

# TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO

FAAG - FACULDADE DE AGUDOS  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS



2019

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FAAG –  
FACULDADE DE AGUDOS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS – 2019**

**ÍNDICE**

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES APLICADA NA GESTÃO PÚBLICA..... 03



**CRISTIANE DE MELO FERNANDES**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES APLICADA NA GESTÃO PÚBLICA**

**AGUDOS – SP**

**2019**

**CRISTIANE DE MELO FERNANDES**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÕES APLICADA NA GESTÃO PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Agudos, sob orientação do Prof. Esp. Gustavo Schiavon Amaral.

**AGUDOS – SP**

**2019**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**CRISTIANE DE MELO FERNANDES**

### **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES APLICADA NA GESTÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Curso de Ciências Contábeis Faculdade de Agudos - FAAG, sob orientação do Prof. Esp. Gustavo Schiavon Amaral.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Prof. Esp. Gustavo Schiavon Amaral.

---

Prof. Esp. Milene Cristina Satin

---

Prof. Ms. Peterson de Santis Silva

Agudos, 09 de dezembro de 2019.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos colegas de profissão, aos estudantes do curso de Ciências Contábeis e a todos que, de alguma maneira, me incentivaram ao longo da minha jornada acadêmica.

Não posso deixar de dedicar esse trabalho a mim, que mesmo com as dificuldades encontradas, não desisti e agora, posso colher os frutos dessa semeadura que fiz com tanto amor.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente à Deus, pois a Ele é dada toda honra e toda glória, e vem Dele a permissão para que tudo seja realizado.

À minha família, em especial minha mãe Maria Creusa Porcino, que me incentivou e, com suas orações, me deu sustento e acalanto.

Aos professores Peterson de Santis e Gustavo Schiavon, que me orientaram durante a elaboração deste trabalho sempre com paciência, carinho e compartilhando grande conhecimento.

Aos profissionais entrevistados, Everton Octaviani e Ana Paula Galhego Portapila, que compartilharam suas experiências enriquecendo este trabalho.

Aos professores Luiz Henrique Avelino e Dayana Antunes que, mesmo não fazendo mais parte do quadro acadêmico, mantiveram comigo o apoio e a amizade. Jamais esquecerei de vocês!

E por último, mas, não menos importante, aos amigos que conquistei durante a graduação. Os momentos de alegrias compartilhados foram fundamentais.

“O descontentamento é o primeiro passo na evolução de um homem ou de uma nação”.

Oscar Wilde

## RESUMO

Observando as necessidades de uma melhoria na gestão pública, o presente trabalho traz uma proposta de auxílio para as tomadas de decisões dos gestores, apresentando a Contabilidade Gerencial como ferramenta de apoio. O trabalho foi elaborado em três etapas, utilizando uma metodologia mista, através de pesquisas bibliográficas e documental, entrevista e metodologia de pesquisa explicativa. Ao estudar a gestão pública, podemos verificar que seu principal objetivo é atender as necessidades da população em sua totalidade ou maioria e, para que isso aconteça, as decisões devem ser assertivas apresentado o mínimo de erros. Através do conhecimento sistêmico da organização, é possível pontuar os excessos e as faltas que a mesma possui. Ao consultar as literaturas, vimos que a Contabilidade Gerencial apresenta informações valiosas sobre a organização, visto que, ela abrange todos os setores que a compõem e, o objetivo da contabilidade gerencial é auxiliar os gestores nos processos de tomada de decisões. Como ferramenta de gestão, o trabalho sugere duas opções que podem, inclusive, serem aplicadas em conjunto para potencializar os resultados. Acredita-se que, com as propostas aqui apresentadas, os gestores municipais obterão êxito em seus trabalhos e a população poderá usufruir de serviços públicos de maior qualidade.

**Palavras-Chave:** Contabilidade Gerencial; gestão pública; controle; planejamento; contabilidade.

## **ABSTRACT**

Observing the needs for an improvement in public management, the present work brings a proposal of aid for the decision-making of managers, presenting the Management Accounting as a support tool. The work was elaborated in three steps, using a mixed methodology, through bibliographic and documentary research, interview and explanatory research methodology. When studying public management, we can verify that its main objective is to meet the needs of the population in its entirety or majority and, for this to happen, decisions must be assertively presented with minimal errors. Through the systemic knowledge of the organization, it is possible to score the excesses and faults that it has. When consulting the literature, we saw that Management Accounting presents valuable information about the organization, since it covers all the sectors that compose it and, the objective of accounting is to assist managers in decision-making processes. As a management tool, the work suggests two options that can even be applied together to enhance the results. It is believed that, with the proposals presented here, municipal managers will be successful in their work and the population will be able to benefit from higher-quality public services.

**Keywords:** Management Accounting; public management; control; planning; accounting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Departamentos e suas competências .....	20
Quadro 2 - Planejamento Estratégico .....	33
Quadro 3 - Funcionalidade do Planejamento Estratégico .....	34
Quadro 4 - Reservas Financeiras.....	35
Quadro 5 - Orçamento .....	36
Figura 1: Ciclo do Processo Organizacional.....	38

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Contabilidade Gerencial: Caracterização .....	14
2.2 Serviço Público.....	15
2.3 O Uso da Contabilidade Gerencial na Gestão Pública .....	17
3 DESENVOLVIMENTO .....	18
3.1 Administração Pública: Prefeitura Municipal de Agudos .....	18
3.2 Entrevista com gestores antigos e atuais da Prefeitura de Agudos .....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	30
4.1 Criação do Cargo de <i>Controller</i> .....	30
4.2 Análise dos objetos de campanha x Situação financeira real.....	31
4.3 Diagnóstico Empresarial Aplicado à Gestão Pública.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
APÊNDICE A – Autorização de uso de informações.....	39
APÊNDICE B – Autorização de uso de informações.....	40
ANEXO A – Plano Plurianual 2014 a 2017 .....	41
ANEXO B – Plano Plurianual 2018 a 2021 .....	44
REFERÊNCIAS.....	47

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil teve início na última década do século XX com o objetivo de controlar os procedimentos e atos administrativos, de modo a garantir uma qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos. De maneira a focar no planejamento estratégico das ações do poder público, surgiu um novo modelo de administração, a qual deu-se o nome de **gestão pública**.

Sabe-se que a contabilidade tem como objetivo, o estudo das variações patrimoniais que, através desses estudos, auxiliam o administrador nas tomadas de decisões no intuito de qualificar seu patrimônio.

De acordo com o dicionário Michaelis<sup>1</sup>, um dos significados de gerenciar é coordenar uma série de atividades, deste modo, a contabilidade gerencial vai além de estudar essas variações, podendo dizer que ela se apresenta como um instrumento de gestão, atuando no auxílio do controle, investimento e planejamento da organização.

A falta de informações concretas sobre a situação atual da organização, bem como, a falta de projeções, pode acarretar ao administrador uma ineficiência na prestação de serviços e, no caso da gestão pública, essa ineficiência vai contra o seu principal objetivo.

A fim de garantir uma gestão pública de qualidade, seria a contabilidade gerencial uma ferramenta importante no auxílio da tomada de decisões na gestão pública?

Há evidências que sim, pois, a contabilidade gerencial é capaz de fornecer informações sobre a “saúde” financeira da organização, por envolver todos os setores que compõem a administração pública.

Conforme determina a Constituição Federal de 1988<sup>2</sup>, todo cidadão tem o direito ao acesso dos dados públicos gerados pelo governo, sejam eles municipal, estadual e/ou federal. O acesso à essas informações, permite que a população esteja mais envolvida nas questões políticas, dando a elas uma ferramenta de apoio, para cobranças por melhorias, bem como, questionamentos sobre os gastos públicos, visto que, o saldo financeiro é parte proveniente dos impostos pagos por eles.

---

<sup>1</sup> Versão online disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>>

<sup>2</sup> Versão online disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>

Acredita-se que, dentro da gestão pública, a maioria das contratações para os cargos de gestão, estejam mais relacionados à confiança (vide o nome “cargo de confiança”) do que grau de conhecimento no ambiente de atuação. Com isso, as chances de falha na gestão tornam-se grandes, ocasionando um descontentamento dos usuários finais. Assim afirma Praça (2013): “Cargos de confiança não são um mal entre si [...] o problema ocorre quando os ocupantes não têm preparo técnico, acadêmico nem experiência com a política pública que estão cuidando”. O presidente eleito Jair Messias Bolsonaro (2019), em uma entrevista ao Jornal O Globo, enfatiza:

“[...] Nós temos que encarar isso tudo como pessoas de bem com conhecimento de que administração pública não é fácil, eu tenho dificuldades seríssimas em muitas áreas ainda”.

E complementa:

“[...] minha formação foi outra e mesmo quando é da formação, tem dificuldade. Todo dia são dezenas de novas normas, novas recomendações, é praticamente impossível a gente tomar pé de tudo e poder governar dessa maneira”.

Assim sendo, a fim de garantir uma gestão pública de qualidade, é preciso que o gestor tenha uma equipe provida de conhecimento para que, com o compartilhamento das informações obtidas, o mesmo possa tomar decisões de modo efetivo, para atender às necessidades da população.

Considerando que a contabilidade gerencial apresenta dados concretos da situação da organização, pode-se cogitar que os atuantes da gestão pública obterão melhores resultados em suas atividades, se estiverem a par das informações que a contabilidade gerencial pode gerar.

Diante deste contexto, houve a necessidade de integrar a contabilidade gerencial na gestão pública de modo a auxiliar o gestor a alcançar resultados positivos na execução dos seus serviços.

Neste contexto, o presente trabalho visa evidenciar, as contribuições da contabilidade gerencial nesta tomada de decisões tendo como base, uma pesquisa bibliográfica.

Apresentar a possibilidade da contabilidade gerencial ser importante na tomada de decisões na gestão pública é objetivo geral deste trabalho. Para isso, os demais capítulos apresentarão conceitos fundamentais sobre Contabilidade Gerencial, Gestão Pública e os Métodos de Aplicação da Contabilidade Gerencial.

Para produzir uma pesquisa satisfatória, é necessário que haja uma metodologia de pesquisa de modo a guiar o pesquisador no andamento do trabalho.

É possível definir metodologia, em linhas gerais, como um caminho a percorrer em uma investigação, ou seja, a maneira detalhada de como será executada essa pesquisa.

Segundo Gerhardt; Silveira (*apud* MINAYO, 2007, p. 44) define-se metodologia:

(...) a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Diante disso, o presente trabalho foi elaborado em três etapas utilizando uma metodologia mista.

A primeira etapa consiste no referencial teórico elaborado de acordo com as pesquisas bibliográfica e documental. Através dessas pesquisas, foi possível produzir definições e informações consistentes sobre a Gestão Pública e sua operacionalidade; sobre a Contabilidade Gerencial, desde a sua origem até as aplicações nos dias atuais, bem como, fazer um paralelo entre essas vertentes.

A segunda etapa foi elaboração de uma entrevista no formato de questionário, com gestores e ex gestores da Prefeitura Municipal de Agudos. Buscou-se através dessa entrevista obter informações sobre como funciona, na prática, a execução das tarefas dos gestores, e as dificuldades encontradas no exercício da função.

A terceira e última etapa, foi efetuada através da metodologia de pesquisa explicativa, onde os resultados obtidos na etapa dois e bibliografias da etapa um, foram desenvolvidos, explicando e evidenciando a importância da contabilidade gerencial no processo de decisão aplicada na gestão pública.

Ao final desta pesquisa, foi possível indicar soluções para uma melhoria da gestão pública.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Contabilidade Gerencial: Caracterização

O conceito da contabilidade está ligado à história da humanidade, a partir do momento em que o homem se viu capaz de possuir bens e, da necessidade de controlá-los, conforme o passar dos tempos. Para se ter uma ideia de quão antiga é a “arte” da contabilidade, Padoveze (2006, p. 48) informa que “há evidências históricas de registros contábeis nas civilizações dos sumérios, babilônios, assírios, egípcios, hebreus, gregos, etc.”.

A partir da chegada do comércio, o controle dos bens passou a ser necessário, para que o homem pudesse ter ao certo, a quantia do que possuía, do que deveria receber e do que deveria pagar aos mercadores. Com isso, já era possível ter as primeiras concepções de patrimônio.

Ribeiro (2010, p. 15) define Patrimônio como “um conjunto de Bens, Direitos e Obrigações de uma pessoa, avaliado em moeda”. Sendo Bens: tudo aquilo que se possui; Direitos: os valores a serem recebidos por terceiros e Obrigações: os valores a serem pagos para terceiros.

Baseando-se na história da humanidade, principalmente do que diz respeito à organização dos bens da civilização e as práticas do comércio, podemos então definir a Contabilidade como a ciência que estuda o Patrimônio.

Para uma melhor compreensão da contabilidade, essa ciência foi dividida em algumas partes, de acordo com a sua utilização. A contabilidade gerencial, a qual é o assunto central deste trabalho, é considerada como uma ramificação da ciência contábil, voltada exclusivamente para o gerenciamento da empresa. De um modo geral, ela se apropria de informações contábeis (dos diversos segmentos da contabilidade), e transforma essas informações técnicas em dados simplificados para auxiliar os administradores nos processos decisórios.

Mas, não é só com informações contábeis que a Contabilidade Gerencial lida. Segundo Iudícibus (2015), a Contabilidade Gerencial também faz uso de informações não contábeis como, por exemplo, a estrutura organizacional da empresa ou, os processos de fabricação.

Padoveze (2010, p. 29) complementa que a Contabilidade Gerencial tem um caráter integrativo:

Enquanto em outros segmentos da ciência contábil os temas são tratados e analisados de forma isolada, na Contabilidade Gerencial todos os temas são tratados dentro de um conjunto único, e toda a integração necessária à informação contábil é conseguida.

O mesmo autor ainda explica que é a contabilidade gerencial a detentora de informações essenciais aos usuários internos, o que torna o profissional dessa área, uma espécie de “informante” da situação da empresa.

Dessa maneira, podemos evidenciar que a Contabilidade Gerencial contribui efetivamente no processo de gestão, justamente por conhecer todas as partes da administração e por analisá-las em conjunto, o que facilita os gestores a tomarem as melhores decisões e, conseqüentemente, atingir os objetivos da empresa.

## **2.2 Serviço Público**

De acordo com Kohama (2014), todo serviço prestado exclusivamente pelo Estado em prol do mais alto grau do bem-estar social, colocado à disposição da coletividade, isto é, da sociedade como um todo, e satisfazendo suas necessidades gerais, é considerado um serviço público, sendo o Estado a organização do poder político. Quando, o serviço prestado é delegado através de normas, pelo Poder Público, considera-se como um “serviço de utilidade pública” que visa “facilitar a existência do indivíduo na sociedade”.

Andrade (2013), compartilha das mesmas ideias que Kohama e ainda acrescenta que os serviços de utilidade pública podem ser classificados da seguinte maneira:

1. Quanto à competência para sua execução: entende-se como competência a responsabilidade da execução dos serviços, de acordo com as esferas de governo, divididas em federal, estadual e municipal
2. Quanto à sua essencialidade: o serviço pode ser considerado por lei ou pela força de sua existência “essencial” ou “não-essencial” variando de acordo com a necessidade de execução ou quanto a sua não necessidade (facultativo).

3. Quanto aos usuários: os usuários podem ser classificados em gerais ou individuais, quando serviços direcionados à toda população ou para um grupo específico, respectivamente.
4. Quanto às formas e meios de prestação de serviços públicos: os serviços podem ser centralizados (quando prestados diretamente pelo Estado); descentralizados (quando o Estado transfere a responsabilidade a alguém); ou desconcentrados (quando os serviços são de responsabilidade da administração, porém, com atribuições divididas entre seus diferentes órgãos).

A classificação se dá de modo a segmentar os serviços a serem prestados. Pode-se observar que, o Serviço Público está totalmente voltado à população e, independentemente de sua classificação, o objetivo é atender às necessidades e expectativas de seus usuários, garantindo o bem-estar e facilitando a convivência em sociedade.

É importante destacar que, os serviços executados são financiados pelos próprios usuários, sendo assim, eles dispõem de direitos dos quais permitem a exigência da execução destes serviços com qualidade na sua totalidade e constante.

Outro ponto importante a ser destacado, é que prestador desses serviços deve trabalhar com lealdade e boa-fé, não podendo ludibriar os usuários através da falsa ideia de realização do serviço com o único objetivo de obter lucro ou vantagens.

Serviços de utilidade pública são os serviços prestados por delegação do Poder Público, sob condições fixadas por ele, onde dado o princípio da boa-fé e lealdade para com os administradores, que se impõe em toda a atividade administrativa, ao prestador de serviço é vedado forjar ardis comumente urdidos na vida comercial ordinária, para obter vantagens ou lucros em detrimento da coletividade, ainda quando dentro das possibilidades legais, pois a razão e o sentido do serviço público é o proveito dos beneficiários e não o benefício do prestador. (KOHAMA, 2014, P. 3)

Desta forma, o administrador público, que é o responsável pela gestão, também não poderá favorecer tal prestador de serviço, mesmo que em trâmites legais, no intuito de estabelecer o comércio, visto que, conforme a ideia do autor citado, o benefício é para a população e não para o prestador.

### 2.3 O Uso da Contabilidade Gerencial na Gestão Pública

Apesar da organização estar dividida por secretarias e, cada secretaria ser responsável por suas tarefas, os resultados são melhores, quando trabalhados em conjunto, afinal, a fonte pagadora responsável pelo saldo financeiro é a mesma para todas.

Exemplificando, imagine uma conta bancária onde cinco pessoas têm acesso livre para as transações. Se cada pessoa utilizar o saldo da maneira como bem entender, sem que haja interação entre elas, o saldo dessa conta acabará e, possivelmente, uma compra que deveria ser prioridade devido à sua emergência, pode não ser concluída devido à falta de saldo. Se houvesse uma interação entre essas pessoas explanando suas necessidades e suas obrigações, em conjunto, poderiam chegar à melhor solução e atendendo da melhor maneira possível a todas.

É pensando nessa interação que a contabilidade gerencial pode contribuir na tomada de decisões na gestão pública, uma vez que ela tem acesso à todas as informações da organização e seu objetivo ser voltado a auxiliar na administração.

O profissional dessa área poderá avaliar a situação geral da administração e, juntamente com o administrador, buscar as melhores maneiras de se administrar, seja redistribuindo verbas ou priorizando serviços. Dessa maneira, a população terá uma administração pública que apresenta o mínimo de erros possíveis e a certeza de que as decisões tomadas são as melhores e mais apropriadas para a situação presente e/ou futura.

### 3 DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 Administração Pública: Prefeitura Municipal de Agudos

Após entender os conceitos de Contabilidade Gerencial e do Serviço Público, podemos dar início à Administração Pública.

O administrador é o profissional responsável pela gestão da empresa, seja ela pública ou privada. Dentre suas atribuições podemos destacar os princípios básicos da administração: Planejamento, Organização, Controle e Direção.

No caso da Administração Pública, ainda há os princípios fundamentais que são aplicadas exclusivamente a ela, conforme o Art. 2º da lei federal 9.784/99:

A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. (BRASIL, 1999)

É através desses princípios, que o administrador público deverá trabalhar, sendo passível de punição caso haja o descumprimento desses princípios.

Considerando, então, os princípios básicos da administração e os princípios fundamentais da administração pública, podemos dizer que, o administrador público, além de planejar, organizar, controlar e dirigir as ações da instituição, também deverá trabalhar conforme o previsto por lei, de maneira clara, objetiva, contínua e visando a satisfação da comunidade em sua totalidade ou em sua maioria, já que, nos órgãos públicos, a geração de lucro não existe e seu único objetivo é atender as necessidades da população.

A Prefeitura Municipal de Agudos, objeto de estudo deste trabalho, está localizada no centro oeste paulista e possui aproximadamente 38 mil habitantes. Isso significa que, o administrador público municipal, deve trabalhar de modo a atender o bem comum desses habitantes e, para isso, a organização é dividida em secretarias municipais.

A Lei Orgânica do Município de 29 de maio de 2011, no artigo 83, prevê que o Prefeito (eleito por voto popular) poderá nomear auxiliares diretos em sua gestão, denominados Secretários Municipais e Subprefeito. Esses auxiliares respondem em conjunto com o prefeito municipal, pelas decisões tomadas durante a gestão. (AGUDOS, 2011)

O quadro 1 mostra os departamentos que compõe a prefeitura municipal e as atribuições do setor:

Quadro 1 - Departamentos e suas competências

DEPARTAMENTO	COMPETÊNCIAS
Gabinete do Prefeito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzir e ministrar cursos de reciclagem e formação profissional ao corpo de funcionário da Prefeitura Municipal de Agudos;</li> <li>- Cumprir as determinações do Prefeito Municipal referente ao Distrito de Domélia;</li> <li>- Exercer as atividades político-administrativas da Prefeitura com os munícipes, entidades e associações de classe;</li> <li>- Secretariar todos os serviços atinentes ao Prefeito Municipal;</li> <li>- Efetuar o controle de prazo do processo legislativo referente a requerimentos, informações, respostas a indicações, apreciação de projetos pela Câmara Municipal</li> <li>- Organizar os arquivos e registros do Gabinete do Prefeito;</li> <li>- Promover a abertura e o fechamento das dependências da Prefeitura.</li> </ul>
Procuradoria Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar o Município em qualquer instância judiciária;</li> <li>- Assessorar os diversos órgãos municipais em assuntos jurídicos;</li> <li>- Executar o serviço de ordem legal destinados à cobrança da Dívida Ativa e de quaisquer outros créditos do Município e a sua defesa nas ações que lhe contrárias;</li> <li>- Cooperar com o Prefeito no estudo na elaboração de projetos de leis e examinar, quando lhe for solicitado e pelo ponto de vista jurídico, os autógrafos encaminhados à sanção do Prefeito, bem como redigir vetos a Projetos de Leis enviados pela Câmara Municipal;</li> <li>- Requisitar de qualquer outro órgão as informações que considerar necessárias para a defesa dos interesses do Município.</li> </ul> <p>A Assessoria Jurídica deverá assessorar diretamente o Prefeito Municipal em assuntos jurídicos</p>

Secretaria de Administração e Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber e distribuir, expedir e controlar processos e correspondências da administração;</li> <li>- Promover atividades relacionadas à padronização, compra e estocagem e distribuição de todo material utilizado na Prefeitura;</li> <li>- Promover o tombamento, registro, inventário, proteção e conservação dos bens imóveis e móveis da Prefeitura</li> <li>- Coordenar e controlar procedimentos relativos à formação, movimentação e arquivo de papéis e processos;</li> <li>- Planejar, coordenar, controlar e promover a execução das políticas e normas da administração de recursos humanos;</li> <li>- Promover e coordenar concursos públicos e concursos internos;</li> <li>- Dirigir o processo de avaliação do desempenho do pessoal;</li> <li>- Arquivar toda documentação dos funcionários públicos municipais;</li> <li>- Realizar sindicâncias e processos administrativos;</li> <li>- Realizar licitações, em todas as suas modalidades;</li> <li>- Desenvolver atividades relativas à arrecadação, controle e fiscalização dos tributos municipais e demais receitas;</li> <li>- Desenvolver atividades de recebimento, guarda e movimentação de dinheiro e outros valores;</li> <li>- Registrar a realização de controles contábeis;</li> <li>- Elaborar orçamentos;</li> <li>- Planejar e orientar a política econômico-financeira e fiscal do município de Agudos.</li> </ul>
Secretaria de Obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar, controlar a execução dos serviços relativos a abertura, pavimentação, conservação de estradas, caminhos municipais, vias, logradouros públicos, pontes, limpeza pública, matadouro e iluminação;</li> <li>- Fiscalizar, licenciar e executar os trabalhos referentes às obras públicas.</li> </ul>

<p>Secretaria de Vias Públicas e Transportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisionar, controlar a execução dos serviços relativos a ajardinamento, arborização em praças, logradouros públicos;</li> <li>- Coordenar e controlar a operação e manutenção da frota municipal, mantendo rigoroso controle das despesas com o material, veículos e combustível;</li> <li>- Fiscalizar os serviços concedidos ou permitidos e aos serviços de transporte;</li> <li>- Administrar a garagem municipal;</li> <li>- Administrar o cemitério municipal</li> </ul>
<p>Secretaria de Planejamento e Turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar o planejamento geral do município;</li> <li>- Coordenar e planejar o trânsito urbano e das estradas municipais, promovendo a sinalização das vias públicas</li> <li>- Desenvolver os processos de pesquisa, análise e planejamento, no sentido de orientar a política de Governo Municipal</li> <li>- Planejar e orientar, coordenar, fiscalizar, executar e processar as atividades referentes ao uso e ocupação do solo, bem como delimitar as zonas de expansão urbana de obras particulares</li> <li>- Manter o Cadastro Imobiliário de Agudos</li> <li>- Fiscalizar o licenciamento de loteamentos e desmembramentos de terras particulares</li> <li>- Fiscalizar e licenciar obras particulares e aprovar plantas e edificações submetidas ao exame da Prefeitura</li> <li>- Coordenar a política de desenvolvimento econômico</li> <li>- Coordenar as Incubadoras de Empresas</li> <li>- Promover estudos e apresentar planos para o desenvolvimento comercial e industrial do município de Agudos</li> </ul>

<p>Secretaria de Educação e Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o desenvolvimento do processo educacional a cargo do município;</li> <li>- Proporcionar assistência escolar relacionada à merenda, assistência médica odontológica e social dos alunos da rede municipal de ensino;</li> <li>- Gerenciar e adequadamente o ensino pré-escolar;</li> <li>- Promover o desenvolvimento do ensino fundamental;</li> <li>- Promover, licenciar e difundir as atividades artísticas, culturais, despertando na comunidade o gosto pela arte e cultura em geral;</li> <li>- Realizar atividades da biblioteca, da circulação, guarda e controle do acervo documentário, promovendo divulgação.</li> </ul>
<p>Secretaria de Esportes e Lazer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o desenvolvimento de esporte individual e coletivo, preferencialmente pelo incentivo à formação de atletas</li> <li>- Administrar os centros destinados às práticas esportivas</li> <li>- Promover inventário de bens, materiais e artigos esportivos</li> <li>- Promover competições esportivas</li> <li>- Avaliar o desempenho dos atletas e participar com os melhores selecionados nas competições oficiais</li> <li>- Promover o turismo e o lazer da população, mediante campanhas e esclarecimentos</li> </ul>
<p>Secretaria da Saúde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a prestação de assistência médica e odontológica à população;</li> <li>- Promover campanhas de vacinação e de esclarecimento público, inclusive colaborando com as demais esferas governamentais;</li> <li>- Implantar e administrar ambulatórios, atendimentos de emergência, postos de saúde, hospitais e entidades correlatas.</li> </ul>

<p>Secretaria de Assistência Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar serviço de assistência e integração social;</li> <li>- Desenvolver atividades comunitárias no município;</li> <li>- Promover o bem-estar da comunidade, prestando ajuda aos necessitados, orientando os desajustados, visando a recuperação e melhoria das condições de vida;</li> <li>- Cooperar com as entidades particulares que promovam a recuperação e encaminhamento dos carentes e menores da idade e associações que destinarem ao amparo, educação e recuperação dos excepcionais;</li> <li>- Promover a integração da sociedade civil e o de políticas públicas visando potencializar ações que visem resgatar e garantir a proteção aos cidadãos que se encontram em situação de vulnerabilidade social;</li> <li>- Articular setores e serviços existentes no município para construir fluxos de atendimento e incentivar a mobilização de pessoas em torno de questões sociais que afetam diariamente a população;</li> <li>- Promover a resolução de problemas sociais com maior integração com as políticas públicas existentes.</li> </ul>
<p>Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o desenvolvimento da agricultura e meio ambiente;</li> <li>- Prestar assistência técnica e apoio aos produtores rurais, visando incentivar o associativismo e desenvolvimento comunitário;</li> <li>- Promover o desenvolvimento rural do Município, visando o abastecimento de produtos hortifrutigranjeiros e demais gêneros alimentícios;</li> <li>- Conservação de pontes e estradas rurais dentro do Município de Agudos;</li> <li>- Supervisionar, controlar a execução dos serviços relativos a arborização, ajardinamento e conservação de praças, parques, jardins públicos, cemitérios e logradouros públicos;</li> <li>- Coordenar ações e executar projetos e atividades de preservação e recuperação ambiental;</li> <li>- Definir e expedir normas técnicas legais e procedimentos, visando a proteção ambiental do Município;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar, implantar unidades de conservação e outras áreas protegidas, visando a conservação de mananciais, ecossistemas naturais, flora e fauna, recursos genéticos e outros bens e interesses ecológicos, estabelecendo normas a serem observadas nessas áreas, obedecendo a legislação estadual e federal existentes;</li> <li>- Estabelecer diretrizes específicas para conservação e recuperação de mananciais e participar da elaboração de planos de ocupação de áreas de drenagem de bacias e sub-bacias hidrográficas;</li> <li>- Aprovar e fiscalizar a implantação de regiões, setores e instalações para fins industriais e parcelamentos de qualquer natureza, bem como, quaisquer atividades que utilizem recursos naturais renováveis e não renováveis;</li> <li>- Autorizar de acordo com a legislação vigente, o corte e a exploração racional ou quaisquer outras alterações de cobertura vegetal nativa, primitiva ou regenerada;</li> <li>- Acompanhar e analisar os estudos de impacto ambiental e análise de risco, das atividades que venham a se instalar no Município;</li> <li>- Conceder licenciamento ambiental para a instalação das atividades socioeconômicas utilizadoras de recursos ambientais com potencial poluidor;</li> <li>- Promover medidas de combate à poluição ambiental, fiscalizando, diretamente ou pôr delegação, sem cumprimento;</li> <li>- Administrar as reservas biológicas municipais;</li> <li>- executar os serviços de coleta e destinação final do lixo ou ainda exercer a fiscalização sobre estes serviços quando realizados por terceiros.</li> </ul>
Habitação e Desenvolvimento	
Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil	

Fonte: Adaptado de Agudos (2019) disponível em: <[http:// www.agudos.sp.gov.br/prefeitura/departamento/](http://www.agudos.sp.gov.br/prefeitura/departamento/)>

Tendo em vista que administração pública trabalha para a população em geral e, tem como objetivo atender às suas necessidades, o entendimento das atribuições de cada secretaria, bem como seus responsáveis, é de grande importância para que essa população possa reclamar seus direitos ao setor competente. Além disso, fica esclarecido que um setor não pode responsabilizar-se por decisões tomadas por outra secretaria da qual as atribuições não são de sua competência. Desta maneira, o órgão passa a trabalhar de modo organizado.

Para a administração da cidade, a Prefeitura Municipal conta com um orçamento público no qual destina-se toda verba recebida às secretarias que compõe a estrutura do governo. “O orçamento é um importante instrumento de planejamento de qualquer entidade, seja pública ou privada, e representa o fluxo previsto de ingressos e de aplicação de recursos em determinado período”. (BRASIL, 2012, p. 25)

Toda receita arrecadada é oriunda de tributações que são transformadas em bens e serviços para a população (execução de despesas), sendo assim, a arrecadação é fundamental para a execução dos serviços da Administração. Sem ela, torna-se impossível a manutenção dos serviços e, conseqüentemente, o objetivo geral da Gestão Pública não é atingido.

Tanto a arrecadação das receitas, quanto à execução das despesas devem ser demonstradas por meio de publicações para que todo cidadão tenha acesso, garantindo assim, a transparência dos atos administrativos.

Aplica-se também ao orçamento público, pelas disposições contidas nos Arts. 48, 48-A e 49 da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, que determinam ao governo, por exemplo: divulgar o orçamento público de forma ampla à sociedade; publicar relatórios sobre a execução orçamentária e a gestão fiscal; de disponibilizar, para qualquer pessoa, informações sobre a arrecadação da receita e a execução da despesa. (BRASIL, 2012, p. 24)

Com o crescente uso das mídias sociais e com o fácil acesso às informações do governo, a população enfim, pode participar mais ativamente da gestão da cidade, seja: divulgando os dados; cobrando explicações sobre os dados apresentados ou fiscalizando as ações de governo. Dessa maneira, o administrador público, juntamente com seus secretários, deve trabalhar com total responsabilidade, ética e transparência.

### 3.2 Entrevista com gestores antigos e atuais da Prefeitura de Agudos

Para a obtenção de informações sobre a Prefeitura Municipal de Agudos, realizou-se uma entrevista, em formato de questionário com respostas livres abordando os temas: Planejamento Estratégico, Recursos Financeiros e Gestão. Os entrevistados concordaram com a exposição de suas respostas conforme o Termo de Consentimento disposto no Apêndice A.

O primeiro entrevistado foi o ex-prefeito Everton Octaviani cujo o período de gestão foi de 2009 a 2016. Formado em Física, Marketing e Pedagogia, hoje, o ex-prefeito exerce o cargo de Agente de Relações Institucionais fora da prefeitura de Agudos.

A segunda entrevistada foi a gestora Ana Paula Galhego Portapila, formada em Ciências Contábeis pela Universidade Camilo Castelo Branco, estudante de Gestão Pública pela Univesp, participa da atual gestão da Prefeitura de Agudos (2017 a 2020), sendo admitida em 01/2017 como Assessora I em Assistência Social e posteriormente, passou a exercer o cargo de Diretora Administrativa em 06/2019.

SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (Como a prefeitura se organiza de acordo com seu plano de governo)

1) A prefeitura possui um planejamento estratégico para atender os objetivos do órgão público?

**Everton Octaviani:** Sim, o PPA (plano plurianual), que é feito para o período de 4 anos, além da LOA (lei orçamentária anual).

**Ana Paula:** A Prefeitura de Agudos anualmente elabora o planejamento orçamentário, porém, não estratégico.

2) se sim, todos os gestores possuem conhecimento dessas estratégias?

**Everton Octaviani:** Sim, para a execução desses instrumentos, são realizadas diversas reuniões e audiências públicas, para que os gestores, funcionários e população possam trazer suas contribuições, para que dessa forma, as peças estejam o mais próximo possível de atender às demandas de toda a sociedade.

**Ana Paula:** Todos os secretários participam da elaboração, porém percebo que há necessidade de maior engajamento de todos.

3) Qual a periodicidade da realização do planejamento estratégico?

**Everton Octaviani:** O PPA é feito a cada 4 anos e a LOA é anual.

**Ana Paula:** O planejamento orçamentário é realizado anualmente.

### SOBRE RECURSOS FINANCEIROS

1) A Prefeitura possui um planejamento orçamentário?

**Everton Octaviani:** Sim, existe a LOA, que é feita com base na LDO (lei de diretrizes orçamentárias), e ambas devem estar com seu conteúdo previsto no PPA.

**Ana Paula:** Sim, a Prefeitura possui.

2) Quem participa da elaboração do Planejamento e controle Orçamentário?

**Everton Octaviani:** Secretaria de Finanças, população, através das audiências públicas e câmara municipal.

**Ana Paula:** O Prefeito, secretário de finanças, coordenador contábil, consultor do sistema integrado “assessor público” utilizado pela Prefeitura, responsáveis pelo Controle Interno.

3) A Prefeitura possui investimentos financeiros e capital de reserva?

**Everton Octaviani:** Sim, previstos na LOA.

**Ana Paula:** A Prefeitura possui apenas capital de reserva.

## SOBRE GESTÃO

1) Quais as maiores dificuldades encontradas no cargo exercido?

**Everton Octaviani:** As demandas inesperadas, as emergências que surgem no dia-a-dia.

**Ana Paula:** A maior dificuldade é sensibilizar os gestores e autoridades da importância de Planejamento estratégico e Controles em todas as áreas e setores da Prefeitura, pois isso influencia diretamente na capacidade de desenvolvimento e crescimento das cidades.

2) Cada secretário é responsável por seu orçamento? Existe alguma interação entre esses secretários e prefeito para melhor utilização dos recursos?

**Everton Octaviani:** Sim, cada secretário é responsável por seu orçamento e no período em que fui prefeito tínhamos sim grande interação para discussão da execução orçamentária.

**Ana Paula:** Sim, os secretários participam da elaboração do orçamento, porém, percebo que há necessidade de interação de todas as áreas, pois se caminharem juntas alcançarão os objetivos da cidade.

3) Você acredita que se existisse um profissional com conhecimento técnico e cargo efetivo, que conheça toda a organização, que faça um acompanhamento minucioso dos recursos, que faça uma integração entre os setores de modo a analisar as necessidades (emergenciais ou não) facilitaria o trabalho de gestão da prefeitura?

**Everton Octaviani:** Seria excelente e traria mais eficácia na gestão, pois a figura de um especialista com capacidade técnica para essa atividade, geraria mais precisão e rendimento ao órgão em questão, e daria mais disponibilidade ao prefeito e secretários para dedicação e aprofundamento em solução de questões de maior relevância da administração.

**Ana Paula:** Sim, acredito que um profissional efetivo é primordial para qualquer gestão, seja ela pública ou privada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após conhecer a estrutura da organização e ao realizar a entrevista com os gestores, foi possível identificar algumas necessidades que a organização apresenta.

Podemos observar que embora a prefeitura tenha seu planejamento, existe uma falha na constância da execução, pois, analisando as respostas, vimos que em certos pontos há uma divergência, vale ressaltar que os entrevistados não fizeram parte da mesma gestão. Ao consultar o Plano Plurianual (que abrange um período de quatro anos), verificamos que não houve mudança no plano da gestão anterior para a gestão atual, o que nos leva a acreditar em algumas hipóteses como:

- O Plano não é executado de maneira eficiente e, portanto, os objetivos não são atingidos, por isso não houve alteração de um exercício para o outro;
- Não há execução do plano, por isso o mesmo se repete.

Os capítulos a seguir, sugerem aplicações da Contabilidade Gerencial, de modo a melhorar a qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura Municipal de Agudos aos seus munícipes, corrigindo principalmente as falhas detectadas.

### 4.1 Criação do Cargo de *Controller*

Profissional de grande importância na contabilidade gerencial, o *controller* é responsável pela análise sistemática da organização. É através dele que todas as informações da empresa são reunidas e, a partir dessas informações, o profissional poderá ajustar as necessidades com a realidade apresentada.

De acordo com Perez Junior et. al (2013, p. 20), “o *controller* atua como um órgão de “*staff*” ligado diretamente à Alta Administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, e que serão utilizadas para a tomada de decisões”.

O mesmo autor ainda pontua as principais responsabilidades do *controller*, que são:

- a organização de um adequado sistema de informações gerenciais que permita à Administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;

---

<sup>3</sup> Grupo de pessoas que compõem a assessoria de um chefe, um dirigente, um político etc. – Dicionário Michaelis

- a comparação permanente entre o desempenho esperado e o real;
  - a classificação das variações entre variações de desempenho e de estimativa;
  - a identificação das causas e dos responsáveis pelas variações;
  - a apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas.
- (Perez Junior et. al, 2013, p. 20)

Com isso, podemos afirmar que o primeiro passo é a criação desse cargo, justamente para que se tenha um profissional capacitado a reunir as informações mais importantes que serão levadas em consideração na tomada de decisões e além disso, este profissional também poderá atuar no controle das ações dos gestores para garantir a eficiência dos serviços de acordo com o determinado.

Para que seja assegurado a imparcialidade desse profissional e comprovado o conhecimento técnico, é indispensável que o cargo a ser criado seja efetivo, por meio de concurso público, que o profissional seja graduado em Ciências Contábeis e devidamente com cadastro ativo no Conselho Regional de Contabilidade.

#### **4.2 Análise dos objetos de campanha x Situação financeira real**

Os objetos de campanha (também chamado de plano de governo) nada mais são do que as “promessas” que moveram a campanha eleitoral onde o prefeito em exercício tenta realiza-las durante o seu mandato.

Visando integrar promessas à realidade da organização, o *controller* pode começar seu trabalho analisando esses objetos de campanha fazendo um paralelo com a situação financeira atual da empresa.

A partir dessa análise, será possível classificar as ações em emergenciais e não emergenciais, sendo elas de aplicação imediata ou aplicação futura, respectivamente.

Utilizando as demonstrações contábeis da organização, o *controller* poderá identificar a receita arrecadada bem como as despesas executadas de maneira global, a partir daí, pode-se orientar o gestor (neste caso, o prefeito e seu secretariado) sobre a demanda financeira para a execução do plano de governo.

Segundo Carvalho et al. (2011), as demonstrações contábeis compreendem um apanhado de dados e informações contábeis que possibilitam um auditor a emitir pareceres dentro de um serviço de auditoria, sendo assim, elas

passam a ter um papel fundamental na gestão da organização, visto que, uma boa análise financeira garante ao gestor melhores decisões a serem tomadas.

De acordo com Marion (2012), consideram-se demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do Resultado do Exercício (DRE); Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (ou Mutação do PL); Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

O *controller* também pode auxiliar na elaboração Planejamento Orçamentário.

Consideramos o Planejamento como uma ferramenta administrativa na qual se determina ações para atingir os objetivos. Orçamento, como vimos anteriormente, é uma estimativa do recurso financeiro que a instituição possuirá no exercício corrente, recursos estes oriundos da arrecadação da receita. Considera-se estimativo, pois a receita pode aumentar ou diminuir no decorrer do exercício.

(...) o governo trabalha com um orçamento inicial e um orçamento atualizado. E também diferencia o valor estimado do efetivamente arrecadado. O orçamento inicial é aquele previsto antes mesmo de o ano começar. O orçamento atualizado reflete mudanças que influenciaram, para cima ou para baixo, a previsão da receita. Já o valor arrecadado é o que de fato entrou no caixa do governo. (BRASIL, 2019)

Seguindo esse raciocínio, podemos dizer que um Planejamento Orçamentário nada mais é que um plano de ação voltado à distribuição e aplicação dos recursos financeiros da instituição.

Neste quesito, o *controller* pode atuar como um orientador na distribuição desses recursos entre os setores que fazem parte da administração. Conhecendo a fundo cada setor e suas necessidades, fica mais fácil distribuir a renda de maneira mais adequada, evitando excessos ou escassez desnecessárias.

### **4.3 Diagnóstico Empresarial Aplicado à Gestão Pública**

Uma outra maneira de aplicar a Contabilidade Gerencial na gestão pública é introduzindo o método de Diagnóstico Empresarial.

Numa empresa privada, o diagnóstico consiste em avaliar o desempenho da empresa, pontuando pontos positivos e negativos e posteriormente, traçando um planejamento estratégico para atingir seus objetivos.

Sabemos que na empresa privada, o objetivo é obter lucro, diferentemente da organização pública, que, conforme vimos nos capítulos anteriores, o objetivo é atender as necessidades da população sem obter vantagem particular do gestor. Porém, para que uma empresa privada obtenha resultados, faz-se necessário, uma gestão de qualidade e essa é uma necessidade de qualquer organização, seja ela privada ou pública. Sendo assim, podemos aplicar o Diagnóstico Empresarial na gestão pública, no intuito de melhorar a gestão, possibilitando aumentar o índice de resultados positivos.

Existem diversos modelos de diagnóstico empresarial, dos mais simples aos mais elaborados, e o próprio *controller* poderá criar um diagnóstico de acordo com a realidade da organização.

Os quadros 2, 3, 4 e 5 apresentam modelos de diagnóstico empresarial aplicado à gestão pública.

Quadro 2 - Planejamento Estratégico

<b>A prefeitura possui diretrizes estratégicas claras e compreendidas por toda a organização?</b>			
Resposta 1	A prefeitura não compreende claramente suas obrigações	Sugestão 1	Para um bom desenvolvimento da gestão, é necessário ter conhecimento de suas obrigações. Vale a pena consultar as Leis de responsabilidade anteriores e a partir daí traçar um objetivo
Resposta 2	A prefeitura sabe sua missão, mas não setoriza suas demandas.	Sugestão 2	Defina as atividades que cada setor desenvolverá, bem como os usuários de cada atividade.
Resposta 3	A prefeitura sabe sua missão, setoriza suas demandas, mas não executa as ações de modo efetivo	Sugestão 3	Identificar as dificuldades na realização das ações, para que possam ser trabalhadas.

Resposta 4	A prefeitura e seus colaboradores compreendem claramente todos os aspectos da organização	Sugestão 4	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!
------------	---	------------	---

Fonte: Adaptado do software Planilha de Diagnóstico empresarial 3.0 produzido pela empresa LUZ.

Quadro 3 - Funcionalidade do Planejamento Estratégico

<b>Como a prefeitura realiza seu planejamento estratégico?</b>			
Resposta 1	A prefeitura não realiza o seu planejamento estratégico, por não achar necessário.	Sugestão 1	Toda organização, mesmo que pública, necessita de um Planejamento Estratégico para um bom funcionamento.
Resposta 2	A prefeitura realiza seu Planejamento Estratégico de acordo com os objetos de campanha, mas, sem um processo formal.	Sugestão 2	Busque realizar o Planejamento Estratégico formalmente e com periodicidade definida, podendo assim revisa-lo realinhando os objetos de campanha, sempre analisando o ambiente externo.
Resposta 3	A prefeitura realiza o seu Planejamento Estratégico formalmente e com periodicidade definida.	Sugestão 3	Faça seu planejamento estratégico de forma colaborativa, de forma a envolver a população nos objetos de campanha e conseguir deles visões importantes sobre a cidade.

Resposta 4	A prefeitura realiza seu Planejamento Estratégico colaborativamente com periodicidade definida.	Sugestão 4	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!
------------	---	------------	---

Fonte: Adaptado do software Planilha de Diagnóstico empresarial 3.0 produzido pela empresa LUZ.

#### Quadro 4 - Reservas Financeiras

<b>A prefeitura possui investimentos financeiros e capital de reserva?</b>			
Resposta 1	A prefeitura não possui reservas ou quaisquer investimentos financeiros.	Sugestão 1	Aumente o nível de capital em caixa como medida de segurança e mobilidade, observando as leis complementares.
Resposta 2	A prefeitura possui reservas em caixa - não aplicadas.	Sugestão 2	Aumente as reservas e aplique-as para gerar renda financeira, observando as leis complementares.
Resposta 3	A prefeitura possui reservas e as aplica para gerar renda financeira.	Sugestão 3	Crie reservas com valores que suportam no mínimo 6 meses de custos fixos, observando as leis complementares.
Resposta 4	A prefeitura possui reservas aplicadas com valores superiores a 6 meses de custos fixos de acordo com as leis.	Sugestão 4	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!

Fonte: Adaptado do software Planilha de Diagnóstico empresarial 3.0 produzido pela empresa LUZ.

Quadro 5 - Orçamento

<b>A prefeitura possui planejamento e controle orçamentário?</b>			
Resposta 1	A prefeitura não possui qualquer planejamento ou controle orçamentário.	Sugestão 1	Realize um planejamento orçamentário no início de cada ano.
Resposta 2	A prefeitura planeja o orçamento ao início do ano e não o revisa ou não o segue durante o ano.	Sugestão 2	Analise detalhadamente o plano orçamentário para conferir a boa aplicação do capital e determinar metas de redução de custos para aumento de receita.
Resposta 3	A prefeitura planeja o orçamento e o segue ao longo do ano.	Sugestão 3	Analise o planejamento orçamentário como método para identificar melhorias.
Resposta 4	A prefeitura usa o plano orçamentário como meio de reduzir gastos e aumentar a lucro.	Sugestão 4	Parabéns!! Você já possui o nível máximo nesse quesito!

Fonte: Adaptado do software Planilha de Diagnóstico empresarial 3.0 produzido pela empresa LUZ.

Com um questionário simples e de respostas pré-determinadas, o *controller* pode diagnosticar possíveis falhas e/ou acertos que a organização comete.

Podemos observar que, para cada resposta, há uma sugestão de ação corretiva, no entanto, a decisão final ainda é de responsabilidade do gestor.

Dentre as sugestões aqui demonstradas, é de grande importância que o trabalho seja contínuo e, para cada decisão, fazer: o controle das ações, o diagnóstico dos resultados e medidas corretivas quando necessárias, tornando essas atitudes, um ciclo gerencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de um serviço público é medida de acordo com a eficiência dos serviços prestados pela gestão. Eficiência essa, identificada pelo atendimento ao objetivo principal da Gestão Pública: atender as necessidades da população em sua totalidade ou em sua maioria, garantindo o bem-estar e a boa convivência em sociedade.

Assim como em uma organização privada, que está dividida em setores, a organização pública, neste caso representado pela Prefeitura Municipal de Agudos, também se divide para uma melhor gestão, são as chamadas Secretarias.

Embora o prefeito seja responsável pelas decisões na administração da cidade, ele conta com uma equipe de secretariados para que cada um possa representar e administrar uma secretaria. Ainda que o prefeito escolha “a dedo” seu secretariado, isso não impede que ocorra uma má gestão.

Coordenar uma organização não é uma tarefa fácil, dentre tantos quesitos necessários para ser um bom administrador, o conhecimento técnico torna-se fundamental, pois, coordenar demanda tomar decisões, decisões estas que podem ser irreversíveis podendo até causar um resultado negativo para a administração.

O presente trabalho buscou maneiras de contribuição para uma melhoria na gestão pública e encontrou na Contabilidade Gerencial, uma ferramenta de grande auxílio nas tomadas de decisões dos gestores.

A Contabilidade Gerencial é uma ramificação das Ciências Contábeis, voltada exclusivamente à gestão das empresas. Através da apropriação de dados contábeis e não contábeis, a Contabilidade Gerencial fornece informações importantes sobre a organização aos três níveis da pirâmide organizacional, embora o seu principal usuário seja a Alta administração.

Na Gestão Pública, a Contabilidade Gerencial pode ser implantada para que haja uma maior interação das secretarias, analisando de maneira adequada as necessidades que cada uma apresenta.

Para que o uso da Contabilidade Gerencial seja adequado, o ideal é a criação do cargo de *Controller*, pois, este profissional é o responsável por reunir todas as informações necessárias para que sejam relatadas aos gestores bem como, fazer a avaliação dos resultados obtidos após as decisões tomadas e aplicadas.

Vimos também, que além de analisar os objetos de campanha do prefeito em exercício, é necessário que se faça uma análise da real situação financeira da prefeitura. Não existe a possibilidade de realização desses objetos de campanha, se o financeiro não comporta tais “promessas”.

Ademais, fazer um diagnóstico da prefeitura é fundamental, porque identifica de imediato as necessidades de melhoria e as ações a serem executadas ou até mesmo mantidas.

É desta maneira que a Contabilidade Gerencial ajuda nas tomadas de decisões aplicadas na gestão pública. Com as sugestões aqui apresentadas, espera-se um resultado positivo e satisfatório para gestores e população.

Ressaltamos que o processo é contínuo e ininterrupto, pois, a cada impacto (interno ou externo) que a prefeitura sofre, novas medidas devem ser tomadas. Isso indica que, o uso da Contabilidade Gerencial não é uma questão política, e sim, organizacional. Quando bem aplicada, beneficia tanto a gestão atual, quanto as futuras.

A figura 01 ilustra o processo organizacional onde cada etapa apresenta suas características. As setas representam um ciclo permanente.

Figura 1: Ciclo do Processo Organizacional

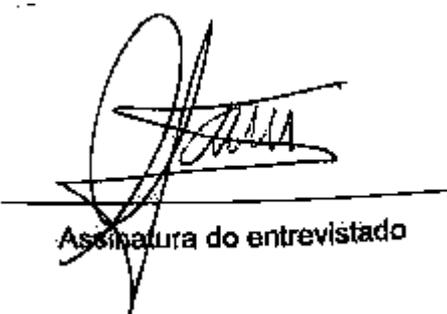


Fonte: Elaborado pela própria autora

## APÊNDICE A – Autorização de uso de informações

Eu, Everton Octaviani, abaixo assinado, autorizo a aluna Cristiane de Melo Fernandes, estudante do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Agudos, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título “A Importância da Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisões Aplicada na Gestão Pública”, orientada pelo Prof. Esp. Gustavo Schiavon Amaral.

Agudos, 02 de dezembro de 2019

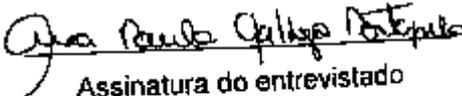


Assinatura do entrevistado

## APÊNDICE B – Autorização de uso de informações

Eu, Ana Paula Galhego Portapila, abaixo assinado, autorizo a aluna Cristiane de Melo Fernandes, estudante do curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Agudos, a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como título “A Importância da Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisões Aplicada na Gestão Pública”, orientada pelo Prof. Esp. Gustavo Schiavon Amaral.

Agudos, 02 de dezembro de 2019

  
Assinatura do entrevistado

## ANEXO A – Plano Plurianual 2014 a 2017

**PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS**

**LEI Nº 4.549 DE 31 DE OUTUBRO DE 2.013.**

*“Dispõe sobre o Plano Plurianual do Governo do Município de Agudos, para o período de 2014 a 2017”.*

**O PREFEITO MUNICIPAL DE AGUDOS**, no uso de suas atribuições legais,

**FAZ SABER**, que a Câmara Municipal aprova e ele sanciona e promulga a seguinte Lei Municipal.

**Art. 1.º** Fica instituído o Plano Plurianual do Governo do Município de Agudos, Estado de São Paulo, para o período de 2014 a 2017, em cumprimento ao disposto no artigo 165, § 1.º, da Constituição Federal.

**Art. 2.º** O Plano Plurianual foi elaborado observando as seguintes diretrizes para a ação do Governo Municipal:

- I - garantir a implementação de políticas de inclusão social;
- II - promover o desenvolvimento econômico sustentável;
- III - criar espaço para a participação popular;
- IV - desenvolver modelo de gestão pública eficiente e democrática.

**Art. 3.º** A relação de fontes de financiamento no quadriênio 2014 a 2017 constam do Anexo I, Anexo II constam as descrições dos programas governamentais/Metas/Custos, Anexo III consta as unidades executoras e ações voltados ao desenvolvimento do programa governamental e no Anexo IV a estrutura de Órgãos, Unidades Orçamentárias e Executoras.

**Parágrafo único.** Para fins desta Lei, considera-se:



## PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS

I - **programa**, o instrumento de organização da ação governamental, visando à concretização dos objetivos pretendidos, classificados em:

- a) **finalístico**: resulta em bens ou serviços ofertados diretamente à sociedade;
- b) **de apoio administrativo**: engloba ações voltadas à manutenção e ao aprimoramento da máquina administrativa

II - **objetivo**: os resultados que se pretende alcançar com a realização das ações governamentais;

III - **justificativas**: a motivação para implementação do programa governamental;

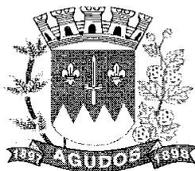
IV - **metas**: entende-se por metas os objetivos quantificados em termos de produtos e resultados a alcançar.

V - **unidade de medida**: fatores que permitem a mensuração e quantificação dos produtos;

VI - **ações**: conjunto de procedimentos e trabalhos voltados ao desenvolvimento dos programas governamentais, podendo ser subdivididos em projeto, atividade e operações especiais:

- a) **projeto**: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, e das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo;
- b) **atividade**: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto que concorre para a manutenção da ação do governo.
- c) **operações especiais**: resulta em despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não gerem contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

**Art. 4.º** A Lei de Diretrizes orçamentárias de cada exercício financeiro indicará os programas prioritários a serem incluídos no Projeto de Lei



## PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS

Orçamentária, com indicação da fonte de recursos, sendo que o montante das despesas não deverá ultrapassar a previsão das receitas.

**Art. 5.º** A exclusão ou alteração de programas constantes desta Lei, ou a inclusão de novos programas, serão propostas pelo Poder Executivo por meio de projeto de lei específico.

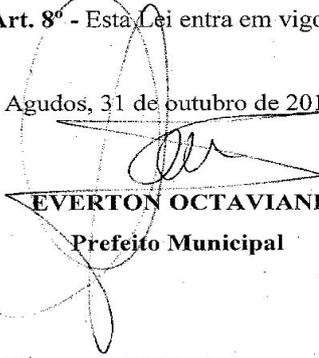
**Parágrafo único.** Fica o Poder Executivo autorizado a introduzir modificações no presente Plano Plurianual, no que respeitar às ações e metas programadas para o período abrangido, exclusivamente nos casos em que tais modificações não envolvam aumento na demanda por recursos orçamentários.

**Art. 6.º** O Poder Executivo fará a avaliação contínua do cumprimento dos programas governamentais propiciando os informes necessários para a divulgação e transparência da gestão fiscal, obrigatória em face das disposições contidas no parágrafo 4º do art. 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal, especificando que, na fase de execução do orçamento, a Administração, em audiência públicas nos meses de, maio, setembro e fevereiro, demonstrará quadrimestralmente à sociedade o efetivo cumprimento das metas fiscais, ou justificará os desvios ocorridos, apontando os ajustes necessários.

**Art. 7º** - O Poder Executivo poderá alterar as metas físicas estabelecidas a fim de compatibilizar a despesa orçada com a receita estimada em cada exercício, de forma a assegurar o permanente equilíbrio das contas públicas.

**Art. 8º** - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Agudos, 31 de outubro de 2013.

  
**EVERTON OCTAVIANI**  
 Prefeito Municipal

## ANEXO B – Plano Plurianual 2018 a 2021

**PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS**

**LEI N.º 5.115 DE 11 DE DEZEMBRO DE 2017.**  
**“DISPÕE SOBRE O PLANO PLURIANUAL DO**  
**GOVERNO DO MUNICÍPIO DE AGUDOS,**  
**PARA O PERÍODO DE 2018 A 2021”.**

**ALTAIR FRANCISCO SILVA**, Prefeito do Município de Agudos, Estado de São Paulo, no uso de minhas atribuições legais faço saber que a Câmara Municipal aprovou, e eu sanciono e promulgo a seguinte Lei:

**Artigo 1º.** Fica instituído o Plano Plurianual do Governo do Município de Agudos, Estado de São Paulo, para o período de 2018 a 2021, em cumprimento ao disposto no artigo 165, § 1º, da Constituição da República.

**Artigo 2º.** O Plano Plurianual foi elaborado observando as seguintes diretrizes para a ação do Governo Municipal:

I - garantir a implantação de políticas de inclusão social;

II - promover o desenvolvimento econômico sustentável;

III - criar espaço para a participação popular;

IV - desenvolver modelo de gestão pública eficiente e democrática.

**Artigo 3º.** A relação de fontes de financiamento no quadriênio 2018 a 2021 constam do Anexo I; no Anexo II constam as descrições dos programas governamentais/metas/custos; no Anexo III constam as unidades executoras e ações voltadas ao desenvolvimento do programa governamental e no Anexo IV a estrutura de Órgãos, Unidades Orçamentárias e Unidades Executoras.

**Parágrafo Único.** Para fins desta Lei, considera-se:

I - **programa**, o instrumento de organização da ação governamental, visando à concretização dos objetivos pretendidos, classificados em:

a) **finalístico**: resulta em bens ou serviços ofertados diretamente à sociedade;

b) **de apoio administrativo**: engloba ações voltadas à manutenção e ao aprimoramento da máquina administrativa.



## PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS

**II - objetivo**, os resultados que se pretende alcançar com a realização das ações governamentais;

**III - justificativas**, a motivação para implantação do programa governamental;

**IV - metas**, os objetivos quantificados em termos de produtos e resultados a alcançar;

**V - unidade de medida**, fatores que permitem a mensuração e quantificação dos produtos;

**VI - ações**, conjunto de procedimentos e trabalhos voltados ao desenvolvimento dos programas governamentais, podendo ser subdivididos em projeto, atividade e operações especiais.

**a) projeto**: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, e das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo;

**b) atividade**: são instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, das quais resulta um produto que concorre para a manutenção da ação do governo;

**c) operações especiais**: resulta em despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não gerem contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

**Artigo 4º**. A Lei de Diretrizes Orçamentárias de cada exercício financeiro indicará os programas prioritários a serem incluídos no Projeto de Lei Orçamentária, com indicação da fonte de recursos, sendo que o montante das despesas não deverá ultrapassar a previsão das receitas.

**Artigo 5º**. A exclusão ou alteração de programas constantes desta Lei, ou a inclusão de novos programas, serão propostas pelo Poder Executivo por meio de Projeto de Lei específico.

**Parágrafo Único**. Fica o Poder Executivo autorizado a introduzir modificações no presente Plano Plurianual, no que diz respeito às ações e metas programadas para o período abrangido, exclusivamente nos casos em que tais modificações não envolvam aumento na demanda por recursos orçamentários.



## PREFEITURA MUNICIPAL AGUDOS

**Artigo 6º.** O Poder Executivo fará a avaliação contínua do cumprimento dos programas governamentais propiciando os informes necessários para a divulgação e transparência da gestão fiscal, obrigatória em face das disposições contidas no parágrafo 4º do art. 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal, especificando que, na fase de execução do orçamento, a Administração, em audiência públicas nos meses de maio, setembro e fevereiro, demonstrará quadrimestralmente à sociedade o efetivo cumprimento das metas fiscais, ou justificará os desvios ocorridos, apontando os ajustes necessários.

**Artigo 7º.** O Poder Executivo poderá alterar as metas físicas estabelecidas a fim de compatibilizar a despesa orçada com a receita estimada em cada exercício, de forma a assegurar o permanente equilíbrio das contas públicas.

**Artigo 8º.** Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, com seus efeitos a contar de 01 de janeiro de 2018, revogadas as disposições em contrário.

Agudos, 11 de dezembro de 2017.

  
**ALTAIR FRANCISCO SILVA**  
Prefeito Municipal

## REFERÊNCIAS

AGUDOS. Prefeitura Municipal. **Agudos é um município brasileiro localizado no centro-oeste do estado de São Paulo**. Disponível em:

<<https://www.agudos.sp.gov.br/cidade/dados/>> Acesso em 14 de maio de 2019.

AGUDOS. Prefeitura Municipal. **Departamentos**. Disponível em: <

<https://www.agudos.sp.gov.br/prefeitura/departamento/>>. Acesso em 14 de maio de 2019.

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013

BRASIL, Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de contabilidade aplicada ao setor público**: aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios. 4. ed. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2011

BRASIL, Lei de Procedimento Administrativo - Lei 9784/99 | Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Disponível em:

<<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104076/lei-de-procedimento-administrativo-lei-9784-99#art-2>>. Acesso em 14 de maio de 2019.

BRASIL, Portal da Transparência. **Orçamento da Receita**. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/603237-orcamento-da-receita>> Acesso em: 28 nov. 2019.

CARVALHO, et al. **Auditoria das demonstrações contábeis**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRS, 2009. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2019.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública**: teoria e prática. 14. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Introdução à contabilidade com abordagens para não-contadores**. São Paulo: Thomson, 2010.

PEREZ JUNIOR, et al. **Auditoria das demonstrações contábeis**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013

PRAÇA, Sergio. Quem ocupa cargos de confiança municipais? **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 14 jul. 2013. Caderno de Política. Disponível em: <<http://https://politica.estadao.com.br/noticias/eleicoes,quem-ocupa-os-cargos-de-confianca-municipais-imp-,1053360>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SHINOHARA, G. Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 28 nov. 2019. Disponível em: <[https://oglobo.globo.com/brasil/tenho-dificuldades-serissimas-em-muitas-areas-admite-bolsonaro-3-24105931?utm\\_source=Facebook&utm\\_medium=Social&utm\\_campaign=compartilhar](https://oglobo.globo.com/brasil/tenho-dificuldades-serissimas-em-muitas-areas-admite-bolsonaro-3-24105931?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=compartilhar)> Acesso em: 28 nov. 2019.