

# O uso da web e da controladoria na administração pública: inovação municipal

DENISE CARNEIRO DOS REIS BERNARDO (UFLA)  
ANDRÉ LUIZ ZAMBALDE (UFLA)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis; ZAMBALDE, André Luiz. O uso da web e da controladoria na administração pública: inovação municipal In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 466-476.

## Resumo

A introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) representou uma inovação no campo da administração pública. Isto se deve ao fato dessa Lei exigir, dentre outras disposições, a divulgação de relatórios contábeis pela internet. Essa medida favorece a realização de uma gestão pública transparente e responsável. O objetivo desse trabalho, de caráter exploratório, é analisar o uso da web como agente facilitador da transparência das atividades pelos municípios bem como uma ferramenta eficaz na implantação de um modelo de Controladoria Municipal, essencial para a realização de uma gestão responsável. Os resultados obtidos foram surpreendentes. Verificou-se que o uso da informática pelas administrações municipais ainda é precário, pois alguns municípios não possuem home page. Também, constatou-se que nem todas as administrações municipais divulgam em suas páginas eletrônicas seus demonstrativos financeiros. Além de estarem em desacordo com os preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal esse fato demonstra a falta de comprometimento em realizar uma gestão municipal transparente.

## 1. INTRODUÇÃO

A questão da transparência fiscal por parte da administração pública em nível municipal tem sido tema de reflexão nos últimos tempos. Pode-se citar como ponto de partida a adoção da Lei de Responsabilidade Fiscal que entrou em vigor em maio de 2000 estabelecendo normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Essa Lei se caracteriza pela obrigatoriedade do planejamento e da divulgação da execução da gestão ao estabelecer que todos os principais relatórios devam ser amplamente colocados a público, inclusive pela internet.

Nesse contexto, a divulgação informações contábeis, de forma simples e objetiva, ganhou destaque. Espera-se que, a partir dessas informações se possa avaliar a gestão fiscal pública e, através da maior interação entre governo e sociedade facilitada pelo uso da *web*, se estabelecer metas para a administração em exercício.

Em relação ao estabelecimento e ao alcance das metas propostas pelos gestores públicos introduz-se, aqui, o conceito de Controladoria. A Controladoria, assim como todas as áreas de uma entidade

privada ou pública, deve esforçar-se para garantir o cumprimento das metas propostas. Sua função consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

A finalidade desse trabalho é demonstrar a importância da divulgação dos relatórios da gestão municipal, especificamente através da internet. Essa atitude favorece o estabelecimento de uma maior interação entre os gestores públicos e a sociedade bem como torna a *web* um agente facilitador na construção da Controladoria Pública.

Visando o alcance dos objetivos propostos, inicialmente aborda-se, de forma sucinta, a Administração Pública no Brasil, suas divisões e atividades. Em seguida, são introduzidos os conceitos e funções da Contabilidade Pública para então apresentar alguns aspectos referentes à transparência das informações presentes na Lei de Responsabilidade Fiscal. Após a apresentação desses conceitos básicos, são traçadas reflexões envolvendo as organizações, de uma forma geral, como sistemas abertos e a necessidade da incorporação da área de Controladoria na administração pública.

Finalmente, o trabalho destaca a importância do uso da *web* como um agente facilitador na implantação e manutenção de um modelo de Controladoria e na criação de uma cultura voltada para a transparência na gestão pública, segundo o conceito de *Accountability* (prestar contas), principalmente, a municipal.

## 2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública é a realização de serviços pelo Estado com o objetivo de atender as necessidades da sociedade. A Função Social do Estado foi desenvolvida a partir da Segunda Guerra Mundial oferecendo outros serviços além da segurança do cidadão como os serviços de saúde, educação e de transporte, por exemplo.

De acordo com Bastos, citado por Slomski (2001), “a primeira grande divisão orgânica é aquela levada a efeito pela própria Constituição, quando cria os Poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário” como demonstra a FIGURA 1.

Níveis	Poderes		
	Legislativo	Executivo	Judiciário
<b>Federal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senado Federal</li> <li>• Câmara dos Deputados</li> <li>• Tribunal de Contas da União</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidência da República</li> <li>• Ministérios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supremo Tribunal Federal</li> <li>• Superior tribunal de Justiça</li> <li>• Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais</li> <li>• Tribunais e Juízes do Trabalho</li> <li>• Tribunais e Juízes Eleitorais</li> <li>• Tribunais e Juízes Militares</li> <li>• Ministério Público da União</li> </ul>
<b>Estadual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembléia Legislativa</li> <li>• Tribunal de Contas do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabinete do Governador</li> <li>• Secretarias de Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal</li> <li>• Ministério Público dos Estados e do Distrito Federal</li> </ul>
<b>Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câmara dos vereadores</li> <li>• Tribunal de Contas do Município ou Tribunal de Contas do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabinete do Prefeito</li> <li>• Secretarias Municipais</li> </ul>	

**Figura1** Três Poderes da União

FONTE: SLOMSKI, 2001.

Todos os outros órgãos são oriundos dos citados acima, tendo maior ou menor grau de subordinação, porém sempre interligados e atrelados a um desses três poderes.

E relatando as atividades da Administração Pública, Slomski (2001) complementa destacando dois conceitos importantes para o estudo da Administração Pública:

*Para atingir a plena satisfação das necessidades da população, segundo Silva, a administração pública é dividida, segundo as atividades que exerce, em **atividades-meio** e **atividades-fins**<sup>1</sup>. As atividades-meio têm como o objetivo de assegurar os controles internos da administração pública mediante as funções de assessoramento e chefia e os serviços auxiliares. Já as atividades-fins têm como objetivo assegurar os serviços caracterizados como essenciais, complementares e públicos, cuja finalidade é a de promover o bem-estar social da coletividade... em que as **atividades-meio** dão suporte à realização das **atividades-fins**, objetivo final dos serviços públicos.*

A divisão das atividades-meio e atividades-fins pode ser visualizada na Figura 2.

<sup>1</sup> Grifo dos autores.

Administração Pública	
Atividades-meio	Atividades-fins
<b>FUNÇÕES DE ASSESSORAMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa</li> <li>• Planejamento</li> <li>• Organização</li> </ul>	<b>ESSENCIAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança</li> <li>• Defesa nacional</li> <li>• Justiça</li> </ul>
<b>FUNÇÕES DE CHEFIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comando</li> <li>• Coordenação</li> <li>• Controle</li> </ul>	<b>COMPLEMENTARES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção à saúde</li> <li>• Proteção à agricultura</li> <li>• Proteção à educação</li> <li>• Promoção do bem-estar social</li> <li>• Desenvolvimento urbano</li> <li>• Desenvolvimento econômico</li> <li>• Incremento de obras públicas</li> </ul>
<b>SERVIÇOS AUXILIARES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de Pessoal</li> <li>• Administração de Material</li> <li>• Administração Financeira</li> <li>• Administração Patrimonial</li> <li>• Administração Orçamentária</li> <li>• Administração Documental</li> <li>• Administração do cadastro geral de cidadãos(*)</li> </ul>	<b>SERVIÇOS PÚBLICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportes coletivos</li> <li>• Iluminação</li> <li>• Limpeza pública</li> <li>• Abastecimento etc.</li> </ul>

**Figura 2 Divisão da administração pública.**

FONTE: SILVA, citado por SLOMSKI (com adaptações), 2001.

### 3. CONTABILIDADE PÚBLICA E IMPORTÂNCIA DA DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A Contabilidade Pública no Brasil é regulamentada pela Lei Complementar nº 4.320, de 17 de março de 1964. Essa Lei institui normas para a elaboração de balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal bem como regula a elaboração e controle dos orçamentos.

O objetivo da Contabilidade Pública é, de acordo com o Art. 83, da Lei Federal nº 4.320/64, citado por Slomski, 2001 “*evidenciar “ perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados”*”.

A informação contábil é fundamental em qualquer processo decisório de investimento, crédito e outros na medida em que diminui a distância entre os resultados planejados e os realizados. Nesse sentido, o sistema de contabilidade das entidades públicas brasileiras, ainda, segundo Slomski (2001) é:

*...altamente sofisticado, definindo claramente em sua estrutura o sistema orçamentário, que demonstra as origens de recursos e suas aplicações; o sistema financeiro, que evidencia o fluxo de caixa da entidade...o sistema patrimonial, que apresenta a composição patrimonial da entidade, e o sistema de compensação, que evidencia presunções de direitos e obrigações da entidade pública.*

O sistema contábil proporciona aos gestores e também aos usuários externos uma visão geral da entidade e estabelece a ligação entre os outros sistemas de informação. Nele as informações produzidas pelos outros sistemas são expressas em termos financeiros, favorecendo as tomadas de decisões.

Em relação à administração pública, a divulgação de dados contábeis para a sociedade é de suma importância. Através desses dados é possível avaliar a gestão financeira da administração em exercício bem como analisar a destinação dos recursos disponíveis para o município. Assim, é possível estabelecer uma cultura que favoreça a transparência e, conseqüentemente, favoreça a formação de uma sociedade justa e sustentável.

#### 4. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LEI COMPLEMENTAR Nº101, DE 4/5/2000) - TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) estabelece normas que orientam as finanças públicas no País. Os Poderes Executivos, Legislativos, Tribunais de Contas, Poder judiciário, Ministério Público e demais órgãos da administração direta estão sujeitos a LRF.

Pode-se considerar que as principais características da Lei de Responsabilidade Fiscal são as obrigatoriedades na transparência do planejamento e da execução da gestão fiscal através da ampla divulgação das prestações de contas, dos relatórios de gestão - inclusive pela internet - e no incentivo à participação da sociedade.

Em relação à transparência, controle e fiscalização citam-se os seguintes artigos da LRF:

*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<sup>2</sup>; 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.*

*Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.*

*Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.*

A propósito Khair (2001) destaca que **“A garantia de uma eficaz administração pública está centrada na boa interação entre governo e sociedade. Para os pequenos Municípios, essa interação é quase natural, pois a população conhece e tem mais fácil acesso ao prefeito e à sua equipe”**. Porém, através da realização dessa pesquisa pode-se observar que os municípios pequenos geralmente não disponibilizam na internet seus relatórios anuais. Acredita-se que isto se deva, talvez, a ausência de infra-estrutura da administração pública local, a falta de interesse dos governantes em disponibilizar seus relatórios e a falta interesse da população em participar das decisões políticas tomadas por seus representantes.

#### 5. INOVAÇÃO, INTERNET E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Devido ao processo de globalização e das rápidas mudanças tecnológicas atualmente, alguns processos que antes eram eficientes já não são mais. Nesse contexto, é preciso inovar.

O conceito de inovação é amplo, envolvendo diversos aspectos comportamentais e ambientais. Porém, pode-se afirmar que inovar é colocar em prática uma idéia visando a melhoria de uma determinada situação.

---

<sup>2</sup> Segundo khair (2001) *“Pelo artigo 165 da Constituição, a Lei de Diretrizes Orçamentárias é o instrumento de planejamento que estabelece as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, que orienta a elaboração da lei orçamentária anual e dispõe sobre as alterações na legislação tributária”*.

Dentre os vários tipos de inovação, destacamos para efeitos de compreensão desse trabalho, a inovação incremental. Esse tipo de inovação engloba as melhorias feitas em um produto, processo ou serviço, podendo gerar redução de custos, crescimento e eficiência num processo, por exemplo.

Com a adoção da LRF pela administração pública pode-se considerar que o governo brasileiro induziu as administrações municipais a uma inovação incremental, na medida em que obriga as prefeituras divulgarem relatórios contábeis simplificados bem como a divulgação desses pela internet. Assim, está se desenvolvendo a formação de uma cultura votada para a transparência das ações na administração pública. E o uso da internet para a divulgação dos dados financeiros facilita o acompanhamento dos cidadãos da gestão de seus municípios. Surge, assim, o despertar da cidadania.

O setor público brasileiro municipal ainda não explora eficazmente a informática para na realização de suas atividades. Algumas das justificativas são a falta de recursos e a lentidão no processo de aquisição. Porém, esses argumentos são válidos em partes. Verifica-se que nos últimos anos houve uma redução significativa nos preços dos computadores. E através de licitações é possível adquirir o material. Para tanto é necessário planejamento nas atividades da prefeitura.

Outro problema detectado é que muitas prefeituras possuem os equipamentos. Mas a falta de recursos humanos bem como o desinteresse dos gestores em dinamizar as atividades, dificulta a incorporação da informática para realizar o trabalho (Vaz, 1994).

A propósito, a necessidade da introdução dos recursos de informática na prefeitura é expressa por Vaz (1994, p. 2):

*O momento político que vive o país, com o aumento de atribuições dos governos municipais, exigindo-se eficiência e transparência das ações dos agentes políticos, impõe novas necessidades às prefeituras. Os governos precisam dar conta de um número expressivo de atividades (o que requer uma gestão eficiente dos recursos disponíveis e contas com informações rápidas e precisas para a tomada de decisões e para prestar contas de suas ações junto à sociedade). Esta situação reforça a necessidade de utilizar a tecnologia disponível através da informática da forma racional possível.*

Dentre as vantagens que a informatização dos serviços pode oferecer ressalta-se a transparência das ações municipais, Vaz (1994, p. 3):

*A partir da informatização, é possível conferir maior transparência às ações da prefeitura. O legislativo municipal e os cidadãos podem acompanhar com maior facilidade o andamento de processos administrativos e a execução orçamentária. Um governo comprometido com o avanço da democracia deve considerar este impacto na condução de ações de informatização da prefeitura, utilizando o processo para fortalecer os mecanismos que conferem transparência à gestão municipal.*

Os serviços de informática na administração pública podem ser dinamizados com o uso da internet. Através do uso desse sistema pode-se promover o desenvolvimento local pela divulgação das vantagens que o município oferece em negócios e turismo, facilitar a troca de informações entre as prefeituras bem como divulgar as ações realizadas para a população dentre outras.

A propósito, Vaz (1994, p. 3) discorre sobre o uso da internet para a divulgação de dados para a população:

*Ao utilizar a Internet como instrumento de comunicação com os cidadãos, a prefeitura se aproxima destes, ampliando sua capacidade de diagnóstico e a legitimidade de suas*

*ações. Especialmente se a conexão auxiliar a fiscalização das ações do governo municipal, permitindo que os cidadãos acompanhem as ações da prefeitura e a execução orçamentária, será possível reforçar a transparência da gestão e ampliar o grau de participação popular, sempre levando em conta que se trata de um tipo de participação diferente da visão mais difundida, onde os cidadãos participam fisicamente de reuniões, plenárias e assembleias. Como qualquer outra forma, ela tem limitações.*

Nesse contexto, a LRF representa uma inovação no campo da administração pública, ao exigir que os relatórios contábeis do município sejam divulgados amplamente, inclusive pela internet. E essa obrigação pode ser entendida que a inovação está sendo cada vez mais exigida na administração pública.

## 6. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, possuindo caráter descritivo-conclusivo. De acordo com Claro (1998) “a natureza qualitativa mede as variáveis que expressam atributos e qualidade, medindo a presença ou a ausência de algo, ou mesmo medir o grau em que algo está presente”.

Segundo Yin (s.d.) as estratégias de pesquisa em Ciências Sociais podem ser:

*experimental; survey (levantamento); histórica; análise de informações de arquivos (documental) e estudo de caso. Cada uma dessas estratégias pode ser usada para propósitos: exploratório; descritivo; explanatório (causal). Isto significa que o estudo de caso poderá ser: exploratório; descritivo ou explanatório (causal). Sendo mais freqüente os estudos de caso com propósitos exploratório e descritivo.*

A pesquisa realizada também se caracteriza como sendo exploratória, visto que pretende-se investigar um fenômeno dentro do seu contexto real, utilizando-se de fontes bibliográficas e documentais.

Inicialmente, buscaram-se na *web* municípios que divulgavam em suas páginas relatórios contábeis anuais, em conformidade com a Lei de Responsabilidade Fiscal. Comprovada a divulgação desses relatórios, averiguou-se se esses municípios também divulgavam outros demonstrativos financeiros bem como ações voltadas para a comunidade. Em seguida, foram observados se os municípios analisados procuravam estabelecer uma interação com a sociedade através da divulgação de reuniões, como por exemplo, decisões relativas ao Orçamento Participativo. Visto que nem todos os municípios brasileiros divulgam suas informações financeiras e sociais via *web*, estabeleceu-se uma amostragem não probabilística por julgamento e conveniência para a realização dessa pesquisa.

## 7. INCORPORANDO O CONCEITO DE CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A Controladoria, assim como todas as áreas de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização.

A Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.

O objeto da Controlaria é a gestão econômica, ou seja, todo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados mensurados segundo conceitos econômicos.

O desenvolvimento empresarial levou, segundo os autores, duas funções importantes a se incorporarem à área de Controladoria. A primeira seria a divulgação de informações a usuários externos à empresa, em decorrência das exigências legais, como impostos cobrados pelo Governo,

por exemplo. A segunda é a proteção do patrimônio, com o estabelecimento e manutenção de controles e auditoria interna, e garantia de coberturas apropriadas para elementos patrimoniais.

Assim, a Controladoria tem por finalidade direcionar e a implementar os sistemas de:

- **Acompanhamento** — verificar a evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.
- **Avaliação** — interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- **Coordenação** — centralizar as informações visando à aceitação de planos, alertar para situações desfavoráveis em alguma área e sugerir soluções;
- **Informação** — sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento dentre outros;
- **Motivação** — sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- **Planejamento** — determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.

Em resumo, considera-se que a Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório.

A respeito da Controladoria nos municípios, Slomski (2001, p.273) esclarece que:

*Nos Municípios, a Controladoria é o órgão administrativo que gerencia todo o sistema de informações econômico-físico-financeiras, a fim de instrumentalizar os gestores das atividades-fins e das atividades-meio, para a correta mensuração de resultados econômicos produzidos pelas atividades, produzindo um instrumental para a diminuição da assimetria informacional entre os gestores da coisa pública e a sociedade.*

Visto que as administrações municipais estão inseridas em um ambiente específico no qual operam e estabelecem uma relação de troca com a sociedade a função da Controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório e um dos requisitos para se alcançar a eficácia é a adequação das atividades públicas à preservação do ambiente interno e externo da organização.

## 7.1 A CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão é influenciado pela filosofia da administração municipal em exercício, pelo modelo de gestão vigente e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. É composto de três etapas:

### ▪ **Planejamento**

O planejamento envolve os seguintes passos:

- projeção de cenários;
- definição de objetivos a serem perseguidos;
- avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- detecção dos pontos fortes e fracos da instituição pública analisada;
- formulação e avaliação de planos alternativos; e
- escolha e implementação do melhor plano alternativo.

### ▪ **Execução**

Nessa etapa, os gestores da empresa procuram atingir as metas estabelecidas pela administração. Essas metas devem estar de acordo com a missão proposta pela gestão municipal. E através da utilização racional dos recursos disponíveis é importante procurar atingir a eficácia



organizacional.

#### ▪ Controle

O controle está vinculado a todas as fases do processo de gestão, ou seja: ao planejamento, execução e ao próprio controle. Todas essas fases estão intimamente ligadas ao processo decisório.

Nesse contexto, a missão da Controladoria é otimizar os resultados. Para que a Controladoria possa cumprir sua missão, precisa exercer o controle sobre a gestão econômica de cada área e da empresa como um todo.

A propósito, em relação a Controladoria na administração pública Slomski (2001, p. 273) afirma que:

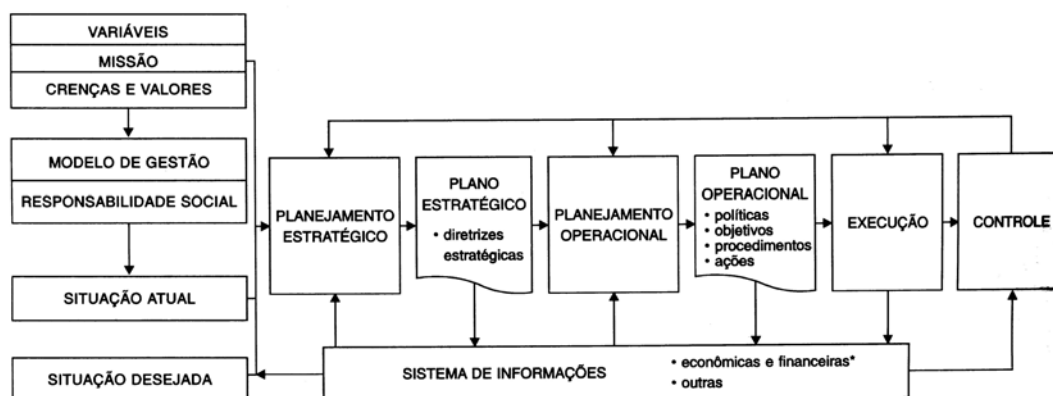
*A Controladoria, na estrutura administrativa do Município, deveria ter o status de Secretaria Municipal, para em conjunto com o Prefeito definir as necessidades informativas para a tomada de decisões de todos os responsáveis das atividades-meio e das atividades-fins, em todos os níveis, seja do primeiro, seja do segundo, seja do terceiro escalão da entidade, produzindo dessa forma uma interface nas atividades e, assim, um melhor gerenciamento das informações e, por conseqüência, uma diminuição da assimetria informacional entre as esferas de governo.*

Portanto, é objetivo do controle exercido pela Controladoria, comparar o que foi planejado com o que foi realizado, nos aspectos econômico-financeiros, de forma a conduzir à eficácia organizacional.

### 8. A WEB COMO AGENTE FACILITADOR NA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DA CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como foi visto, as organizações são constituídas de vários subsistemas, todos interligados e exercendo influência uns sobre os outros. Também, foi definido o papel Controladoria, que consiste em coordenar esforços para conseguir um resultado global superior à soma dos resultados de cada área.

Para tanto, é necessário projetar, implementar, coordenar e manter um sistema de informações capaz de atender adequadamente às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da empresa. A **FIGURA 4** demonstra o processo decisório numa empresa – nesse trabalho, empresa pública - e sua interação com o sistema de informações.



**FIGURA 4** Processo decisório em uma empresa e sua integração com o sistema de informações.  
FONTE: PELLEGRINELLO; FISCH, 1999.

Verifica-se que o sistema de informações permeia todas as etapas da implantação de um plano estabelecido pelos gestores da organização. Assim, é necessário que o sistema de informações adotado pela administração integre de forma satisfatória todas as áreas da organização, a fim de se atingir as metas propostas pela administração municipal.

É importante lembrar que um dos objetivos desse trabalho é destacar a importância da *web* como agente facilitador na divulgação de informações e interação da sociedade e governo municipal, como estabelece a LRF. Portanto, não serão avaliados os sistemas de informações adotados pelas administrações públicas municipais.

Quanto aos sistemas de acompanhamento, avaliação, coordenação, informação, motivação e planejamento é possível implanta-los e acompanhá-los de forma eficaz com o uso da *web*. Uma das vantagens da inserção da *web* para a manutenção da Controladoria no município é que será possível acompanhar em “tempo real” as atividades realizadas bem como avaliar a aceitação ou as etapas de execução de um projeto. O conhecimento dessas áreas é de grande importância para a análise do estágio atual de gestão e para a elaboração de um modelo de Controladoria adequado à organização.

A prestação de contas pelos gestores públicos é um dever a ser cumprido, regulamentado pela Constituição e pela LRF. Nesse sentido, introduzimos o conceito de *Accountability*, ou seja, o dever de prestar contas.

Em seu trabalho, Slomski (2001, p. 267) defende a adoção do conceito de *Accountability* na administração pública, como se verifica a seguir:

*Na administração pública é, certamente onde mais deve estar presente a filosofia da accountability (dever de prestar contas), pois, quando a sociedade elege seus representantes, espera que os mesmos ajam em seu nome, de forma correta, e que prestem contas de seus atos.*

A divulgação de dados, especificamente os das administrações municipais, na *web* facilita a interação da sociedade e dos governantes. Outra questão é o custo-benefício do processo. Uma vez que os relatórios estão disponibilizados via *web*, reduz-se o gasto com impressões dos mesmos para consulta pública, por exemplo.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que nem todas as prefeituras, apesar de obrigatório, disponibilizam via *web* os relatórios contábeis exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Talvez isso se deva ao fato de alguns municípios não possuírem infra-estrutura necessária para tanto ou a falta de cobrança pelos cidadãos de uma gestão municipal transparente (?). Seria necessária a realização de uma pesquisa de caráter qualitativo para verificar a ocorrência desse fato.

Em relação à aplicação da Controladoria Municipal, observou-se que são poucos os modelos adotados. Como foi visto, esse processo é importante para o alcance dos objetivos propostos pela gestão em exercício, na medida em que constituem uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

Desse modo, conclui-se que a utilização da informática, especificamente, a *web*, pelos municípios brasileiros ainda é feita de forma insatisfatória. E que o emprego de controle visando a realização de uma administração eficiente pouco ou nada é feito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CLARO, Danny Pimentel. Análise do Complexo Agroindustrial das Flores do Brasil. 1998. Dissertação de (Mestrado) - Universidade Federal Lavras.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO. Controladoria: *Teoria E Prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOEDERT, Adriano Rogério. *Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense*. 1999. Dissertação de (Mestrado) - Universidade Federal se Santa Catarina, Florianópolis.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KHAIR, Amir Antônio. **Gestão Fiscal Responsável – Simples Municipal**: Guia de Orientação para as Prefeituras. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma Orientação Aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de Contabilidade Pública**: Um Enfoque na Contabilidade Municipal. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUSA, Carla Regina de. *Dinâmica e Gestão Ambiental em Agroindústrias: Uma Análise Sob a Ótica da Teoria das Representações Sociais*. 2003. Dissertação de (Mestrado) - Universidade Federal Lavras.

VAZ, José Carlos. *Informática na prefeitura*. Disponível em: <http://federativo.bndes.gov.br/dicas/D028%20-Infom%Eltica%2>. Acesso em 16/2/2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: design and methods. Tradução e síntese de. Ricardo Lopes Pinto. Adaptação de. Gilberto de Andrade Martins. São Paulo: [s. n.]

ZAMBALDE, André Luis; ALVES, Rêmulo Maia. **Gestão do Conhecimento**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

## SITES CONSULTADOS:

[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

[www.frutal.mg.gov.br](http://www.frutal.mg.gov.br)

[www.ipatinga.mg.gov.br](http://www.ipatinga.mg.gov.br)