

<sup>19</sup>O artigo 1º do Decreto nº 36.273, de 16 de janeiro de 2015, autorizou a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal a ampliar a jornada de trabalho dos servidores por meio de horas extras.

36.786, de 1º de outubro de 2015, e Decreto nº 37.814, de 02 de dezembro de 2016<sup>20</sup>. O Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal possuía dois fundos de previdência: o financeiro, para servidores que ingressaram no serviço público até 31 de dezembro de 2006; e o previdenciário, para quem ingressou a partir de janeiro de 2007, conforme Lei Complementar nº 769, de 30 de junho de 2008. Com servidores mais jovens, o Fundo Previdenciário era superavitário. A utilização do superávit liberou recursos do Tesouro necessário para cobrir o déficit do Fundo Financeiro. Esses recursos liberados seriam utilizados para a folha de pagamento de servidores da ativa.

Mesmo com essas iniciativas, o Distrito Federal não conseguiu implementar os reajustes de diversas carreiras de servidores, previstos para setembro de 2015. Desde o Relatório de Gestão Fiscal – RGF do 3º quadrimestre de 2014 até o RGF do 1º quadrimestre de 2017, o GDF ficou acima do limite prudencial de gastos com pessoal, 46,55%, previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal, chegando a ultrapassar o limite máximo, 49%, no RGF do 2º quadrimestre de 2015. Entre o 2º quadrimestre de 2017 até o 3º de 2019, encontra-se abaixo do limite prudencial, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Relatório de Gestão Fiscal do Poder Executivo do Distrito Federal

Períodos	Poder Executivo do DF (% do Total da Despesa Com Pessoal Para Fins de Apuração do Limite)	Limite Prudencial (§ único, art. 22 da LRF) %	Limite Máximo (incisos I, II e III, art. 20 da LRF) %
3º quadrimestre/2014	46,93	46,55	49
1º quadrimestre/2015	48,01	46,55	49
2º quadrimestre/2015	50,80	46,55	49
3º quadrimestre/2015	46,78	46,55	49
1º quadrimestre/2016	47,08	46,55	49
2º quadrimestre/2016	47,49	46,55	49
3º quadrimestre/2016	46,82	46,55	49
1º quadrimestre/2017	47,19	46,55	49
2º quadrimestre/2017	44,81	46,55	49
3º quadrimestre/2017	46,07	46,55	49
1º quadrimestre/2018	45,45	46,55	49
2º quadrimestre/2018	45,01	46,55	49
3º quadrimestre/2018	43,46	46,55	49
1º quadrimestre/2019	42,34	46,55	49

<sup>20</sup> Os valores utilizados dos superávits seriam recompostos, conforme Lei Complementar nº 899, de 30 de setembro de 2015, e Lei Complementar nº 920, de 1º de dezembro de 2016.

Períodos	Poder Executivo do DF (% do Total da Despesa Com Pessoal Para Fins de Apuração do Limite)	Limite Prudencial (§ único, art. 22 da LRF) %	Limite Máximo (incisos I, II e III, art. 20 da LRF) %
2º quadrimestre/2019	43,26	46,55	49
3º quadrimestre/2019	43,54	46,55	49

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis em <http://www.transparencia.df.gov.br/#/orcamento/responsabilidade-fiscal>

A Tabela 2 demonstra a Receita Corrente Líquida e a Despesa de Pessoal (com as deduções constantes no § 1º do artigo 19 da Lei Complementar nº 101/2000, incluindo FCDF) de janeiro a dezembro de 2014 e 2019.

Tabela 2 – Valores da Receita Corrente Líquida e da Despesa de Pessoal – DF

janeiro a dezembro	Receita Corrente Líquida (I)	Despesa Total de Pessoal (II)	% (II/I*100)
2014	17.504.269.623,87	8.214.372.851,28	46,93
2015	18.461.481.002,45	8.635.835.809,85	46,78
2016	19.881.229.932,90	9.309.254.282,16	46,82
2017	20.719.829.099,23	9.545.437.237,47	46,07
2018	21.708.967.909,42	9.435.402.642,46	43,46
2019	22.331.538.680,11	9.722.118.283,78	43,54

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis em <http://www.transparencia.df.gov.br/#/orcamento/responsabilidade-fiscal>

Nota: Valores correntes.

Pode-se verificar na Tabela 2 que houve aumento nominal dos valores no decorrer do tempo, porém, houve queda no percentual entre a Despesa Total de Pessoal e a Receita Corrente Líquida. Importante destacar que os valores do Fundo Constitucional utilizados para despesa com pessoal, apresentados na Tabela 3, não integram o Orçamento do Distrito Federal.

Tabela 3 – Despesa com Pessoal – Fundo Constitucional do Distrito Federal

Janeiro a Dezembro	Valores
2014	10.465.886.253,00
2015	11.223.403.271,20
2016	10.857.413.010,59
2017	11.716.240.465,07
2018	12.088.777.721,94
2019	12.556.775.803,75

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados disponíveis em <http://www.transparencia.df.gov.br/#/orcamento/responsabilidade-fiscal>

Nota: Valores correntes.

A partir da redação da Lei nº 5.695, de 02 de agosto de 2016, que dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2017, há artigo específico sobre priorização das receitas para custear os gastos com pessoal e encargos sociais. Nas legislações anteriores, a expressão utilizada era “preferencialmente” (Apêndice A).

Foram contextualizadas algumas situações que o Distrito Federal enfrentou em relação a área de pessoal, com objetivo de demonstrar o quão é importante essa área nas finanças públicas locais. A seguir, serão demonstradas informações do orçamento de 2020 no âmbito do DF, com objetivo de evidenciar o impacto dos valores na economia local.

#### 4.1.1 Informações Orçamentárias para o exercício de 2015 a 2020

As despesas orçamentárias do período de 2015 a 2019 encontram-se demonstradas, por categoria econômica e grupo, na Tabela 4.

Tabela 4 – Despesa Realizada pelo Distrito Federal, por Grupo de Natureza da Despesa.

Especificação	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Despesas Correntes</b>	<b>27.861.212.482</b>	<b>26.752.114.130</b>	<b>22.201.523.390</b>	<b>23.351.023.438</b>	<b>23.594.098.907</b>
Pessoal e Encargos Sociais	20.824.761.360	19.236.473.366	14.444.027.912	14.841.983.821	15.028.634.839
Juros e Encargos da Dívida	230.084.944	197.127.951	219.289.954	251.985.500	285.819.749
Outras Despesas Correntes	6.806.366.178	7.318.512.814	7.538.205.523	8.257.054.117	8.279.644.319
<b>Despesas de Capital</b>	<b>998.645.151</b>	<b>991.047.580</b>	<b>1.259.996.978</b>	<b>1.486.284.805</b>	<b>1.316.156.181</b>
Investimentos	674.404.345	684.712.266	860.358.915	989.976.399	873.503.952
Inversões financeiras	85.419.795	82.071.570	166.485.159	189.839.066	98.177.088
Amortização da Dívida	238.821.011	224.263.744	233.152.903	306.469.340	344.475.141
<b>Total</b>	<b>28.859.857.633</b>	<b>27.743.161.710</b>	<b>23.461.520.368</b>	<b>24.837.308.243</b>	<b>24.910.255.088</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando o Anexo II da Lei nº 6.060, 29.12.2017 e SEEC, 2020.

Nota: Valores correntes.

Importante destacar que, em atendimento ao Acórdão nº 2334/2016 do Tribunal de Contas da União, a partir de 2017, houve retorno da sistemática vigente até o exercício de 2014, de execução orçamentária e financeira dos recursos do FCDF para as áreas de Saúde e Educação diretamente no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI<sup>21</sup>. Este fato explica a redução dos valores de despesa realizada

<sup>21</sup> <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/conheca/o-que-e-o-siafi>

com pessoal e encargos sociais pelo GDF a partir de 2017, conforme informações da Tabela 4.

Essa situação dificulta uma comparação direta da execução orçamentária de 2015 e 2016. Contudo, o objetivo da Tabela 4 é demonstrar o impacto da execução orçamentária na economia do Distrito Federal, bem como os valores envolvidos de com Pessoal. Conforme informações últimas publicações da CODEPLAN (2017; 2018; 2019; 2020), o PIB do Distrito Federal, a preços correntes, em 2015 foi R\$ 215,613 bilhões; em 2016, R\$ 235,497 bilhões; em 2017, R\$ 244,683 bilhões; e em 2018, R\$ 254,817 bilhões.

A estimativa da receita e a fixação da despesa, exercício 2020, foram estabelecidas na Lei nº 6.482, de 09 de janeiro de 2020. O Anexo V desse diploma normativo indica o valor de R\$ 17,71 bilhões para o Orçamento Fiscal; R\$ 8,29 bilhões para o Orçamento da Seguridade Social, conforme Tabela 5. O montante de R\$ 1,58 bilhão do Orçamento de Investimento.

Tabela 5 – Despesa Fixada – Orçamento Fiscal e da Seguridade – 2020 – Distrito Federal

Especificação	2020
<b>Despesas Correntes</b>	<b>23.138.906.549</b>
Pessoal e Encargos Sociais	14.760.057.627
Juros e Encargos da Dívida	301.385.000
Outras Despesas Correntes	8.077.463.922
<b>Despesas de Capital</b>	<b>2.065.271.386</b>
Investimentos	1.685.599.351
Inversões financeiras	30.222.965
Amortização da Dívida	349.449.070
<b>Reserva de Contingência</b>	<b>803.208.770</b>
<b>Total</b>	<b>26.007.386.705</b>

Fonte: Lei nº 6.482, de 09 de janeiro de 2020.

Nota: Valores correntes.

O aporte de recursos orçamentários no Fundo Constitucional será na ordem de R\$ 15,74 bilhões, distribuídos, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição do Fundo Constitucional do Distrito Federal – 2020

ÁREA	R\$	%
SEGURANÇA PÚBLICA	8.186.947.340	52,00
Pessoal	6.367.476.285	40,40
Custeio	1.593.693.226	10,20
Investimento	225.777.828	1,40
SAÚDE	4.145.197.493	26,30
Pessoal	3.945.197.493	25,00
Custeio	200.000.000	1,30
EDUCAÇÃO	3.411.116.445	21,70
Pessoal	3.076.116.445	19,5
Custeio	335.000.000	2,20
Investimento	-	-
Total	15.743.261.278	100

Fonte: Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal, 2019.

Nota: Valores correntes.

Observa-se a importância do orçamento do Distrito Federal para a economia local. No exercício de 2020, a soma do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, com o Orçamento de Investimentos e o Fundo Constitucional chega ao total de R\$ 43,334 bilhões. A despesa de pessoal representa o maior gasto e os montantes envolvidos demonstram a necessidade sistemática de análise.

#### 4.2 Análise dos Resultados dos Relatórios de Auditorias e Inspeções da Área de Pessoal

Foram analisados os relatórios de Auditorias e Inspeções constantes no *site* da CGDF, a partir do exercício de 2015 a 2019, apresentados na Tabela 7, com a indicação estimada dos prejuízos e/ou economias ao erário distrital a partir de análises dos gastos de pessoal.

Tabela 7 – Estimativa dos Resultados dos Trabalhos de Auditoria e Inspeção da Área de Pessoal

Nomenclatura do Relatório	Exercício	Valores Estimados de Prejuízos
Relatório de Auditoria nº 02/2016 – DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF	2015	13.596.751,40
Relatório de Auditoria nº 05/2016 – DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF	2016	112.092.813,25
Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF	2017	20.194.323,31
Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COTPC/SUBCI/CGDF	2018	47.818.343,85
Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF	2019	33.325.206,27
Total		227.027.438,08

Fonte: <http://www.cg.df.gov.br/relatorios-de-auditorias/>

Nos Anexos A, B, C, D e E da dissertação constam o detalhamento dos assuntos tratados nos relatórios de auditoria e inspeção da Tabela 7. Esses anexos demonstram um resumo estimado dos prejuízos e/ou economias na análise da folha de pagamento. O montante estimado chegou a R\$ 227,03 milhões.

Destaca-se que esse montante poderia ser direcionado aos gastos com educação ou saúde, com impactos nos efeitos multiplicadores. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2011), para cada R\$ 1,00 investido em educação pública gera R\$ 1,85 no PIB e o mesmo valor investido na saúde gera R\$ 1,70. Em relação ao Bolsa Família, para cada R\$ 1,00 gasto no programa, o PIB aumentaria em R\$ 1,44. A Tabela 8 aponta essas informações:

Tabela 8 – Multiplicadores Decorrentes de Aumento de 1% do PIB Segundo Tipo de Gasto

Tipo de Gasto/Demanda	Multiplicador do PIB %
Demanda Agregada (investimento, exportações e gasto do governo)	1,57
Educação e Saúde	1,78
Educação	1,85
Saúde	1,70
Investimento no Setor de Construção Civil	1,54
Exportações de Commodities Agrícolas e Extrativas	1,40
Programa Bolsa Família	1,44

Fonte: IPEA, 2011.

Dessa forma, se o valor de R\$ 227,03 milhões fosse aplicado em Educação, o efeito multiplicador no PIB seria na ordem de R\$ 420,00 milhões ( $227,03 \times 1,85$ ). No caso da Saúde R\$ 385,95 milhões ( $227,03 \times 1,70$ ). No Programa Bolsa Família, R\$ 326,92 milhões ( $227,03 \times 1,44$ ), beneficiando a população mais carente.

Além disso, a detecção de problemas na folha de pagamento auxilia o Distrito Federal a diminuir dispêndio em gastos indevidos e esses valores poderiam ser direcionados para bens públicos e semipúblicos. Esses valores sendo aplicados em Educação os benefícios não seriam apenas financeiros, mas também econômicos, haja vista os custos de oportunidades envolvidos na provisão dos serviços, com efeitos no PIB. Haveria reflexos em externalidades positivas, tendo em vista que uma sociedade educada diminui a criminalidade e aumenta a produtividade e o desenvolvimento tecnológico, conforme já comentado por MANKIW (2015).



Destaca-se que os valores também poderiam ser direcionados para gastos com ações governamentais para população mais carente. A título de exemplo, o Plano DF Sem Miséria atende famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família que após o recebimento do valor do Programa ainda apresentam renda *per capita* inferior a R\$ 140,00. Em 2019, os valores pagos do Plano DF sem Miséria chegaram ao montante de R\$ 88,73 milhões<sup>22</sup>.

Outro exemplo, o Programa Material Escolar do Distrito Federal fornece auxílio financeiro para aquisição de material escolar por alunos da rede pública de ensino. Programa que beneficia diretamente as famílias participantes do programa Bolsa Família no Distrito Federal. Em 2019 os valores para os beneficiários do Cartão Material Escolar chegaram ao montante de R\$ 19,98 milhões<sup>23</sup>. Além disso, com um montante de R\$ 43,28 milhões, foi possível contratar manutenção predial de todas as unidades de saúde do Distrito Federal (FERRAZ, 2019a).

Os valores dos resultados da auditoria poderiam, também, ser direcionados para obras em regiões administrativas do Distrito Federal, a exemplos dos valores de R\$ 46 milhões, para Planaltina (FERRAZ, 2019b), e R\$ 21,8 milhões, para Santa Maria (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2019).

Destaca-se que os resultados dos trabalhos de auditoria e inspeção da área de pessoal, além dos benefícios financeiros envolvidos, tornam a administração pública mais eficiente. Em vez dos órgãos focarem na administração do orçamento, como aponta Adachi (1999 apud WALTER, 2004), haveria a diminuição do custo da máquina administrativa com foco na melhora da alocação dos recursos. Como os relatórios de auditoria e inspeção são publicados, aumenta-se o Controle Social.

#### **4.3 Análise dos impactos no decorrer do tempo das parcelas contínuas dos Relatórios de Auditorias e Inspeções da Área de Pessoal**

Caso não tivesse ocorrida a trilha de auditoria, o Distrito Federal e a sociedade iriam continuar arcando prejuízos em desconformidade com legislação, conforme Tabela 9. Essas parcelas serão utilizadas para montagem da estimativa do valor presente. Nos Relatórios de Auditoria/Inspeção, constam as expressões prejuízos e/ou economias estimados.

---

<sup>22</sup> <http://www.transparencia.df.gov.br/#/prestando-contas/beneficiario/programas-sociais>

<sup>23</sup> <http://www.transparencia.df.gov.br/#/prestando-contas/beneficiario/cartao-material-escolar>

Tabela 9 – Estimativa dos Resultados dos Trabalhos de Auditoria e Inspeção da Área de Pessoal

<b>Nomenclatura do Relatório</b>	<b>Exercício</b>	<b>Valores Nominais</b>	<b>Parcelas Contínuas ao ano</b>
Relatório de Auditoria nº 02/2016	2015	13.596.751,40	5.127.737,20
Relatório de Auditoria nº 05/2016 – DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF	2016	112.092.813,25	104.960.901,83
Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF	2017	20.194.323,31	17.711.652,58
Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COTPC/SUBCI/CGDF	2018	47.818.343,85	4.298.117,28
Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF	2019	33.325.206,27	33.316.921,44
<b>Total</b>		<b>227.027.438,08</b>	<b>165.487.482,81</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações disponíveis nos Relatórios de Auditoria e Inspeções (Anexos A, B, C, D e E).

Conforme informações extraídas do site [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br), as taxas de juros aplicadas serão de 4,50% e 14,25% ao ano.

#### 4.3.1 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2015

O Relatório de Auditoria nº 02/2016 – DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF apurou prejuízo da ordem de R\$ 13,59 milhões (ANEXO A). A Tabela 10 apresenta os valores das parcelas que seriam mantidas ao longo do tempo caso as apurações das trilhas de auditoria não fossem realizadas.

Tabela 10 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício 2015 – Valores Correntes

<b>Assuntos</b>	<b>Estimativa/Resultados dos Trabalhos ao ano</b>
Auxílio Creche: o valor de R\$ 2.658.708,00 encontra-se estimado para um período de 05 anos. O valor ao ano seria de R\$ 664.677,00 (2.658.708 / 5)	644.677,00
Cargo em Comissão sem a finalidade de chefia, direção e assessoramento: o valor de R\$ 430.000,00 encontra-se calculado para um período de 05 meses. O valor ao ano seria de R\$ 1.032.000,00 (430.000 / 5 x 12)	1.032.000,00
Gratificação de Movimentação (R\$ 2.131.131,07 / 2 exercícios)	1.065.565,53
Incorporação de Função Militar	2.385.494,67
<b>Total</b>	<b>5.127.737,20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 02/2016- DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF (Anexo A).

As parcelas são da ordem de R\$ 5,12 milhões. Para cálculo do Valor Presente, serão considerados os períodos de 05, 10 e 20 anos apresentados na Tabela 11. As Taxas de Atratividade são de 4,50% e 14,25% ao ano.

Tabela 11 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício de 2015

Dados	Valores		
Parcelas	5.127.737,20	5.127.737,20	5.127.737,20
Taxa de juros ao ano	4,50%	4,50%	4,50%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente (VP)	23.523.626,18	42.400.184,62	69.702.837,22
Dados	Valores		
Parcelas	5.127.737,20	5.127.737,20	5.127.737,20
Taxa de juros ao ano	14,25%	14,25%	14,25%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente (VP)	19.992.239,84	30.262.475,52	38.248.715,63

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 02/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF (Anexo A).

#### 4.3.2 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2016

O Relatório de Auditoria nº 05/2016 – DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF aponta um prejuízo da ordem de R\$ 112,09 milhões (ANEXO B). Conforme Anexo B, não foi incluída a parcela de R\$ 21,35 milhões. É um exemplo da complexidade de legislação no âmbito da área de pessoal. Resumidamente, considerando o Parecer nº 861/2015 – PRCON/PGDF da Procuradoria-Geral do Distrito Federal – PGDF, referido assunto foi objeto de auditoria de pessoal no exercício de 2016, haja vista prejuízo ao erário. No entanto, o Tribunal de Contas do Distrito Federal, na Decisão 869/2017, mudou o entendimento e solicitou a Procuradoria reapreciação da matéria. A PGDF emitiu o Parecer nº 447/2017 – PRCON/PGDF e considerou a imperatividade das Decisões do TCDF, haja vista o disposto no artigo 178 Regimento Interno daquela Corte de Contas. Nesse sentido, referida parcela foi excluída dos cálculos desta dissertação.

A parcela de R\$ 72.152,48 refere-se a possível pagamento indevido de férias. Foi considerado o Parecer nº 62/2014-PROPES/PGDF que trata sobre a impossibilidade de pagamento de décimo terceiro salário e concessão de férias para agentes políticos. Todavia, houve mudança de entendimento no âmbito do Supremo Tribunal Federal, conforme Parecer nº 113/2017-PRCON/PGDF, e referida parcela não foi incluída no somatório.

O valor da parcela de Incorporação Militar é outro exemplo da complexidade da legislação, haja vista que no primeiro entendimento constante no Relatório de Auditoria nº 02/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF o índice do prejuízo era na ordem de R\$ 30,95 milhões ao ano. Contudo, a Decisão 173/2017 do TCDF mudou o entendimento e foram feitos ajustes nos cálculos e o valor estimado passou para R\$ 2,38 milhões ao ano. Esse valor de R\$ 2,38 milhões não está incluso foi incluído na Tabela 12, tendo em vista que foi incluído no cálculo do exercício de 2015. Caso fosse incluído, ocorreria dupla contagem no momento do cálculo do valor presente. O valor de R\$ 2,38 milhões foi incluído no total do resultado dos trabalhos de 2015 e 2016 da Tabela 9, haja vista que faz parte dos assuntos dos relatórios mesmo com ajustes nos cálculos.

Tabela 12 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2016 – Valores Correntes

<b>Assuntos</b>	<b>Estimativa/Resultados dos trabalhos (ao ano)</b>
Abono de Permanência	6.109,08
Gratificação por Habilitação em Políticas Públicas	6.114,90
Gratificação por Atividade de Risco	21.436,65
Auxílio Transporte para maiores de 65 anos de idade	36.975,68
Controle de Pagamentos após Óbitos	50.277,96
Pensões	67.787,46
Auxílio Transporte	124.739,60
Adicional de Insalubridade	163.310,78
Opção 40 horas	200.664,62
Opção 40 horas	469.970,67
Gratificação por Condições Especiais de Trabalho	489.845,50
Gratificação de Atendimento ao Público	523.800,00
Gratificação de Movimentação	746.990,26
Adicional por Tempo de Serviço	835.966,19
13º Salário	1.052.600,47
Auxílio Saúde	1.411.885,08
Indenização de Transportes	1.604.872,05
Cessões	2.503.165,00
Gratificação de Atividade Pedagógica	3.446.380,85
Auxílio Alimentação	3.505.526,40
Adicional de Periculosidade	3.700.000,00
Adicional de Insalubridade	7.950.097,08
Gratificação de Titulação	76.042.385,55
<b>Total</b>	<b>104.960.901,83</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 05/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF (Anexo B).

As parcelas são da ordem de R\$ 104,96 milhões. Destaca-se a rubrica com prejuízo estimado de R\$ 76,04 milhões em apenas um único órgão. A Tabela 13 demonstra o cálculo do Valor Presente.

Tabela 13 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício de 2016

Dados		Valores	
Parcelas	104.960.901,83	104.960.901,83	104.960.901,83
Taxa de juros ao ano	4,50%	4,50%	4,50%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	481.510.834,42	867.899.707,41	1.426.764.354,23
Dados		Valores	
Parcelas	104.960.901,83	104.960.901,83	104.960.901,83
Taxa de juros ao ano	14,25%	14,25%	14,25%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	409.226.027,30	619.449.983,06	782.922.277,40

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 05/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF (Anexo B).

#### 4.3.3 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2017

O Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF indica um prejuízo estimado na ordem de R\$ 20,19 milhões (ANEXO C). A Tabela 14 apresenta os valores das parcelas contínuas.

Tabela 14 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2017 – Valores Correntes

Assuntos	Estimativa/Resultados dos Trabalhos ao ano
Incorporação: Diferença de R\$ 5.521,34 – R\$ 5.087,78 multiplicado por 13 (12 meses e 13º salário).	5.636,28
Auxílio Saúde.	26.400,00
Auxílio alimentação pago em duplicidade na esfera distrital e federal: refere-se a soma da parcela de R\$ 2.367,00 com a de R\$ 27.614,97 referente ao exercício de 2017.	29.981,97
Auxílio Transporte para servidores cedidos.	40.937,66
Fragilidade no controle adotado no fornecimento de refeições.	142.039,08
Plano Collor: multiplicou-se por 13 (12 meses e 13º salário) as parcelas de R\$ 14.805,03 e de R\$ 9.319,22.	313.615,25
Gratificação de Atividade de Zona Rural: as parcelas constantes na tabela foram multiplicadas por 13,33 (12 meses, 13º salário e 1/3 de férias) multiplicado por 51 referente a quantidade de servidores.	366.001,65
Readaptação: utilizou-se o valor de R\$ 3.858,87 que seria a remuneração de um professor temporário multiplicado por 13,33 (12 meses, 13º salário e 1/3 de férias) multiplicado por 8 referente a quantidade de servidores constante no texto do Relatório.	411.612,69
URP e Plano Bresser.	2.140.241,28
Auxílio Alimentação com benefício da mesma natureza: a importância de R\$ 1.186.265,56 encontra-se ao mês. Multiplicou-se referido valor por 12 meses.	14.235.186,72
<b>Total</b>	<b>17.711.652,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF (Anexo C).

As parcelas são da ordem de R\$ 17,71 milhões. A Tabela 15 demonstra o cálculo do Valor Presente.

Tabela 15 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício 2017

Dados	Valores		
Parcelas	17.711.652,58	17.711.652,58	17.711.652,58
Taxa de juros ao ano	4,50%	4,50%	4,50%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	81.252.661,36	146.453.944,51	240.759.693,52
Dados	Valores		
Parcelas	17.711.652,58	17.711.652,58	17.711.652,58
Taxa de juros ao ano	14,25%	14,25%	14,25%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	69.054.944,23	104.529.236,12	132.114.407,68

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF (Anexo C).

#### 4.3.4 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2018

O Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF apresenta um prejuízo estimado de R\$ 47,81 milhões (ANEXO D). O valor de R\$ 37,63 milhões não foi incluído na Tabela 16, haja vista que não se identificou no relatório qual seria o montante ao ano.

Tabela 16 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2018 – Valores Correntes

Assuntos	Estimativa/Resultados dos trabalhos (ao ano)
Adicional por tempo de serviço	4.084.769,64
Indenização de Transporte e Adicional Noturno	37.352,40
Enquadramento de carreira	175.995,24
<b>TOTAL</b>	<b>4.298.117,28</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF (Anexo D).

As parcelas são da ordem de R\$ 4,29 milhões. A Tabela 17 demonstra o Valor Presente.

Tabela 17 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes – Exercício 2018

Dados	Valores		
Parcelas	4.298.117,28	4.298.117,28	4.298.117,28
Taxa de juros ao ano	4,50%	4,50%	4,50%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	19.717.723,47	35.540.231,31	58.425.570,08

Dados	Valores		
Parcelas	4.298.117,28	4.298.117,28	4.298.117,28
Taxa de juros ao ano	14,25%	14,25%	14,25%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	16.757.682,42	25.366.290,02	32.060.431,18

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF (Anexo D).

#### 4.3.5 Cálculo do Valor Presente dos Resultados dos Trabalhos – Exercício 2019

O Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF aponta um montante de R\$ 33,31 milhões (ANEXO E). No relatório, encontra-se destacado o que seria economia ou prejuízo, demonstrando melhoria da informação em comparação com os relatórios anteriores.

Tabela 18 – Estimativa de Prejuízo e/ou Economias no Exercício de 2019 – Valores Correntes

ASSUNTOS	Estimativa/Resultados dos Trabalhos
Pagamento de participação nos resultados da empresa compondo alto valor da Folha de pagamento, sem Legislação Distrital que ampare tal distribuição	12.056.000,00
Adicional de Tempo de Serviço – ATS pago com base na Remuneração e não no Salário	18.318.932,40
Pagamento de Adicional de Insalubridade com Percentual Divergente do Informado no Laudo Técnico. O valor de 10.400,10 encontra-se calculado para um período de 59 meses. O valor ao ano seria 10.400,10 / 59 x 12	2.115,27
Uso de Base de Cálculo para Adicional de Periculosidade Divergente da Legislação Vigente	2.939.873,77
<b>Total</b>	<b>33.316.921,44</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF (Anexo E).

As parcelas são da ordem de R\$ 33,31 milhões. Referido Relatório refere-se apenas uma entidade da Administração Indireta do Distrito Federal. A Tabela 19 demonstra o valor presente.

Tabela 19 – Valor Presente dos Prejuízos e/ou Economias – Valores Correntes Exercício 2019

Dados	Valores		
Parcelas	33.316.921,44	33.316.921,44	33.316.921,44
Taxa de juros ao ano	4,50%	4,50%	4,50%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	152.842.233,28	275.490.643,33	452.886.694,71

Dados	Valores		
	Parcelas	33.316.921,44	33.316.921,44
Taxa de juros ao ano	14,25%	14,25%	14,25%
Período em anos	5	10	20
Valor Presente	129.897.430,04	196.627.182,71	248.516.919,68

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis no Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF (Anexo E).

#### 4.3.6 Análise dos Resultados – Consolidação das Trilhas de Auditoria

A Tabela 20 considera uma estimativa de Valor Presente para um período de até 20 anos, considerando os prejuízos e/ou economias. O ano 1, seria 2015; o ano 2, 2015 com 2016; o ano 3, 2015, 2016 e 2017; assim sucessivamente até o ano 20.

Tabela 20 – Prejuízos e/ou Economias Decorrentes da Fiscalização de Pessoal – Valores Correntes – Ano 1 ao 20

Período	Valores Correntes	Valor Presente –	Valor Presente –
		Taxa de 4,50% ao ano	Taxa de 14,25% ao ano
1	5.127.737,20	5.127.737,20	5.127.737,20
2	110.088.639,03	105.347.979,93	96.357.670,92
3	127.800.291,61	117.030.554,80	97.908.281,38
4	132.098.408,89	115.757.387,11	88.578.630,29
5	165.415.330,33	138.710.901,65	97.084.728,75
6	165.415.330,33	132.737.704,93	84.975.692,56
7	165.415.330,33	127.021.727,21	74.376.973,80
8	165.415.330,33	121.551.892,06	65.100.195,88
9	165.415.330,33	116.317.600,06	56.980.477,80
10	165.415.330,33	111.308.708,19	49.873.503,54
11	165.415.330,33	106.515.510,23	43.652.957,15
12	165.415.330,33	101.928.717,93	38.208.277,59
13	165.415.330,33	97.539.442,99	33.442.693,74
14	165.415.330,33	93.339.179,90	29.271.504,36
15	165.415.330,33	89.319.789,37	25.620.572,75
16	165.415.330,33	85.473.482,65	22.425.008,97
17	165.415.330,33	81.792.806,37	19.628.016,60
18	165.415.330,33	78.270.628,10	17.179.883,24
19	165.415.330,33	74.900.122,59	15.037.096,93
20	165.415.330,33	71.674.758,46	13.161.572,80
Valor Presente – 05 Anos		481.974.560,70	385.057.048,54
Valor Presente – 10 Anos		1.090.912.193,15	716.363.892,13
Valor Presente – 20 Anos		1.971.666.631,74	973.991.476,26

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações disponíveis nos Relatórios de Auditoria e Inspeções (Apêndice B).



Os valores alcançaram R\$ 1,97 bilhão, com taxa de 4,50% ao ano, e R\$ 973,99 milhões, com taxa de 14,25% ao ano. Estima-se que o custo de investimento para construção de um Hospital Materno Infantil em uma Região Administrativa do Distrito Federal seria na ordem de R\$ 140,00 milhões, com previsão de 180 leitos, com UTI Neonatal e Infantil, Hospital Dia, Centro de Especialidades, Centro de Imagem, Laboratório, Farmácia, Centro de Esterilização de Materiais, Administração, Serviço de Nutrição, Serviço de Hotelaria Hospitalar e Centro de Ensino e Pesquisa de Doenças Raras da Criança (FERRAZ, 2019a).

Conforme Tabela 20, o *Payback* Descontado, com Taxa Anual de 4,50% e de 14,25%, ocorreria no período 3 em ambas as taxas de juros, considerando o custo do investimento da construção do hospital de R\$ 140,00 milhões. As Taxas Internas de Retornos, considerando o valor de investimento de R\$ 140,00 milhões, alcançariam percentuais de 49%, 59% e 60% em períodos de 5, 10 e 20 anos respectivamente (Apêndice C).

Em outro investimento, a Lei nº 6.023, de 18 de dezembro de 2017, institui o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira – PDAF. Conforme parágrafo único do artigo 2º:

O PDAF constitui-se como mecanismo de descentralização financeira, de caráter complementar e suplementar, destinado a prover recursos às unidades escolares e regionais de ensino da rede pública, com vistas a promover sua autonomia para o desenvolvimento de iniciativas destinadas a contribuir com a melhoria da qualidade de ensino e o fortalecimento da gestão democrática na rede pública do Distrito Federal.

Em 2019, o valor de R\$ 73,48 milhões foi fixado para atender 697 unidades escolares<sup>24</sup>. No Ano 2, os valores já seriam suficientes utilizando os valores da Tabela 20.

O GDF pretende investir R\$ 9,30 milhões em capacitação, cursos de liderança, pós-graduação e mestrado para os 86 mil servidores ativos até 2022. Servidores qualificados, melhores serviços para a sociedade (MOURA, 2019). Isso vai ao encontro da diminuição das falhas de governo indicadas por Adachi (1999, WALTER, 2004), com programas de treinamento. No Ano 2 dos Fluxos da Tabela 20, os valores alcançariam cerca de 10 vezes o necessário do valor da capacitação.

---

<sup>24</sup> <http://www.se.df.gov.br/pdaf-2/>

O SIGRH é o sistema de cadastro e folha de pagamento do GDF. Foi assinado contrato para substituição do referido sistema no valor de R\$ 36,12 milhões, conforme Contrato de Prestação de Serviços nº 36930/2018-SEPLAG<sup>25</sup>, extrato publicado no Diário Oficial do Distrito Federal de 28 de agosto de 2018. No Ano 2, os recursos já seriam suficientes para quitação desse contrato.

O Valor Presente demonstrou o impacto no decorrer do tempo. Cada prejuízo detectado nas trilhas de auditoria traz benefícios para a sociedade, haja vista os custos de oportunidades envolvidos na provisão de um determinado serviço.

Questiona-se quanto se gastou para produzir esses resultados ao erário distrital. A Tabela 21 demonstra o custo anual da remuneração dos responsáveis pelos relatórios de auditoria da folha de pagamento.

Tabela 21 – Custo Anual dos Servidores que fazem Auditoria da Folha de Pagamento

Ano	Valores Anuais
2015	1.070.423,77
2016	1.323.113,97
2017	1.093.915,06
2018	799.642,80
2019	1.426.353,71
Total	5.713.449,31

Fonte: Elaborado pelo autor, considerando as informações do Apêndice D.

Nota: Valores superestimados, haja vista que os servidores não ficam 100% das horas em trabalhos de auditoria/inspeção da folha de pagamento, conforme Decreto nº 38.838, de 05 de fevereiro de 2018, e Decreto nº 39.988, de 02 de agosto de 2019, os quais incluíram Tomada de Contas Especial no âmbito de atuação.

Calculando-se a TIR, com os valores da Tabela 21 como potencial investimento (aplicação) e os problemas e/ou economias identificadas no decorrer do tempo como retornos/recebimentos, as taxas internas de retornos seriam as apresentadas Tabela 22 (Apêndice E).

Tabela 22 – Taxa Interna de Retorno – Custo de Fiscalização versus Retornos

2015	Dados	Valores		
	Aplicação	-1.070.423,77	-1.070.423,77	-1.070.423,77
Recebimento (parcelas nominais)	5.127.737,20	5.127.737,20	5.127.737,20	
Período em anos	5	10	20	
TIR	479%	479%	479%	

<sup>25</sup> [http://www.seplag.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/36930\\_2018\\_DIGIDATA.zip](http://www.seplag.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/36930_2018_DIGIDATA.zip)

	Dados	Valores		
	2016	Aplicação	-1.323.113,97	-1.323.113,97
	Recebimento (parcelas nominais)	104.960.901,83	104.960.901,83	104.960.901,83
	Período em anos	5	10	20
	TIR	7933%	7933%	7933%
	Dados	Valores		
	2017	Aplicação	-1.093.915,06	-1.093.915,06
	Recebimento (parcelas nominais)	17.711.652,58	17.711.652,58	17.711.652,58
	Período em anos	5	10	20
	TIR	1619%	1619%	1619%
	Dados	Valores		
	2018	Aplicação	-799.642,80	-799.642,80
	Recebimento (parcelas nominais)	4.298.117,28	4.298.117,28	4.298.117,28
	Período em anos	5	10	20
	TIR	537%	538%	538%
	Dados	Valores		
	2019	Aplicação	-1.426.353,71	-1.426.353,71
	Recebimento (parcelas nominais)	33.316.921,44	33.316.921,44	33.316.921,44
	Período em anos	5	10	20
	TIR	2336%	2336%	2336%

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis do Custo Anual dos Servidores que fazem Auditoria da Folha de Pagamento (Apêndices D e E).

A maior taxa Selic entre 2015 e 2019 foi o percentual de 14,25% ao ano. A Tabela 23 demonstra esse percentual com as Taxas Internas de Retorno calculadas anteriormente entre os exercícios de 2015 e 2019.

Tabela 23 – Taxa Selic de 14,25% versus TIR

Ano	Taxa Selic ao ano	TIR ao ano
2015	14,25%	479%
2016	14,25%	7933%
2017	14,25%	1619%
2018	14,25%	538%
2019	14,25%	2336%

Fonte: Elaborado pelo autor considerando os dados disponíveis do Custo Anual dos Servidores que fazem Auditoria da Folha de Pagamento (Apêndices D e E).

Foram observados os impactos das parcelas ao longo do tempo. Ficaram demonstradas as alternativas que os valores poderiam ser direcionados, com exemplos das áreas de saúde e educação, bem como obras, programas sociais, sistema de informática e capacitação. Contudo, os valores encontram-se

subestimados devido à ausência de um normativo específico para registro da quantificação dos prejuízos e/ou economias. A Controladoria-Geral da União (2020) possui normativo específico para quantificação e registro dos resultados e benefícios da atividade de auditoria.

Muitos dos problemas detectados na folha de pagamento são relacionados as fragilidades do próprio sistema SIGRH. O Relatório de Auditoria Planejamento e Orçamentação, elaborado pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (2019, p. 31-32), destacou as seguintes deficiências:

- a) o sistema é muito antigo, não é amigável, e perde-se muito tempo com problemas no sistema;
- b) possibilidade de inserção de informação não estruturada (campo texto) na descrição de tipos críticos de registro, a exemplo dos valores de remuneração – o sistema aceita digitar qualquer valor de remuneração. Assim, se for digitado um zero a mais, por exemplo, o caso só é detectado em conferência manual;
- [...]
- e) falhas no registro de informações essenciais em alguns registros, como, por exemplo, pagamento de horas extras – não é possível saber o mês de competência de horas extras e sobre qual procedimento/amparo legal tais horas estariam vinculadas. Nesse caso, a situação deve ser verificada manualmente;
- f) o sistema não mantém integridade entre os pagamentos de gratificações e o efetivo desempenho da função gratificada; a título de exemplo, foram citadas a existência de três tipos de gratificação: docência em área rural, em centros de ensino exclusivamente especial e em horário noturno; no entanto, o professor continua a receber gratificação mesmo quando já tenha deixado aquela lotação; nessas situações, é preciso realizar conferência manual para detectar esses casos.

Conforme informação da Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal<sup>26</sup> (2019, p. 2), a substituição do SIGRH pelo SIGEPE ocasionará “melhoria no controle dos gastos com a folha de pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas, evitando erros e omissões nos valores a serem pagos.”

Mesmo com problemas no sistema de gestão de pessoas do Poder Executivo do Distrito Federal, o desenvolvimento do Modelo das Três Linhas (Quadro 13), pode contribuir para diminuição dos problemas, principalmente, com foco nos controles primários (primeira linha). Os controles devem ser suficientes na detecção de possíveis deficiências e ajustes nos procedimentos de forma preventiva e concomitante no âmbito da gestão (primeira e segunda linha). A auditoria interna

---

<sup>26</sup> Decreto nº 40.030, de 20 de agosto de 2019, alterou a denominação da Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal para Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal.

(terceira linha) deve desempenhar apoio na estruturação da primeira e segunda linha nos órgãos. Conforme CGDF (2017) e CGU (2017), a auditoria deve auxiliar os órgãos a atingir seus objetivos, bem como melhoria dos processos de gerencialmente de riscos, controle e governança. A atuação da auditoria tem reflexos na governança e na diminuição das falhas de governo.

O Modelo das Três Linhas com foco nos controles primários leva a discussões de possíveis pagamentos regulares de forma preventiva ou concomitante e não no momento a posteriori dos relatórios de auditorias. Conforme exemplos demonstrados neste trabalho, houve mudanças de entendimento de diversos assuntos abordados nos relatórios de auditorias e inspeções.

Dessa forma, as análises das despesas de pessoal devem continuar, todavia, não focando apenas aspectos de conformidade. O Modelo das Três Linhas deve ser estudado para implementação no âmbito das organizações públicas, em atendimento ao princípio constitucional da eficiência e a auditoria é o instrumento de que dispõe o Estado para esse fim.

## CONCLUSÃO

É princípio constitucional a prestação de serviço público de forma eficiente, com intuito de reduzir desperdícios de recursos públicos. A despesa de pessoal é o maior gasto no âmbito do Distrito Federal e deve ser analisada sistematicamente. O objetivo desse estudo foi verificar se existem formas de diminuição do gasto público por meio de análise de dados. Buscou-se também demonstrar o impacto financeiro nas finanças públicas, com a indicação dos erros e das falhas no gasto de pessoal e a evidenciação de um órgão de controle interno na diminuição das falhas governo.

Por meio da revisão bibliográfica, apontou-se a importância da participação do estado na economia, principalmente, por conta da existência das falhas de mercado. As referidas falhas analisadas neste trabalho foram as externalidades e os bens públicos, haja vista que há necessidade quase obrigatória de atuação do estado nessas duas falhas, principalmente, em um país desigual como o Brasil. As funções do governo instrumentalizadas por meio do orçamento público.

A Lei de Responsabilidade Fiscal representou um marco nas finanças públicas do país, principalmente, no que tange ao fortalecimento dos órgãos de controle interno e disseminação da transparência dos gastos governamentais. A Lei de Acesso à Informação aumentou a importância do Controle Interno, bem como a responsabilidade. Vários portais de transparências são administrados por órgãos de controle. Em muitos casos, os resultados dos trabalhos de auditorias e inspeções são publicados na internet. Foram demonstrados os conceitos da Tecnologia da Informação que são utilizados nas trilhas de auditoria. A fiscalização de pessoal começa com análise de uma situação. Contextualizaram-se informações dos gastos distritais, e a importância da despesa pública no impacto do PIB do Distrito Federal e a representatividade da despesa de pessoal.

Com a análise dos resultados, conclui-se que o objetivo do presente trabalho foi atendido. Ficou demonstrada a importância da utilização de tecnologia da informação para análise de dados de pessoal, haja vista os impactos financeiros para as finanças públicas distritais. As alternativas dos valores envolvidos dos resultados dos trabalhos poderiam ser direcionadas para bens públicos e semipúblicos, bem como para outros gastos governamentais direcionados para população mais carente e para ações de melhoria da própria administração pública. Caso a auditoria não tivesse sido feita, os prejuízos continuariam ocorrendo no decorrer do tempo, haja que

é uma despesa contínua. Os valores vão se tornando substanciais ao longo tempo e os erros detectados geram economia temporal.

Além disso, ficou demonstrada a atuação de um órgão de Controle Interno na diminuição das falhas de governo. Todavia, é necessário torná-lo órgão permanente dentro da estrutura da Administração Pública. Caso contrário, fica vulnerável a vontades políticas. A sociedade exige cada vez mais serviços públicos de qualidade e o Controle Interno pode auxiliar nesse aspecto, com foco na melhoria da alocação de recursos. Diminui-se o esforço fiscal e aumenta-se a eficiência do gasto governamental.

Contudo, analisou-se apenas o que foi detectado em trilhas de auditoria por um órgão de controle interno (terceira linha), em uma área (de pessoal). Para evitar desperdício e melhorar a alocação e recursos públicos, o Modelo das Três Linhas pode auxiliar, haja vista que envolve também a gestão, com foco na implementação e manutenção de controles primários (primeira linha). Tal Modelo pode ser uma solução para melhoria dos procedimentos de gerenciamento de riscos, controle e governança. Como sugestões de futuros estudos, verifica-se a possibilidade de uso da Tecnologia da Informação no auxílio dos controles primários no âmbito da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus; SANTOS, Carlos Alberto C.; FRANCO, Fernando Raposo. Controle das finanças públicas, direitos fundamentais e cidadania fiscal: dos tribunais de contas à sociedade na Constituição de 1988. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 14, n. 1, p. 14-38, jun. 2016. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/edicoes/revista-controle-volume-xiv-n-1-junho-2016/send/242-revista-controle-volume-xiv-n-1-junho-2016/3441-artigo-1-controle-das-financas-publicas-direitos-fundamentais-e-cidadania-fiscal-dos-tribunais-de-contas-a-sociedade-na-constituicao-de-1988>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

ABRUCIO, Fernando L.; LOUREIRO, Maria R. Finanças públicas, democracia e accountability: debate teórico e o caso brasileiro. In: ARVATE, Paulo R.; BIDERMAN, Ciro. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2004. p. 75-102.

AGÊNCIA BRASÍLIA. **Governo anuncia início de construção de ciclovias na DF-483**. Brasília, 17 out. 2019. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/10/17/governo-anuncia-inicio-de-construcao-de-ciclovias-na-df-483/>>. Acesso em 25 jan. 2020.

ALBERNAZ, Leonardo Rodrigues; GOMES, Marcelo Barros. Governança pública e controle. In: BLIACHERINE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (Coord.). **Controladoria no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 117-131.

AMANCIO, Thiago. Covas veta esvaziamento da Controladoria de SP e desfaz medidas de Doria. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 ago. 2018, Cotidiano. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/08/covas-veta-proposta-da-camara-e-fortalece-controladoria-de-sp.shtml>>. Acesso em 17 nov. 2019.

ASSAF NETO, Alexandre. **Matemática Financeira e suas Aplicações**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 17 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BARBIERI, Carlos. **BI2 – Business Intelligence: Modelagem & Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135-1164, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/33340/32151>>. Acesso em 30 nov. 2019.

BLONSKI, Fabiano; PRATES, Rodolfo Coelho; COSTA, Mayla; VIZEU, Fábio. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção



do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 15-30, mar. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documents/download/44219>>. Acesso em 30 nov. 2019.

BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. Dos galhos à raiz: a percepção das irregularidades e a atuação do controle interno. *In*: BLIACHERINE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (Coord.). **Controladoria no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 167-185.

BRAGHITTONI, Ronaldo. **Business Intelligence: implementar do jeito certo e a custo zero**. São Paulo: Casa do Código, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Auditoria da CGU gera economia de R\$ 1,2 bilhão em folha de pagamento de pessoal**. Brasília, 14 de abr. 2015. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2015/04/auditoria-da-cgu-gera-economia-de-r-1-2-bilhao-em-folha-de-pagamento-de-pessoal>>. Acesso em 23 de nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_03\\_2017.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf)>. Acesso em 12 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 10, de 28 de abril de 2020**. Aprova a Sistemática de Quantificação e Registro dos Resultados e Benefícios da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45198/7/IN\\_10\\_2020.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45198/7/IN_10_2020.pdf)>. Acesso em 6 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Gastos com a Política Social: alavanca para o crescimento com distribuição de renda. Comunicados do IPEA nº 75**. Brasília, 03 de fev. 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110203\\_comunicado\\_ipea75.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110203_comunicado_ipea75.pdf)>. Acesso em 29 de dez. 2019.

\_\_\_\_\_. O crescimento insustentável dos gastos com previdência e pessoal. **Carta de Conjunta nº 38**. Brasília, 1º trim. 2018. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180215\\_CC38\\_gasto\\_previdencia.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/180215_CC38_gasto_previdencia.pdf)>. Acesso em 09 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 06 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

Brasília, 5 de mai. 2000. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 07 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)>. Acesso em 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016**. Estabelece o Plano de Auxílio aos Estados e ao Distrito Federal e medidas de estímulo ao reequilíbrio fiscal; e altera a Lei Complementar no 148, de 25 de novembro de 2014, a Lei no 9.496, de 11 de setembro de 1997, a Medida Provisória no 2.192-70, de 24 de agosto de 2001, a Lei no 8.727, de 5 de novembro de 1993, e a Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp156.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp156.htm). Acesso em 10 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 4 de mai. 1964. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em 15 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.633, de 27 de dezembro de 2002**. Institui o Fundo Constitucional do Distrito Federal – FCDF, para atender o disposto no inciso XIV do art. 21 da Constituição Federal. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10633.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10633.htm)>. Acesso em 15 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 11 nov. 2011. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 04 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória nº 2.143-31, de 31 de maio de 2001**. Altera dispositivos da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2143-31.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2143-31.htm)>. Acesso em 5 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003.** Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/Antigas\\_2003/103.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas_2003/103.htm)>. Acesso em 05 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória nº 726, de 12 de maio de 2016.** Altera e revoga dispositivos da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2015-2018/2016/Mpv/mpv726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2016/Mpv/mpv726.htm)>. Acesso em 05 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória nº 782, de 31 de maio de 2017.** Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2015-2018/2017/Mpv/mpv782.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2017/Mpv/mpv782.htm)>. Acesso em 05 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019.** Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm)>. Acesso em 05 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Orçamento Federal. **Orçamento Cidadão: Projeto de Lei Orçamentária Anual - PLOA 2020.** Brasília, 2019. Disponível em: <[http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/relatorios-e-boletins/2019/orcamento-cidadao\\_2020.pdf/@\\_download/file/Orc%CC%A7amento%20Cidada%CC%83o\\_2020.pdf](http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/relatorios-e-boletins/2019/orcamento-cidadao_2020.pdf/@_download/file/Orc%CC%A7amento%20Cidada%CC%83o_2020.pdf)>. Acesso em 08 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público.** 8. Ed. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/mcasp>>. Acesso em 14 set. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais.** Brasília, ago. 2019. 141 p. Disponível em: <<http://sisweb.tesouro.gov.br/apex/cosis/thot/transparencia/arquivo/30407:981194:inline:9731352684720>>. Acesso em 28 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Proposta de Emenda à Constituição nº 45, de 2009.** Acrescenta o inciso XXIII ao art. 37 da Constituição Federal, dispondo sobre as atividades do sistema de controle interno. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/93534>>. Acesso em 23 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 602584.** Reclamante: União. Reclamado: Kátia Maria Cantuária Pereira da Silva. Rel. Min. Marco Aurélio. Brasília-DF, 06, ago. 2020.

<<https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/repercussao-geral2041/false>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 3023/2013**. Plenário. Rel. Min. Marcos Bemquerer. Sessão 13 nov. 2013. Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20131118/AC\\_3023\\_45\\_13\\_P.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20131118/AC_3023_45_13_P.doc)>. Acesso em: 11 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão nº 2891/2015**. Plenário. Rel. Min. José Múcio Monteiro. Sessão 11 nov. 2015. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultarPagina=S&item0=543686>>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Acórdão 2334/2016**. Plenário. Rel. Min. José Múcio Monteiro. Sessão 14 set. 2016. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultarPagina=S&item0=569349>>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Cinco Motivos para abertura de dados na Administração Pública**. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B366F2E2A40>>. Acesso em 17 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria-TCU nº 25, de 29 de janeiro de 2014**. Aprova o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Brasília, 29 jan. 2014. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/sisdoc/ObterDocumentoSisdoc?codVersao=editavel&codPapelTramitavel=59055273>>. Acesso em 20 out. 2019.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, Leandro Nunes de; FERRARI, Daniel Gomes. **Introdução à Mineração de Dados**. São Paulo: Saraiva, 2017.

CIÊNCIAS e DADOS. **R ou Python para Análise de Dados?** 12 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.cienciaedados.com/r-ou-python-para-analise-de-dados/>>. Acesso em 2 maio. 2020.

COMPANHIA DE PLANEJAMENTO DO DISTRITO FEDERAL. **Produto Interno Bruto do Distrito Federal 2015**. Brasília, novembro de 2017. Disponível em: <[http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Produto\\_Interno\\_Bruto\\_do\\_Distrito\\_Federal\\_2015\\_divulgado\\_em\\_16.11.2017.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Produto_Interno_Bruto_do_Distrito_Federal_2015_divulgado_em_16.11.2017.pdf)>. Acesso em 03 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Produto Interno Bruno do Distrito Federal 2016**. Brasília, novembro de 2018. Disponível em: <[http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/PIB-DF\\_2016.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/PIB-DF_2016.pdf)>. Acesso em 03 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Produto Interno Bruto do Distrito Federal 2017**. Brasília, novembro de 2019. Disponível em: <[http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/PIB-DF\\_2017.pdf](http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/11/PIB-DF_2017.pdf)>. Acesso em 11 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Produto Interno Bruto do Distrito Federal 2018**. Brasília, novembro de 2020. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Relatorio-PIB-DF-2018.pdf>>. Acesso em 5 dez. 2020.

COELHO, Jerri Eddie Xavier. O controle interno na perspectiva constitucional. *In*: BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcos Vinícius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (Coord.). **Controladoria no setor público**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. p. 67-79.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 986/03**. Aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES\\_986.doc](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_986.doc)>. Acesso em 18 ago. 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Portaria nº 226, de 26 de novembro de 2015**. Disciplina a realização das ações de controle pela Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de Órgão Central de Controle Interno. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1e14b15e0cbf4e7e810b3985b5002ca7/cgdf\\_prt\\_226\\_2015.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1e14b15e0cbf4e7e810b3985b5002ca7/cgdf_prt_226_2015.html)>. Acesso em 6 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico Institucional 2016-2019**. Brasília, 31 mar. 2016a. Disponível em: <[http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/planejamento\\_estrategico\\_2019.pdf](http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/planejamento_estrategico_2019.pdf)>. Acesso em 07 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria nº 02/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF**. Brasília, 19 abr. 2016b. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/1.pdf>>. Acesso em 27 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria nº 05/2016-DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF**. Brasília, 16 dez. 2016c. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/25-2.pdf>>. Acesso em 27 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017**. Disciplina a execução das Ações de Controle pela Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de Órgão Central de Controle Interno. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f949550e3f904950ae38de6fdfbb030d/cgdf\\_prt\\_47\\_2017.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f949550e3f904950ae38de6fdfbb030d/cgdf_prt_47_2017.html)>. Acesso em 31 jan. 2020.



\_\_\_\_\_. **Plano Operacional das Ações de Controle**. Brasília, 29 jan. 2018. Disponível em: [http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Proposta\\_de\\_POAC-2018-30.01.18.pdf](http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Proposta_de_POAC-2018-30.01.18.pdf)>.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Inspeção nº 01/2019 – DINFA/CONIP/COGEI/SUBCI/CGDF**. Brasília, 15 fev. 2019a. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/Relatório-de-Inspeção-nº-01-2019-DINFA-LAI.pdf>> . Acesso em 27 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Inspeção nº 02/2019 – DIAFA/COTPC/SUBCI/CGDF**. Brasília, 03 set. 2019b. Disponível em: <[http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/RI-Nº-02-2019\\_GDF.pdf](http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/02/RI-Nº-02-2019_GDF.pdf)>. Acesso em 27 out. 2019. 08:58.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria nº 01/2020 – DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF**. Brasília, 23 set. 2020. Disponível em: [http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/RA\\_No01\\_2020\\_NOVACAP\\_2019.pdf](http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/RA_No01_2020_NOVACAP_2019.pdf). Acesso em 19 out. 2020.

CORTÊS, Pedro Luís. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 37, p. 969-992, out. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6509/5093>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

COSTA, Giovanni Pacelli Carvalho Lustosa da; GARTNER, Ivan Ricardo. O efeito da função orçamentária alocativa na redução da desigualdade de renda no Brasil: uma análise dos gastos em educação e saúde no período de 1995 a 2012. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p. 264-293, mar-abr. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n2/0034-7612-rap-51-02-00264.pdf>. Acesso em 24 ago. 2019.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da Informação**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Big Data no Trabalho: derrubando mitos e descobrindo oportunidades**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DATA SCIENCE ACADEMY. **Qual a diferença entre o Analista de BI e o Cientista de Dados?** Mai, 2019. Disponível em: <<http://datascienceacademy.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-o-analista-de-bi-e-o-cientista-de-dados/>>. Acesso em 18 ago. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Câmara Legislativa do Distrito Federal. **Projeto de Lei nº 2144/2018**. Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em:

<<http://legislacao.cl.df.gov.br/Legislacao/consultaProposicao-1!2144!2018!visualizar.action>>. Acesso em 26 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 29.814, de 10 de dezembro de 2008**. Institui a Política de Gestão de Pessoas da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59238/Decreto\\_29814\\_10\\_12\\_2008.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59238/Decreto_29814_10_12_2008.html)>. Acesso em 15 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 29.965, de 21 de janeiro de 2009**. Cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal – SEOPS e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59550/exec\\_dec\\_29965\\_2009\\_rep.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/59550/exec_dec_29965_2009_rep.html)>. Acesso em 15 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 31.402, de 09 de março de 2010**. Extingue a Secretaria de Estado Extraordinária de Relações Institucionais do Distrito Federal, cria, sem aumento de despesa, a Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social do Distrito Federal, altera a denominação da Secretaria de Estado da Ordem Pública e Social e Corregedoria-Geral do Distrito Federal, que passa a denominar-se Corregedoria-Geral do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62524/exec\\_dec\\_31402\\_2010\\_rep.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62524/exec_dec_31402_2010_rep.html)>. Acesso em 15 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 32.716, de 1º de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66871/exec\\_dec\\_32716\\_2011\\_ret\\_ret.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66871/exec_dec_32716_2011_ret_ret.html)>. Acesso em 19 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 35.943, de 24 de outubro de 2014**. Dispõe sobre normas e medidas de contenção de despesas no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/78289/Decreto\\_35943\\_24\\_10\\_2014.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/78289/Decreto_35943_24_10_2014.html)>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 36.017, de 18 de novembro de 2014**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/78477/exec\\_dec\\_36017\\_2014.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/78477/exec_dec_36017_2014.html). Acesso em 07 dez. 2019

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 36.032, de 20 de novembro de 2014**. Dispõe sobre normas e medidas de contenção de despesas no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/78497/Decreto\\_36032\\_20\\_11\\_2014.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/78497/Decreto_36032_20_11_2014.html)>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015.** Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Distrito Federal. Acesso em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/78734/Decreto\\_36236\\_01\\_01\\_2015.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/78734/Decreto_36236_01_01_2015.html)> Acesso em 19 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 36.273, de 16 de janeiro de 2015.** Dispõe sobre autorização de serviço extraordinário no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/78890/exec\\_dec\\_36273\\_2015.html](http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/78890/exec_dec_36273_2015.html)>. Acesso em: 15 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 36.786, de 1º de outubro de 2015.** Abre crédito suplementar no valor de R\$ 1.201.043.517,00 (um bilhão, duzentos e um milhões, quarenta e três mil, quinhentos e dezessete reais) para reforço de dotações orçamentárias consignadas no vigente orçamento. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/90513f20da274354929c5d9a06250322/Decreto\\_36786\\_01\\_10\\_2015.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/90513f20da274354929c5d9a06250322/Decreto_36786_01_10_2015.html)>. Acesso em 20 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016.** Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/exec\\_de\\_c\\_37302\\_2016.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/exec_de_c_37302_2016.html)>. Acesso em 17 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 37.814, de 02 de dezembro de 2016.** Abre crédito suplementar no valor de R\$ 493.564.580,00 (quatrocentos e noventa e três milhões, quinhentos e sessenta e quatro mil, quinhentos e oitenta reais) para reforço de dotações orçamentárias consignadas no vigente orçamento. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1febcdfa7fcd4ec99faa449f1dfe525f/Decreto\\_37814\\_02\\_12\\_2016.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1febcdfa7fcd4ec99faa449f1dfe525f/Decreto_37814_02_12_2016.html)>. Acesso em 04 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 38.242, de 31 de maio de 2017.** Aprova o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2e792c58001c4c1a980d5e66541a049c/exec\\_de\\_c\\_38242\\_2017.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2e792c58001c4c1a980d5e66541a049c/exec_de_c_38242_2017.html)>. Acesso em 07 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 38.838, de 05 de fevereiro de 2018.** Altera a estrutura administrativa da Controladoria-Geral do Distrito Federal, que especifica e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f4d63933d0c0432c839a1ca327526059/Decreto\\_38838\\_05\\_02\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f4d63933d0c0432c839a1ca327526059/Decreto_38838_05_02_2018.html)>. Acesso em 14 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019.** Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto\\_39610\\_01\\_01\\_2019.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html)>. Acesso em 19 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 39.824, de 15 de maio 2019.** Aprova o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em:



<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/457ec0ba8a63475292302b5b36cc198d/Decreto\\_39824\\_15\\_05\\_2019.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/457ec0ba8a63475292302b5b36cc198d/Decreto_39824_15_05_2019.html)>. Acesso em 10 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 39.988, de 02 de agosto de 2019.** Altera a estrutura organizacional que especifica e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c55048cd102949df8146dc14246741cb/Decreto\\_39988\\_02\\_08\\_2019.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/c55048cd102949df8146dc14246741cb/Decreto_39988_02_08_2019.html)>. Acesso em 14 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 40.030, de 20 de agosto de 2019.** Altera a denominação de órgão da estrutura administrativa do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/df0ef4de406843c4a142f07daa528f2b/Decreto\\_40030\\_20\\_08\\_2019.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/df0ef4de406843c4a142f07daa528f2b/Decreto_40030_20_08_2019.html)>. Acesso em 5 dez. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 40.832, de 26 de maio de 2020.** Dispõe sobre a estrutura administrativa da Controladoria-Geral do Distrito Federal, que especifica e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1f92aa00605c4f2f930c60c580c2923f/Decreto\\_40832\\_26\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1f92aa00605c4f2f930c60c580c2923f/Decreto_40832_26_05_2020.html)>. Acesso em 13 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 769, de 30 de junho de 2008.** Reorganiza e unifica o Regime Próprio de Previdência Social do Distrito Federal – RPPS/DF e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/58020/Lei\\_Complementar\\_769\\_30\\_06\\_2008.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/58020/Lei_Complementar_769_30_06_2008.html)>. Acesso em 25 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte="](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=840&txtAno=2011&txtTipo=4&txtParte=)>. Acesso em 07 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 943, de 16 de abril de 2018.** Altera as Leis Complementares nº 435, de 27 de dezembro de 2001, que dispõe sobre a atualização dos valores que especifica; nº 833, de 27 de maio de 2011, que dispõe sobre o parcelamento dos créditos de natureza tributária e não tributária de titularidade do Distrito Federal e dá outras providências; e nº 52, de 23 de dezembro de 1997, que dispõe sobre a compensação de créditos líquidos e certos devidos pelo Distrito Federal, suas autarquias e fundações com créditos tributários de competência do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a98edc4bc8e647769f41ece8eaf2b6ae/Lei\\_Complementar\\_943\\_16\\_04\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a98edc4bc8e647769f41ece8eaf2b6ae/Lei_Complementar_943_16_04_2018.html)>. Acesso em 09 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 2.299, de 21 de janeiro de 1999.** Cria a Secretaria Extraordinária e os cargos de natureza especial e em comissão no Quadro de Pessoal na estrutura administrativa do Distrito Federal. Disponível em <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50258/Lei\\_2299\\_21\\_01\\_1999.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50258/Lei_2299_21_01_1999.html)>. Acesso em 19 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.105, de 27 de dezembro de 2002.** Cria a Corregedoria-Geral do Distrito Federal e institui o Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito

Federal. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/51060/Lei\\_3105\\_27\\_12\\_2002.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/51060/Lei_3105_27_12_2002.html)>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2012.** Regula o acesso a informações no Distrito Federal previsto no art. 5º, XXXIII, no art. 37, § 3º, II, e no art. 216, § 2º, da Constituição Federal e nos termos do art. 45, da Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/73065/Lei\\_4999\\_19\\_12\\_2012.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/73065/Lei_4999_19_12_2012.html)>. Acesso em 06 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.164, de 26 de agosto de 2013.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2014 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/74959/Lei\\_5164\\_26\\_08\\_2013.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/74959/Lei_5164_26_08_2013.html)>. Acesso em: 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.389, de 13 de agosto de 2014.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2015 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/77564/Lei\\_5389\\_13\\_08\\_2014.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/77564/Lei_5389_13_08_2014.html)>. Acesso em: 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.514, de 03 de agosto de 2015.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2016 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1b26e651027444f997be19ec5e0ea620/Lei\\_5514\\_03\\_08\\_2015.pdf](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1b26e651027444f997be19ec5e0ea620/Lei_5514_03_08_2015.pdf)>. Acesso em 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.695, de 02 de agosto de 2016.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2017 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d163bb25f9c343a6a477f6a4b029826e/Lei\\_5695\\_03\\_08\\_2016.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d163bb25f9c343a6a477f6a4b029826e/Lei_5695_03_08_2016.html)>. Acesso em 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.950, de 2 de agosto de 2017.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2018 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/cacc250a47b1483b8b42c8a35513a2f6/Lei\\_5950.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/cacc250a47b1483b8b42c8a35513a2f6/Lei_5950.html)>. Acesso em: 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.023, de 18 de dezembro de 2017.** Institui o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - PDAF e dispõe sobre sua aplicação e execução nas unidades escolares e nas regionais de ensino da rede pública de ensino do Distrito Federal. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b1020cf205f648a8b7a625c238a7d1eb/Lei\\_6023\\_18\\_12\\_2017.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b1020cf205f648a8b7a625c238a7d1eb/Lei_6023_18_12_2017.html)>. Acesso em 07 de mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.060, de 29 de dezembro de 2017.** Estima a receita e fixa a despesa do Distrito Federal para o exercício financeiro de 2018. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/8f0b0fdd0cf54538bd4c74490c5de86e/Lei\\_6060\\_29\\_12\\_2017.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/8f0b0fdd0cf54538bd4c74490c5de86e/Lei_6060_29_12_2017.html)>. Acesso em 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.216, de 17 agosto de 2018.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2019 e dá outras providências.

Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4463b9b0d9f24ab6a48652a3961196db/Lei\\_62\\_16\\_17\\_08\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4463b9b0d9f24ab6a48652a3961196db/Lei_62_16_17_08_2018.html)>. Acesso em 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.352, de 07 de agosto de 2019.** Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2020 e dá outras. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ec73927ed3e14ae4a96589ccdf7bdb4/Lei\\_635\\_2\\_07\\_08\\_2019.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ec73927ed3e14ae4a96589ccdf7bdb4/Lei_635_2_07_08_2019.html)>. Acesso em 22 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.482, de 09 de janeiro de 2020.** Estima a receita e fixa a despesa do Distrito Federal para o exercício financeiro de 2020. Disponível em:

<[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1f4236106d284ffbbc66d07a1c6d0ce5/Lei\\_6482\\_09\\_01\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1f4236106d284ffbbc66d07a1c6d0ce5/Lei_6482_09_01_2020.html)>. Acesso em 19 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Orgânica do Distrito Federal.** Disponível em:

<http://legislacao.cl.df.gov.br/Legislacao/buscarLei-1835!buscarLei.action>. Acesso em 10 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Procuradoria-Geral do Distrito Federal. **Parecer nº 62/2014-PROPES.** Pagamento de décimo terceiro salário a Secretário de Estado. Brasília, 23 de jul. 2011. Disponível em:

<<http://parecer.pg.df.gov.br/arquivo/PROPES/2014/PROPES.0062.2014.pdf>>.

Acesso em 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 861/2015.** Consulta Parecer – ADI 2012.00.2.023636-5. Brasília, 30 dez. 2015. Disponível em:

<<http://parecer.pg.df.gov.br/arquivo/PRCON/2015/PRCON.0861.2015.pdf>>. Acesso

em 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 962/2016 – PRCON/PGDF.** Acumulação de Cargos Técnicos Integrantes da PCDF com o cargo de Professor. Viabilidade. Decisão TCDF 2.299/2013. Superação do Entendimento Constante do Parecer 1.488/2004/PROPES/PRG. Brasília, 23 jan. 2017. Disponível em:

<<http://parecer.pg.df.gov.br/arquivo/PRCON/2016/PRCON.0962.2016.pdf>>. Acesso em 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 113/2017-PRCON/PGDF.** Férias e Adicional para Governador e Vice-Governador. Brasília, 02 fev. 2017. Disponível em:

<<http://parecer.pg.df.gov.br/arquivo/PRCON/2017/PRCON.0113.2017.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Parecer 447/2017 – PRCON/PGDF.** Consulta Parecer – ADI 2012.00.2.023636-5. Brasília, 05 de jun. 2017. Disponível em:

<<http://parecer.pg.df.gov.br/arquivo/PRCON/2017/PRCON.0447.2017.pdf>>. Acesso em 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Resolução nº 299, de 10 novembro de 2016**. Atualiza o Manual de Aposentadoria e Pensão Civil. Brasília, 10. nov. 2016. Disponível em: <[https://www.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/tcdf\\_res\\_000299\\_2016-Manual-Organizado.pdf](https://www.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/tcdf_res_000299_2016-Manual-Organizado.pdf)>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decisão nº 173/2017**. Relator: Conselheiro Paulo Tadeu Vale da Silva. Sessão 31 jan. 2017. Disponível em: <[https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id\\_documento=1621763](https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id_documento=1621763)>. Acesso em 30 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decisão nº 896/2017**. Relator: Conselheiro Inácio Magalhães Filho. Sessão 09 de mar. 2017. Disponível em: <[https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id\\_documento=1643146](https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id_documento=1643146)>. Acesso em 29 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auditoria Planejamento e Orçamento**. Brasília, 11 jul. 2019. Disponível em: <[https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id\\_documento=2119982](https://etcdf.tc.df.gov.br/?a=documento&f=downloadPDF&id_documento=2119982)>. Acesso em 10 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 02/2020**. Estabelece normas de organização e apresentação das tomadas e prestações de contas anuais e extraordinárias a serem submetidas ao julgamento do Tribunal de Contas do Distrito Federal, nos termos do art. 6º da Lei Complementar nº 1, de 9 de maio de 1994: <[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/869267ebc364444fadbe2ee02b7b56e1/tcdf\\_in\\_02\\_2020.html#capVI\\_art30](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/869267ebc364444fadbe2ee02b7b56e1/tcdf_in_02_2020.html#capVI_art30)>. Acesso em 04 jul. 2020.

EAVES, David. **The Three Laws of Open Government Data**. 30 set. 2009. Disponível em <<https://eaves.ca/2009/09/30/three-law-of-open-government-data/>>. Acesso em 17 ago. 2019.

ELIAS, Diego. Entendendo a modelagem multidimensional. **Canaltech**, São Paulo, 22 de abr. de 2014. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/business-intelligence/entendendo-a-modelagem-multidimensional-19988>>. Acesso em 15 ago. 2020.

FERRAZ, Adriana; RIBEIRO, Bruno. Doria rebaixa órgão de combate à corrupção. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 25 nov. 2016. Disponível em: <<https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-rebaixa-orgao-de-combate-a-corrupcao,10000090462>>. Acesso em 16 nov. 2019. 10:17.

FERRAZ, Ian. Governo encaminha acordo para construção do Hospital Materno Infantil de Ceilândia. **Agência Brasília**, Brasília, 8 de ago. 2019a. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/08/08/governo-encaminha-acordo-para-construcao-do-hospital-materno-infantil-de-ceilandia/>>. Acesso em 25 dez. 2019.

\_\_\_\_\_. Planaltina terá recursos de mais de R\$ 46 milhões. **Agência Brasília**, Brasília, 9 nov. 2019b. Disponível em:

<<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/11/09/planaltina-recebe-mais-de-r-46-milhoes-em-investimentos/>>. Acesso em 25 jan. 2020.

FILHO, Carlos Alberto de Moraes Ramos. **Direito Financeiro Esquemático**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

FROYEN, Richard T. **Macroeconomia**: teorias e aplicações. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

GADELHA, Sérgio Ricardo de R. Análise dos impactos da Lei de Responsabilidade Fiscal sobre a despesa de pessoal e a receita tributária nos municípios brasileiros: um estudo com modelo probit aplicado a dados em painel. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 65-77, 2011. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbee/article/download/3106/1883>>. Acesso em 12 out. 2019.

GARTNER. **Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms**. Fev. 2019. Disponível em: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-65P04FG&ct=190125&st=sb>. Acesso em 22 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Self-Service Business Intelligence**. Disponível em: <https://www.gartner.com/it-glossary/self-service-business-intelligence>. Acesso em 25 ago. 2019.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Orçamento Governamental - Teoria - Sistema – Processo**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIAMBIAGI, Fábio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças Públicas**. teoria e prática no Brasil. 5 ed. São Paulo: Campus, 2016.

GUERRA, Evandro Martins. **Os controles externo e interno da administração pública**. 2.ed. revista e ampliada. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

INMON, W.H. **Building the Data Warehouse**. 3 ed. New York, WILEY: 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – IBRACON. CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Auditoria por meios eletrônicos** – 11. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Definição de Auditoria Interna**. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/ippf/definicao-de-auditoria-interna>>. Acesso em 10 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020**. Uma atualização das Três Linhas de Defesa. São Paulo, 20 jul. 2020. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>>. Acesso em 12 set. 2020.



KIMBALL, Ralph; ROSS, Margy. **The Data Warehouse Toolkit**. 3 ed. Indianapolis: WILEY: 2013.

KIMBALL, Group. **Grain**. Disponível em: <<https://www.kimballgroup.com/data-warehouse-business-intelligence-resources/kimball-techniques/dimensional-modeling-techniques/grain/>>. Acesso em 03 ago. 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LOH, Stanley. **31 tipos de sistemas de informação** – 31 maneiras de a tecnologia da informação ajudar as organizações. Porto Alegre, 2014.

LUQUE, Carlos Antonio; SILVA, Vera Martins. A lei de responsabilidade na gestão fiscal: combatendo falhas de governo à brasileira. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 3, p. 413-432, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v24n3/1809-4538-rep-24-03-413.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2020.

MACIEL, Pedro Jucá. O processo recente de deterioração das finanças públicas estaduais e as medidas estruturais necessárias. *In*: SALTO, Felipe; ALMEIDA, Mansueto (Coord.). **Finanças Públicas: da contabilidade criativa ao resgate da credibilidade**. 1 ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2016.

MACHADO, Felipe Nery Rodrigues. **Tecnologia e Projeto de Data Warehouse**. 6 ed. Editora Érica-Saraiva: São Paulo, 2013.

MACHADO JR, José Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. **A Lei nº 4.320 comentada e a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 36 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MANKIWI, N. Gregory. **Introdução à Economia**. Tradução da 6ª Edição Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MENDES, Marcos José. **Por que o governo deve intervir na economia**, São Paulo, 24 mar. 2011a. Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2011/03/24/por-que-o-governo-deve-interferir-na-economia/>>. Acesso em 14 set. 2019.

\_\_\_\_\_. **Por que a intervenção do governo pode gerar prejuízos à sociedade?**, São Paulo, 05 de mai. 2011b. Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2011/05/05/por-que-a-intervencao-do-governo-pode-gerar-prejuizos-a-sociedade/>>. Acesso em 14 set. 2019.

MOURA, Renata. Servidores qualificados, melhores serviços à comunidade. **Agência Brasília**, Brasília, 30 de set. 2019. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2019/09/30/servidores-qualificados-melhores-servicos-a-comunidade/>>. Acesso em 07 de mar. 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15 ed. McGrawHill: Porto Alegre, 2013.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto de Oliveira. **Economia e Política das Finanças Públicas no Brasil**. Hucitec: São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, Paula. Governo anuncia calendário de pagamentos a servidores. **Agência Brasília**, Brasília, 15 de jan. 2015. Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2015/01/15/governo-anuncia-calendario-de-pagamentos-a-servidores/>>. Acesso em 25 dez. 2019.

OLIVEIRA, Weder de. **Curso de Responsabilidade Fiscal: Direito, Orçamento e Finanças Públicas**. Vol. I. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2013.

OLIVEIRA, Wilson José de. **Data Warehouse**. Santa Catarina: Visual Books, 2002.

PEREIRA FILHO, Oliveira Alves; TANNURI-PIANTO, Maria Eduarda; SOUSA, Maria da Conceição Sampaio de. Medidas de Custo-Eficiência dos Serviços Subnacionais de Segurança Pública no Brasil: 2001-2006. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 313-338, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v14n3/03.pdf>>. Acesso em 23 nov. 2019.

PETRINI, Maira; FREITAS, Maria Tereza; POZZEBON, Marlei. Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa. **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 30, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/download\\_zips/10/enanpad2006-adia-1016.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/download_zips/10/enanpad2006-adia-1016.pdf)>. Acesso em 07 set. 2019.

PIERSON, Lillian. **Data Science para Leigos**. 2 ed. Alta Books: Rio de Janeiro, 2019.

PINDYCKY, Robert; RUBINFELD, Daniel. **Microeconomia**. 8 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

PUCCHINI, Abelardo de Lima; PUCCHINI, Adriana. **Matemática Financeira: objetiva e aplicada**. Ed. Compacta. São Paulo: Elsevier, 2011.

REZENDE, Fernando. **Finanças públicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RIANI, F. **Economia do setor público: uma abordagem introdutória**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTR, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEN, Harvey S; GAYER, Ted. **Finanças Públicas**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SAMPAIO, Luiza. **Microeconomia Esquemático**. São Paulo: Saraiva, 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Exposição de Motivos**. Brasília, 13 set. 2019. Disponível em: <<http://www.seplag.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/A3-Exposição-de-Motivos.pdf>>. Acesso em 23 de nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **PLOA 2021**. Reunião Técnica com Setoriais de Orçamento das Administrações Direta e Indireta do Distrito Federal. Brasília, 24 jun. 2020. Disponível em: <<http://www.seplag.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/Apresentação-Encontro-Técnico-PLOA-2021-COMPLETA.pdf>>. Acesso em 08 ago. 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO DISTRITO FEDERAL. Secretaria Executiva da Governança-DF. **Nota Técnica nº 04/2018**. Diário Oficial do Distrito Federal – Edição Extra. Brasília, n. 94. 31 dez. 2018. Seção 1, p. 19. Disponível em: <[http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/b357cbaa7313482ca03f0e8b55561941/Nota\\_Tcnica\\_4\\_31\\_12\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/b357cbaa7313482ca03f0e8b55561941/Nota_Tcnica_4_31_12_2018.html)>. Acesso em 22 fev. 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA, PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DO DISTRITO FEDERAL. **1º Encontro de Gestão de 2019 debate melhorias para o setor**. Brasília, 25 abr. 2019. Disponível em: <<http://www.economia.df.gov.br/1o-encontro-de-gestao-de-pessoas-de-2019-debate-melhorias-para-o-setor/>>. Acesso em 28 mar. 2020.

SENRA, Ricardo. Após queda de ministro, Temer é pressionado a recriar CGU. **Folha de S. Paulo. São Paulo**, 1º de jun. 2016, Poder. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/06/1777037-apos-queda-de-ministro-temer-e-pressionado-a-recriar-cgu.shtml>>. Acesso em 24 nov. 2019.

SIQUEIRA, Marcelo Sampaio. Orçamento Público e a Aplicação dos Princípios Constitucionais Econômicos. **Revista de Procuradoria Geral do Município da Fortaleza**, Fortaleza, v. 10, p. 127-147, 2002. Disponível em: <<https://revista.pgm.fortaleza.ce.gov.br/index.php/revista1/issue/view/10/ano2002>>. Acesso em 21 set. 2019.

STIGLITZ, Joseph. **Economics of the public sector**. 3rd ed. Nova York: Norton, 1999.

TAYLOR, Christiane. **Structured vs. Unstructured Data**. mar. 2018. Disponível em: <<https://www.datamation.com/big-data/structured-vs-unstructured-data.html>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)**. Out. 2016. Disponível em: <<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>>. Acesso em 04 jan. 2020.



TURBAN, Efraim, KING, David, ARONSON, Jay, SHARDA, Ramesh. **Business Intelligence**: Um enfoque gerencial para a inteligência de negócio. São Paulo: Bookman, 2009.

WALTER, Ronald Faria. **Redução da ineficiência-x por meio de projetos de melhores práticas**: o desafio do desenvolvimento sustentável. 2004. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica do Meio Ambiente) – Departamento de Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2347/1/Dissert\\_Ronald\\_completa.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2347/1/Dissert_Ronald_completa.pdf)>. Acesso em 16 nov. 2019.

## APÊNDICE A – LDOs dos Exercícios de 2014 a 2020

<b>Legislação</b>	<b>Redações equivalentes (não iguais) na legislação com a expressão “preferencialmente” para gastos com pessoal e encargos sociais.</b>
<p>Lei nº 5.164, de 26 de agosto de 2013. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2014 e dá outras providências.</p> <p>Lei nº 5.389, de 13 de agosto de 2014. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2015 e dá outras providências.</p> <p>Lei nº 5.514, de 03 de agosto de 2015. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2016 e dá outras providências.</p>	<p>As receitas diretamente arrecadadas por órgãos, fundos, autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas em que o Distrito Federal, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, são programadas para atender, preferencialmente, gastos com pessoal e encargos sociais, amortizações, juros e demais encargos da dívida, contrapartida de financiamentos ou outros encargos de sua manutenção e investimentos prioritários, respeitadas as peculiaridades de cada um e observadas as prioridades de alocação estabelecidas nesta Lei.</p>
<b>Legislação</b>	<b>Redações equivalentes (não iguais) da legislação com a expressão “prioritariamente” para gastos com pessoal e encargos sociais.</b>
<p>Lei nº 5.695, de 02 de agosto de 2016. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2017 e dá outras providências.</p> <p>Lei nº 5.950, de 2 de agosto de 2017. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2018 e dá outras providências.</p> <p>Lei nº 6.216, de 17 agosto de 2018. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2019 e dá outras providências.</p> <p>Lei nº 6.352, de 07 de agosto de 2019. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício financeiro de 2020 e dá outras providências.</p>	<p>As receitas diretamente arrecadadas por órgãos, fundos, autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas em que o Distrito Federal, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, devem ser destinadas a custear prioritariamente os gastos com pessoal e encargos sociais.</p> <p>Parágrafo único. Após o atendimento das despesas previstas no caput, deve-se dar prioridade às despesas de amortizações, juros, demais encargos da dívida, contrapartida de financiamentos ou outros encargos de sua manutenção e investimentos prioritários, respeitadas as suas peculiaridades, e observadas as prioridades de alocação estabelecidas nesta Lei.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

**APÊNDICE B – Memória de Cálculo – Prejuízos e/ou Economias Decorrentes da Fiscalização de Pessoal – Valor Presente – Taxas de 4,50% e 14,25% ao ano**

Período	Numerador – Valores Correntes (A)	Denominador (B)	VP - Taxa de 4,50% (A / B)	Período	Numerador – Valores Correntes (A)	Denominador (B)	VP - Taxa de 14,25% (A / B)
1	5.127.737,20		5.127.737,20	1	5.127.737,20		5.127.737,20
2	110.088.639,03	/ 1,045	105.347.979,93	2	110.088.639,03	/ 1,1425	96.357.670,92
3	127.800.291,61	/ (1,045) <sup>2</sup>	117.030.554,80	3	127.800.291,61	/ (1,1425) <sup>2</sup>	97.908.281,38
4	132.098.408,89	/ (1,045) <sup>3</sup>	115.757.387,11	4	132.098.408,89	/ (1,1425) <sup>3</sup>	88.578.630,29
5	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>4</sup>	138.710.901,65	5	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>4</sup>	97.084.728,75
6	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>5</sup>	132.737.704,93	6	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>5</sup>	84.975.692,56
7	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>6</sup>	127.021.727,21	7	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>6</sup>	74.376.973,80
8	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>7</sup>	121.551.892,06	8	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>7</sup>	65.100.195,88
9	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>8</sup>	116.317.600,06	9	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>8</sup>	56.980.477,80
10	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>9</sup>	111.308.708,19	10	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>9</sup>	49.873.503,54
11	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>10</sup>	106.515.510,23	11	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>10</sup>	43.652.957,15
12	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>11</sup>	101.928.717,93	12	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>11</sup>	38.208.277,59
13	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>12</sup>	97.539.442,99	13	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>12</sup>	33.442.693,74
14	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>13</sup>	93.339.179,90	14	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>13</sup>	29.271.504,36
15	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>14</sup>	89.319.789,37	15	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>14</sup>	25.620.572,75
16	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>15</sup>	85.473.482,65	16	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>15</sup>	22.425.008,97
17	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>16</sup>	81.792.806,37	17	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>16</sup>	19.628.016,60
18	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>17</sup>	78.270.628,10	18	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>17</sup>	17.179.883,24
19	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>18</sup>	74.900.122,59	19	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>18</sup>	15.037.096,93
20	165.415.330,33	/ (1,045) <sup>19</sup>	71.674.758,46	20	165.415.330,33	/ (1,1425) <sup>19</sup>	13.161.572,80
<b>Total</b>			<b>1.971.666.631,74</b>				<b>973.991.476,26</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações disponíveis em CGDF (2016b; 2016c; 2019a; 2019b; 2020).

### APÊNDICE C – TIR – Construção do Hospital

Período	Valores	Período	Valores	Período	Valores
0	-140.000.000,00	0	-140.000.000,00	0	-140.000.000,00
1	5.127.737,20	1	5.127.737,20	1	5.127.737,20
2	110.088.639,03	2	110.088.639,03	2	110.088.639,03
3	127.800.291,61	3	127.800.291,61	3	127.800.291,61
4	132.098.408,89	4	132.098.408,89	4	132.098.408,89
5	165.415.330,33	5	165.415.330,33	5	165.415.330,33
TIR	49%	6	165.415.330,33	6	165.415.330,33
		7	165.415.330,33	7	165.415.330,33
		8	165.415.330,33	8	165.415.330,33
		9	165.415.330,33	9	165.415.330,33
		10	165.415.330,33	10	165.415.330,33
		TIR	59%	11	165.415.330,33
				12	165.415.330,33
				13	165.415.330,33
				14	165.415.330,33
				15	165.415.330,33
				16	165.415.330,33
				17	165.415.330,33
				18	165.415.330,33
				19	165.415.330,33
				20	165.415.330,33
				TIR	60%

## APÊNDICE D – Custo Fiscalização da Folha de Pagamento

Remuneração dos servidores responsáveis pelos relatórios, considerando as alterações das nomenclaturas das lotações, conforme Decretos de alterações administrativas da CGDF

Lotações		Decretos de alterações de estruturas administrativas da CGDF							
Diretoria de Auditoria de Pessoal Ativo		Decreto nº 36.315, de 27 de janeiro de 2015							
Coordenação de Auditoria da Área de Pessoal									
Diretoria de Auditoria da Folha de Pagamento e Admissões		Decreto nº 36.877, de 16 de novembro de 2015							
Coordenação de Auditoria de Pessoal									
Diretoria de Inspeção da Folha de Pagamento e Admissões		Decreto nº 37.948, de 09 de janeiro de 2017							
Coordenação de Inspeção de Pessoal									
Diretoria de Inspeção da Folha de Pagamento, Admissão e Tomada de Contas Especial		Decreto nº 38.838, de 05 de fevereiro de 2018							
Diretoria de Inspeção de Folha de Pagamento de Ativos e Admissões									
Diretoria de Auditoria de Folha de Pagamento e Admissões		Decreto nº 39.700, de 28 de fevereiro de 2019							
Coordenação de Auditoria de Pessoal e Tomada de Contas Especial									
<b>Cálculo do Custo</b>									
Período	Soma Remuneração Bruta	Período	Soma Remuneração Bruta	Período	Soma Remuneração Bruta	Período	Soma Remuneração Bruta	Período	Soma Remuneração Bruta
jan/15	92.003,27	jan/16	133.898,95	jan/17	104.236,81	jan/18	59.229,33	jan/19	104.361,15
fev/15	112.112,04	fev/16	95.924,14	fev/17	80.203,43	fev/18	57.732,10	fev/19	107.216,69
mar/15	83.621,44	mar/16	113.477,97	mar/17	81.937,56	mar/18	58.586,06	mar/19	144.097,36
abr/15	84.712,42	abr/16	100.154,30	abr/17	83.169,05	abr/18	57.777,25	abr/19	110.363,58
mai/15	100.334,76	mai/16	113.548,39	mai/17	98.495,21	mai/18	75.073,36	mai/19	102.222,81
jun/15	84.133,89	jun/16	132.489,81	jun/17	112.993,54	jun/18	99.633,72	jun/19	132.117,01
jul/15	76.892,32	jul/16	108.394,20	jul/17	90.170,04	jul/18	59.620,04	jul/19	122.839,58
ago/15	89.843,87	ago/16	101.873,00	ago/17	80.849,64	ago/18	58.258,92	ago/19	104.058,40
set/15	93.074,95	set/16	99.547,60	set/17	83.756,32	set/18	60.616,60	set/19	133.095,35
out/15	77.899,12	out/16	103.041,16	out/17	85.260,66	out/18	64.705,90	out/19	114.342,92
nov/15	77.584,18	nov/16	103.816,28	nov/17	83.710,43	nov/18	67.951,19	nov/19	125.319,30
dez/15	98.211,51	dez/16	116.948,17	dez/17	109.132,37	dez/18	80.458,33	dez/19	126.319,56
<b>Total 2015</b>	<b>1.070.423,77</b>	<b>Total 2016</b>	<b>1.323.113,97</b>	<b>Total 2017</b>	<b>1.093.915,06</b>	<b>Total 2018</b>	<b>799.642,80</b>	<b>Total 2019</b>	<b>1.426.353,71</b>

Fonte: [http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao\\_2015.zip](http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao_2015.zip)  
[http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao\\_2016.zip](http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao_2016.zip)  
[http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao\\_2017.zip](http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao_2017.zip)  
[http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao\\_2018.zip](http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao_2018.zip)  
[http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao\\_2019.zip](http://www.transparencia.df.gov.br/gerenciador/arquivos/Remuneracao_2019.zip)

**APÊNDICE E – TIR – Custo de Fiscalização da Folha de Pagamento e Resultados dos Prejuízos e/ou Economias**

Período	2015	2016	2017	2018	2019
0	-1.070.423,77	-1.323.113,97	-1.093.915,06	-799.642,80	-1.426.353,71
1	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
2	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
3	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
4	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
5	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
<b>TIR</b>	<b>479%</b>	<b>7933%</b>	<b>1619%</b>	<b>537%</b>	<b>2336%</b>
Período	2015	2016	2017	2018	2019
0	-1.070.423,77	-1.323.113,97	-1.093.915,06	-799.642,80	-1.426.353,71
1	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
2	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
3	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
4	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
5	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
6	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
7	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
8	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
9	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
10	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
<b>TIR</b>	<b>479%</b>	<b>7933%</b>	<b>1619%</b>	<b>538%</b>	<b>2336%</b>
Período	2015	2016	2017	2018	2019
0	-1.070.423,77	-1.323.113,97	-1.093.915,06	-799.642,80	-1.426.353,71
1	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
2	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
3	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
4	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
5	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
6	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
7	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
8	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
9	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
10	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
11	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
12	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
13	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
14	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
15	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
16	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
17	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
18	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
19	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
20	5.127.737,20	104.960.901,83	17.711.652,58	4.298.117,28	33.316.921,44
<b>TIR</b>	<b>479%</b>	<b>7938%</b>	<b>1619%</b>	<b>538%</b>	<b>2336%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor considerando as informações do Apêndice D.

**ANEXO A – Relatório de Auditoria nº 02/2016- DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF**

Assuntos		Resultados dos trabalhos
1	Pensões	-
2	Acumulação de Cargos	-
3	Concessão de Gratificações	-
4	Remuneração de Cargo em Comissão	7.397,64
5	Controle de Pagamentos após Óbitos	-
6	Servidor com Participação em Gerência ou Administração de Empresa	-
7	Férias	230.989,60
8	13º Salário	158.887,69
9	Auxílio-Creche	2.658.708,00
10	Gratificação de Movimentação (SES/DF)	2.131.131,07
11	Lançamento de rubrica para pagamento no SIGRH	18.009,84
12	Acerto de contas (proporcionalidade) – Cargos em comissão	247.044,22
13	Cargo em Comissão sem a finalidade de chefia, direção e assessoramento.	430.000,00
14	Compensação Previdenciária	5.329.088,67
15	Incorporação de Função Militar	2.385.494,67**
16	Servidor aposentado por invalidez com atividade funcional ou vínculo empregatício	-
Total		13.596.751,40

Fonte: CGDF, 2016b adaptado.

Nota: Em relação a parcela Incorporação de Função Militar, no texto do Relatório, o prejuízo estimado seria de R\$ 30,95 milhões ao ano, porém, houve mudança de entendimento pelo TCDF, conforme Decisão nº 173/2017 e o valor estimado do prejuízo passou a ser de R\$ 2,38 milhões ao ano.

**ANEXO B – Relatório de Auditoria nº 05/2016- DIRFA/CONAP/SUBCI/CGDF**

Assuntos		Resultados dos trabalhos (ao ano)
1	Incorporação de Função Militar	2.385.494,67
2	Abono de Permanência	6.109,08
3	Gratificação por Condições Especiais de Trabalho - GCET	489.845,50
4	Gratificação de Movimentação	746.990,26
5	Gratificação de Titulação – GDF	-
6	Gratificação de Titulação – SES	76.042.385,55
7	Gratificação por Habilitação em Políticas Públicas – GHPP	6.114,90
8	Gratificação por Atividade de Risco – GAR	21.436,65
9	Gratificação de Atividade Pedagógica – GAPED	3.446.380,85
10	Gratificação de Atendimento ao Público – GAP	523.800,00
11	13º Salário	1.052.600,47
12	Quintos/Décimos	21.351.083,85**
13	Opção 40 horas – SES	469.970,67
14	Opção 40 horas – DETRAN	200.664,62
15	Adicional de Insalubridade – DETRAN	7.950.097,08
16	Adicional de Insalubridade – SES	163.310,78
17	Adicional de Periculosidade	3.700.000,00
18	Adicional por Tempo de Serviço	835.966,19
19	Auxílio Alimentação	3.505.526,40
20	Auxílio Transporte para maiores de 65 anos de idade	36.975,68
21	Auxílio Transporte	124.739,60
22	Auxílio Saúde	1.411.885,08
23	Férias	72.152,48**
24	Indenização de Transportes	1.604.872,05
25	Acumulação de cargos	-
26	Cessões	2.503.165,00
27	Pensões	67.787,46
28	Consignações	4.746.416,75
29	Ocupação de cargo em comissão	-
30	Controle de Pagamentos após Óbitos	50.277,96
Total		112.092.813,25

Fonte: CGDF, 2016c adaptado.

Nota: Em relação a parcela de Quintos/Décimos, os valores não foram somados ao total, tendo em vista mudança de entendimento, conforme Decisão 896/2017 do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Do mesmo modo, a parcela referente a Férias não foi somada, haja vista mudança de entendimento, conforme Parecer nº 113/2017-PRCON/PGDF.



### ANEXO C – Relatório de Inspeção nº 01/2019-DINFA/CONIP/SUBCI/CGDF

Assuntos		Resultados dos Trabalhos
1	Readaptação	3.098.672,61
2	Cadastramento dos servidores	-
3	Auxílio-alimentação com benefício da mesma natureza	1.186.265,56
4	Auxílio alimentação pago em duplicidade na esfera distrital e federal	156.300,21
5	Laudo de aposentadoria por invalidez desatualizado	78.362,85
6	Servidores afastados por licença médica a longa data	-
7	Fragilidade no controle adotado no fornecimento de refeições	142.039,08
8	Auxílio transporte para servidores cedidos	42.665,19
9	Auxílio Creche	-
10	Gratificação de Atividade de Zona Rural (GAZR)	239.360,94
11	URP e Plano Bresser	2.140.241,28
12	Avocação de ações judiciais	4.777.175,50
13	Auxílio Saúde	259.356,00.
14	Adicional de substituição	1.449.974,69
15	Servidores/pensionistas falecidos	3.449.488,52
16	Gratificação de atividade de ensino especial – GAEE	37.883,01
17	Aposentadoria complementar	386.649,61
18	Ambiente insalubre	-
19	Plano Collor	289.488,00
20	Irregularidades detectadas no Auxílio Transporte	2.388.766,88
21	Nomeação	-
22	Acumulação de cargos de empregados	-
23	Acumulação de cargos de militares	-
24	Pagamento de auxílio-transporte em pecúnia na SES	300.423,40
25	Incorporação	30.565,98
Total		20.194.323,31

Fonte: CGDF, 2019a adaptado.

**ANEXO D – Relatório de Inspeção nº 02/2019-DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF**

Assuntos		Estimativa/Resultados dos Trabalhos
1	Aposentadoria por invalidez	37.636.663,05
2	Bolsa Família e DF sem miséria	138.482,00
3	Gratificação de atividade de zona rural (GAZR)	39.765,51
4	Adicional de insalubridade	-
5	Auxílio transporte	4.649,45
6	Gratificação de atendimento ao público	-
7	Incorporação de função militar	-
8	Adicional por tempo de serviço	4.084.769,64
9	Indenização de Transporte e Adicional Noturno	37.352,40/ano
10	Restrições médicas laborais temporárias	-
11	Servidores com informação de óbito e com recebimento de remuneração	5.700.666,56
12	Enquadramento de carreira	175.995,24/ano
13	Contratação de servidores acima do limite estabelecido em lei	-
14	Ausência de atendimento às diligências	-
Total		47.604.996,21

Fonte: CGDF, 2019b adaptado.

## ANEXO E – Relatório de Auditoria nº 01/2020-DIAFA/COPTC/SUBCI/CGDF

Assuntos		Estimativa/Resultados dos Trabalhos
1	Pagamento de participação nos resultados da empresa compondo alto valor da Folha de pagamento, sem Legislação Distrital que ampare tal distribuição	12.056.000,00
2	Rubricas Incorporações PCCS recebidas desde o Acordo coletivo de trabalho - ACT 2009/2011 sem amparo legal	-
3	Adicional de Tempo de Serviço – ATS pago com base na Remuneração e não no Salário	18.318.932,40
4	Pagamento Antecipado de Parcela do PMR, com o Controle a posteriori dos Ressarcimentos dos valores pagos indevidamente	-
5	Ineficiência na definição de Metas Individuais da Empresa para realizar a Distribuição dos Valores Pagos a Título de Participação dos Resultados do Programa de Metas e Resultados	-
6	Ausência de Controle Efetivo e Transparente da Frequência dos Empregados	-
7	Envelhecimento da Força de Trabalho e Ineficiência da Gestão dos Recursos Humanos para tratar essa realidade	-
8	Exigência de Nível Fundamental para a maioria dos Cargos e Quadro de Empregos Permanentes defasado em Relação às novas necessidades e atribuições da empresa	-
9	Plano de Demissão Voluntária extremamente favorável aos Empregados	-
10	Pagamento de Adicional de Insalubridade a Empregados Com Laudos Incompletos e Desatualizados	-
11	Pagamento de Adicional de Insalubridade Com Percentual Divergente Do Informado no Laudo Técnico	10.400,10
12	Uso de Base de Cálculo para Adicional de Periculosidade Divergente da Legislação Vigente	2.939.873,77
13	Pagamento de Adicional de Periculosidade com Laudo Desatualizado	-
14	Pagamento de Indenização de Transporte a Pessoas Inelegíveis	-
15	Atesto de mapa de indenização de transporte com Quilometragem superior ao Aprovado em decisão da Diretoria Executiva	-
16	Falha no preenchimento do Mapa de Indenização de Transporte dificultando o Controle da gestão	-
17	Ausência de requisitos para a ocupação de Função Gratificada	-
18	Realização e Pagamento de Horas Extras de Forma Recorrente e Sem Autorização Prévia	-
19	Excessivo número de Ações Trabalhista na Companhia	-
Total		33.325.206,27

Fonte: CGDF, 2020 adaptado.