

A Nova Era da Tesouraria e Contabilidade Municipal



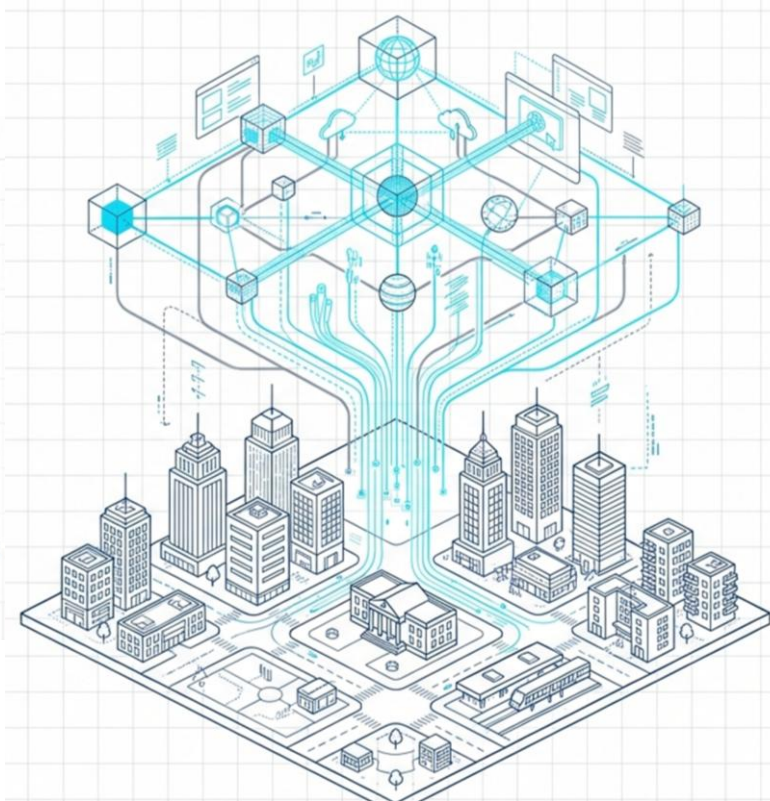
UNYFLEX
— EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA —

Marcelo R. Zimmer

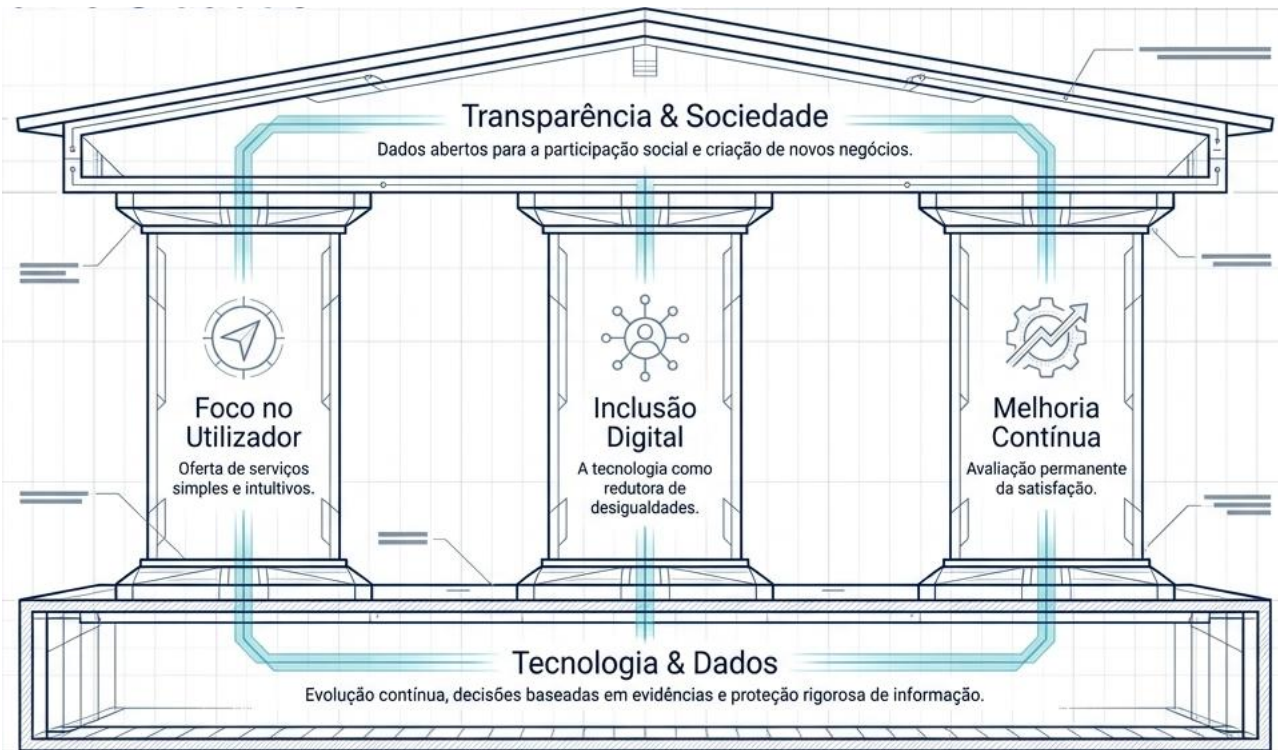
- ✓ Contador.
- ✓ Servidor Público a mais de 15 anos.
- ✓ Mba em Administração Pública e Gerência de Cidades.
- ✓ Pós Graduação em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal.
- ✓ Professor e Palestrante.

O Manifesto para a Cidade Conectada

O roteiro estratégico para a implementação do Programa Municipal de Governo Digital em Maringá, desenhado para transformar a complexidade burocrática numa infraestrutura invisível, eficiente e centrada no cidadão.



A Fundação de uma Gestão Pública Centrada no Cidadão

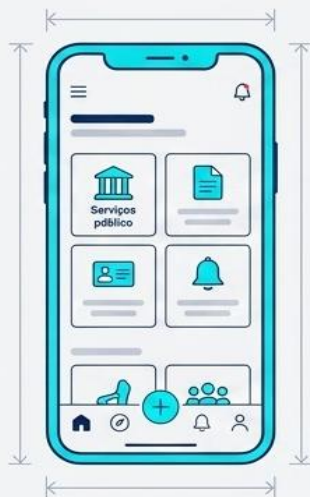


O motor da inteligência do governo digital



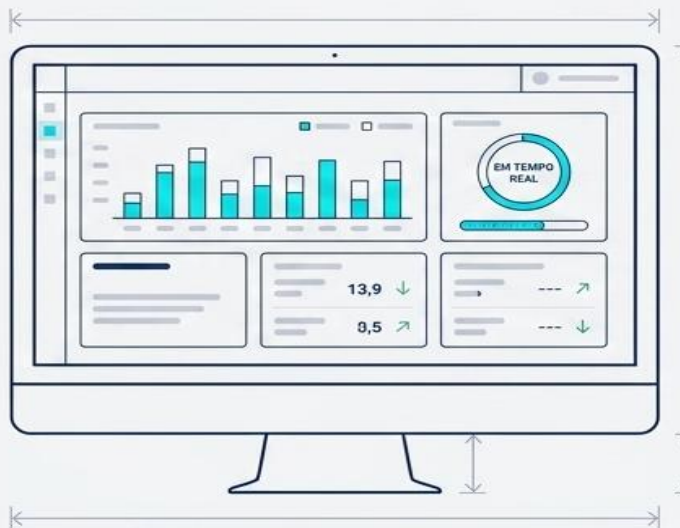
Um Único Ponto de Contacto com a Cidade

Para o Cidadão



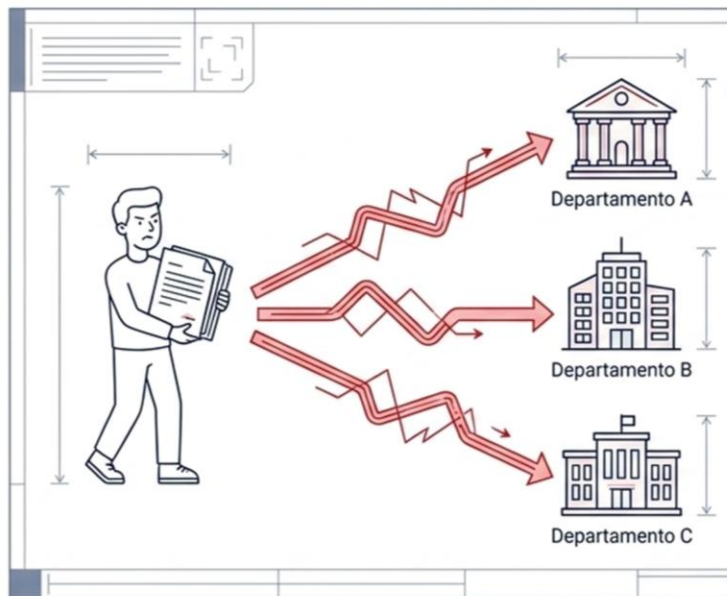
- **Portal Oficial Único:** Fim da dispersão de links. Informação, notícias e serviços centralizados.
- **Acompanhamento Transparente:** Ferramenta digital para solicitar e seguir, passo a passo, a entrega do serviço público.

Para a Autarquia



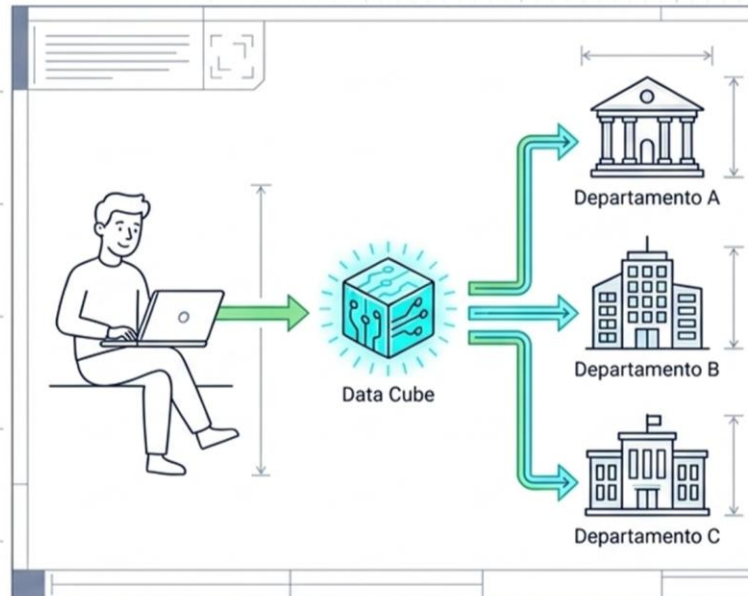
Painel de Monitorização: Dashboards internos para avaliar o desempenho e o tempo de resposta dos serviços públicos em tempo real.

O Fim da Burocracia Redundante



O Modelo Antigo: Silos

O cidadão é o mensageiro do Estado, obrigado a provar a mesma informação a múltiplos departamentos.



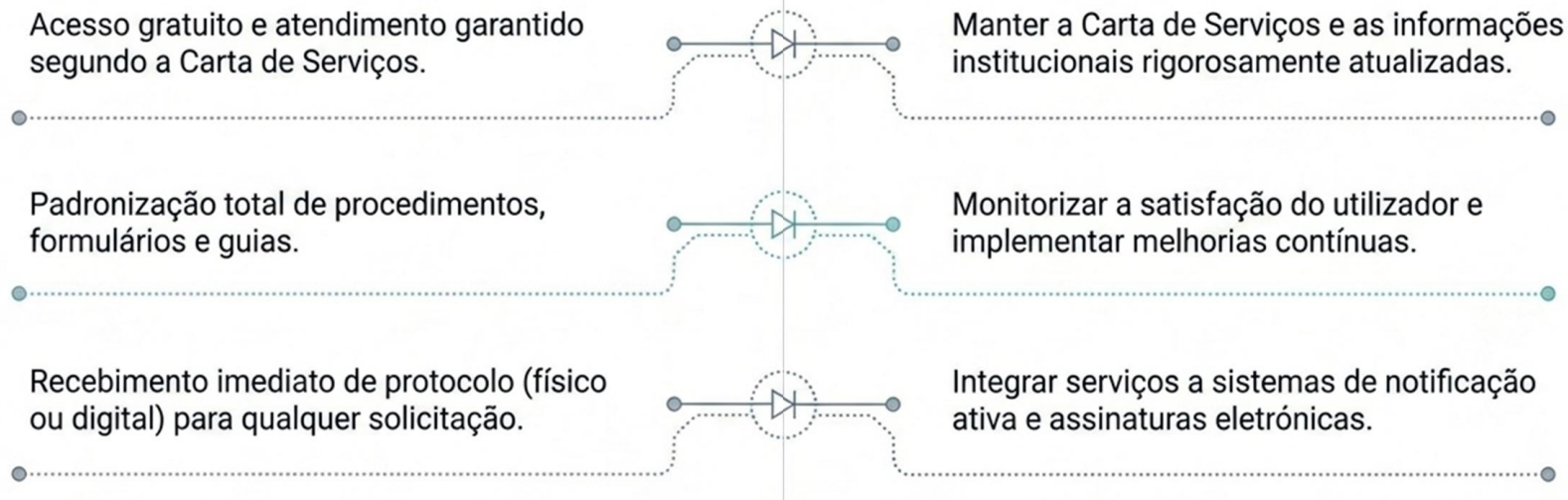
O Modelo Interoperável

Eliminação de exigências desnecessárias. A plataforma partilha a informação validada internamente, libertando o cidadão.

O Novo Contrato Digital entre a Autarquia e o Cidadão

O Direito do Cidadão

O Dever da Autarquia



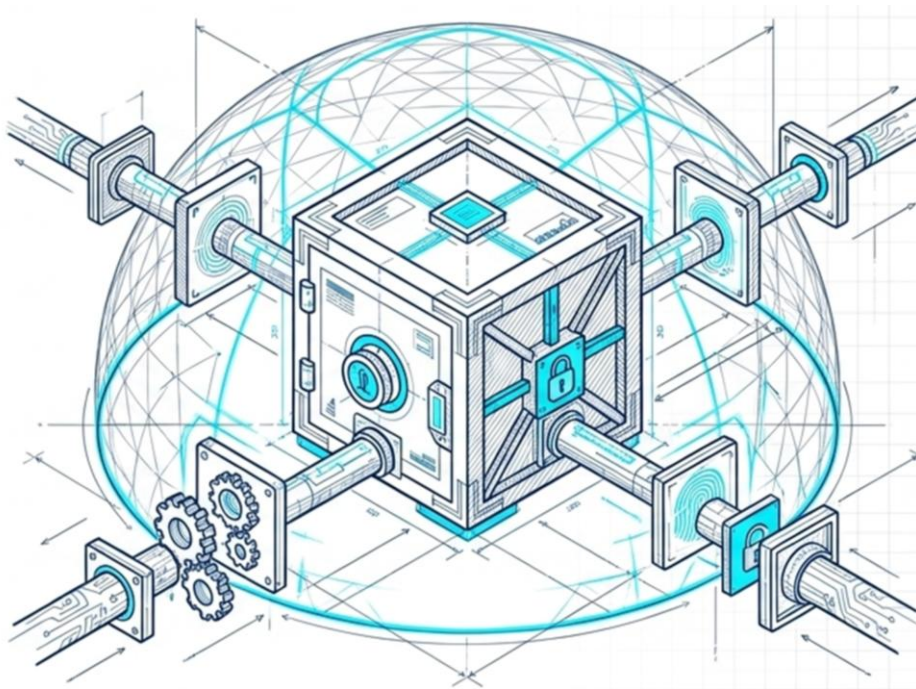
A Privacidade como Regra Inegociável da Arquitetura

Submissão Total à Proteção de Dados

As Plataformas de Governo Digital e a interoperabilidade de dados operam sob restrita obediência à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Limites Tecnológicos e Legais

A partilha de informação entre órgãos não é cega. É ponderada pelos requisitos de segurança da informação, limites tecnológicos e proporção de custo-benefício.



O Ecossistema de Serviços Digitais em Operação

Serviços ao Cidadão

-  Acesso ao Cidadão (Senha WEB)
-  Portal Saúde Maringá
-  Passe do Estudante
-  Estacione Legal
-  Aluguel de Quadras
-  Ouvidoria 156

Negócios & Tributos

-  Portal do Contribuinte
-  ISS Eletrônico
-  Tributos e Certidão de Débitos
-  Sala do Empreendedor
-  Alvará Online
-  ITBI Online

Gestão do Território

-  SISLAM (Licenciamento Ambiental)
-  Portal GEO Maringá
-  Agiliza Obras (Protocolo Digital)

Transparência & Máquina Interna

-  e-SIC (Informação ao Cidadão)
-  SEI (Sistema Eletrônico de Informação)
-  Portal do Servidor





A Matriz da Transparência: Digitalização total do Processo de Despesa.

O novo paradigma de governação pública:
do papel à inteligência operacional.



O Mito

Apenas uma iniciativa para poupar papel e tinteiros.

A Realidade

Uma nova forma de governação baseada em processos eletrónicos, assinaturas digitais, integração orgânica e controlo absoluto.

Uma despesa é agora iniciada, analisada, autorizada, liquidada e paga mantendo toda a tramitação num ambiente 100% digital e rastreável.



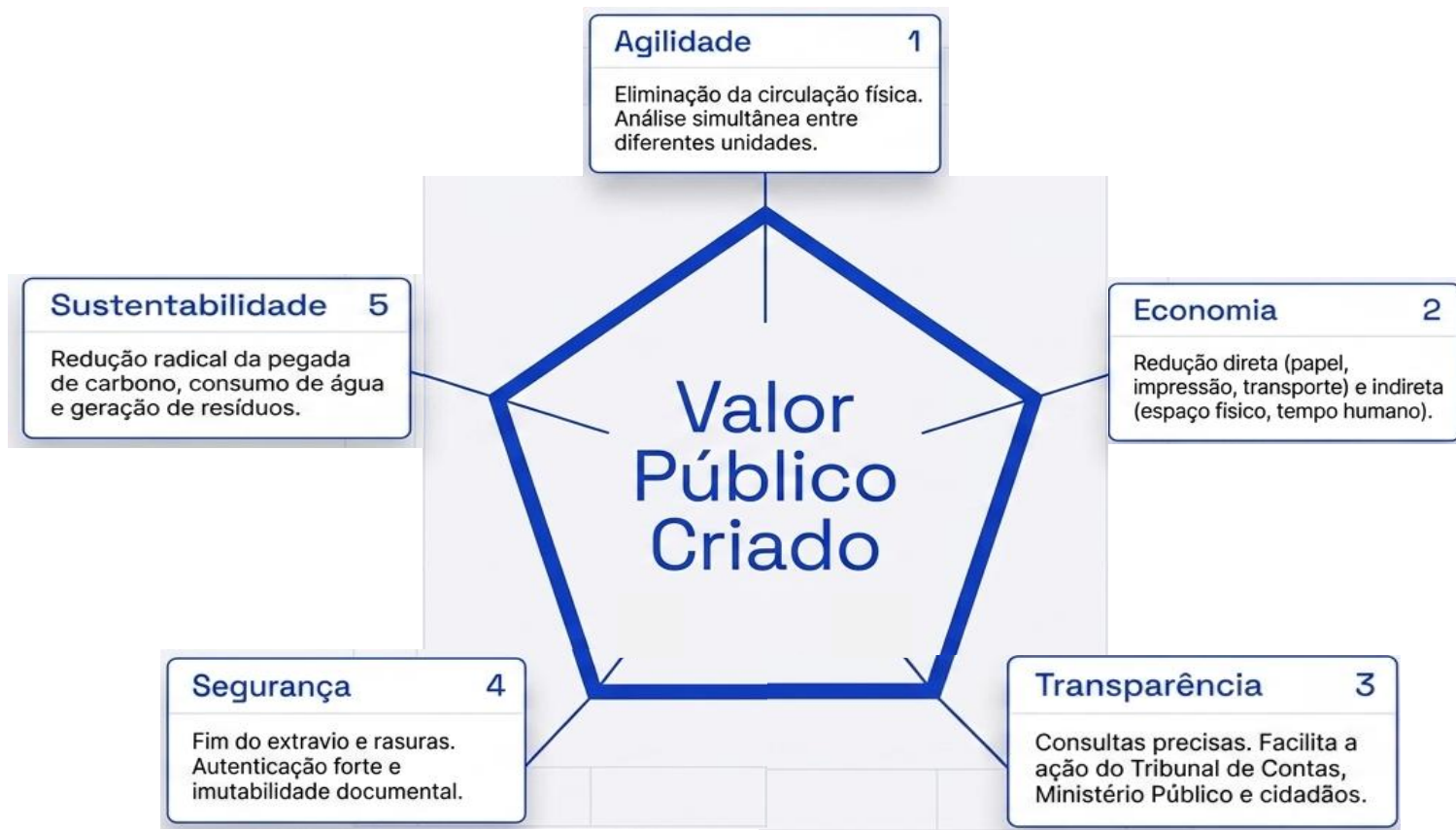
A Mudança de Paradigma: Anatomia do Processo

Diagnostic Matrix	Modelo Tradicional	Modelo Paperless
 Suporte	 Físico (8+ documentos gerados)	 Eletrônico (Dados nativos digitais)
 Validação	 Carimbos e Assinaturas Manuais	 Assinaturas Digitais Autenticadas
 Armazenamento	 Arquivo Físico Limitado	 Sistemas Oficiais de Gestão Documental
 Acesso	 Sequencial (um setor de cada vez)	 Simultâneo (várias unidades em tempo real)
 Automação	 Tramitação Manual	 Fluxos Automatizados



Como Funciona: O Processo Eletrónico de Despesa





O Ecossistema de Integração Total



A eficiência máxima é atingida quando a fragmentação de sistemas dá lugar a um fluxo de dados único e contínuo.

Os Alicerces Jurídicos da Transformação



Navegar o Abismo da Implementação

Os Desafios

Cultura do Papel
(Falsa percepção de segurança)

Falta de Liderança Digital

Vulnerabilidade Tecnológica

As Pontes / Boas Práticas

Mapeamento e simplificação
prévia dos fluxos

Formação contínua e
padronização documental

Políticas de segurança da
informação e backups redundantes



Command Center: O ROI Inegável do Processo Eletrônico

Município de Volta Redonda (Apenas 10 Meses)

70.000+

Processos Eletrônicos Criados

Economia Direta:
> R\$ 300 Mil
(Papel, capas, toners)

Impacto Ambiental:
3 Milhões de Litros de
Água Poupados & **30**
Árvores Preservadas

Fim absoluto do transporte físico entre órgãos.

Município de Santo André (Primeiros Meses)

1.2 Milhões

Folhas Eliminadas

Redução de Custos:
R\$ 370 Mil

Modernização administrativa com forte retorno de sustentabilidade.





A Nova Arquitetura da Confiança Digital

Assinatura Eletrónica, Certificação Digital e o
Fim da Era do Papel na Administração Pública.

UM GUIA DEFINITIVO PARA A TRANSIÇÃO DIGITAL, PADRONIZAÇÃO E SEGURANÇA JURÍDICA.

A Transformação Inadiável da Administração Pública



O Passado: O fim do ciclo físico.

Ficam para trás a impressão compulsória de processos e a lentidão do reconhecimento de firma em cartório.



O Futuro: Atos administrativos 100% eletrônicos.

Tramitação imediata, nativamente digital e com presunção de veracidade garantida por tecnologia criptográfica.

Desconstruindo os Conceitos Fundamentais



Assinatura Eletrónica (A Ação)

O mecanismo utilizado para identificar o utilizador que aprovou um documento eletrónico.

Equivale à assinatura feita com caneta.



Certificação Digital (A Segurança)

A tecnologia subjacente que comprova a identidade do signatário e blinda o documento contra adulterações.

É o cofre de segurança e o selo de validade jurídica.



Os 4 Pilares da Identidade Eletrônica



Autenticidade

Garantia absoluta da identidade de quem assina.



Integridade

Proteção total: o documento não sofreu qualquer alteração após a assinatura.

Certificado Digital

ICP-Brasil / MP nº 2.200-2/2001



Autoria

Certeza jurídica de quem originou a ação ou o conteúdo.



Não Repúdio

Impossibilidade legal de o signatário negar que assinou o documento.



O Enquadramento Legal: Lei Federal nº 14.063/2020

Nível 1 - Simples



Risco: Baixo



Tecnologia: Credenciais básicas.



Casos de Uso: Solicitação de informações, protocolos simples, requerimentos sem impacto financeiro.

Nível 2 - Avançada



Risco: Médio



Tecnologia: Associa univocamente ao signatário; deteta alterações (Ex: Conta GOV.BR).



Casos de Uso: Processos internos regulares, interações que exigem rastreabilidade.

Nível 3 - Qualificada



Risco: Alto / Máximo



Tecnologia: Exige Certificado Digital (ICP-Brasil).



Casos de Uso: Contratos, atos normativos, ordenadores de despesa, e qualquer ato de alta relevância jurídica.



Porquê Padronizar a Confiança?

O Caos do Passado



-  Assinaturas dispares para cada órgão.
-  Extrema dificuldade em comprovar autenticidade.
-  Suscetibilidade a fraudes e extravios.

A Ordem da Padronização



-  Sistema único e critérios legais uniformes.
-  Rastreabilidade completa de ponta a ponta.
-  Auditoria eletrónica nativa e simplificada.



O Impacto Operacional: Um Processo de Compra Pública

Modelo Tradicional



Modelo Eletrônico



Os Metadados da Segurança: O sistema regista automaticamente Quem assinou, Data e Horário, IP/P/Identificação do Utilizador e a Versão exata do documento.



O Ecossistema de Vantagens



Matriz de Desafios e Mitigação

Capacitação dos Servidores

- Curva de aprendizagem de novas ferramentas.
- ✓ **Planos de formação contínua e suporte técnico focado na usabilidade.**

Segurança da Informação

- Vulnerabilidade de credenciais.
- ✓ **Obrigatoriedade de Autenticação em Dois Fatores (2FA), controlo de acessos e backups redundantes.**

Dependência Tecnológica

- Falhas de internet ou indisponibilidade de sistemas.
- ✓ **Criação de protocolos e planos de contingência robustos.**

Resistência Cultural

- O mito de que o papel é mais seguro.
- ✓ **Demonstrar, através de uso prático, a superioridade da criptografia face à assinatura manual.**



Caso de Sucesso: O Roteiro de Volta Redonda (RJ)

2023

A Fundação (Decreto Municipal nº 17.724/2023)

- Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).
- Obrigatoriedade da assinatura eletrônica (pessoal e intransferível) em todos os documentos administrativos.
- Responsabilização direta do servidor pelo uso das credenciais.

2025

A Maturidade Legal (Decreto nº 18.101/2025)

- Alinhamento total com a Lei Federal nº 14.063/2020 (Níveis Simples, Avançada, Qualificada).
- Exigência Máxima: Obrigatoriedade de Assinatura Qualificada (ICP-Brasil) para contratos administrativos, atos normativos e ordenadores de despesa.



Reflexão Final: O Futuro da Gestão Pública

A assinatura eletrônica não é apenas a substituição do papel. É o alicerce de uma gestão pública fundamentada na tecnologia, na segurança e na confiança.

1. LEGALIDADE

2. EFICIÊNCIA

3. PUBLICIDADE

4. ECONOMICIDADE



A Era da Conciliação Bancária Automatizada

Eficiência, Controle e Transparência
na Administração Pública



O Fardo Manual



Comparação 1 a 1

Análise exaustiva de registos contabilísticos vs. extratos em papel

Alto risco de erro na verificação visual

Tendência a falhas humanas em grandes volumes de dados

Custo operacional elevado

Despêndio excessivo de tempo em tarefas repetitivas e manuais

O Motor Automatizado



Importação Automática

Ingestão direta de dados de diversas fontes digitais sem intervenção manual

Validação sistémica instantânea

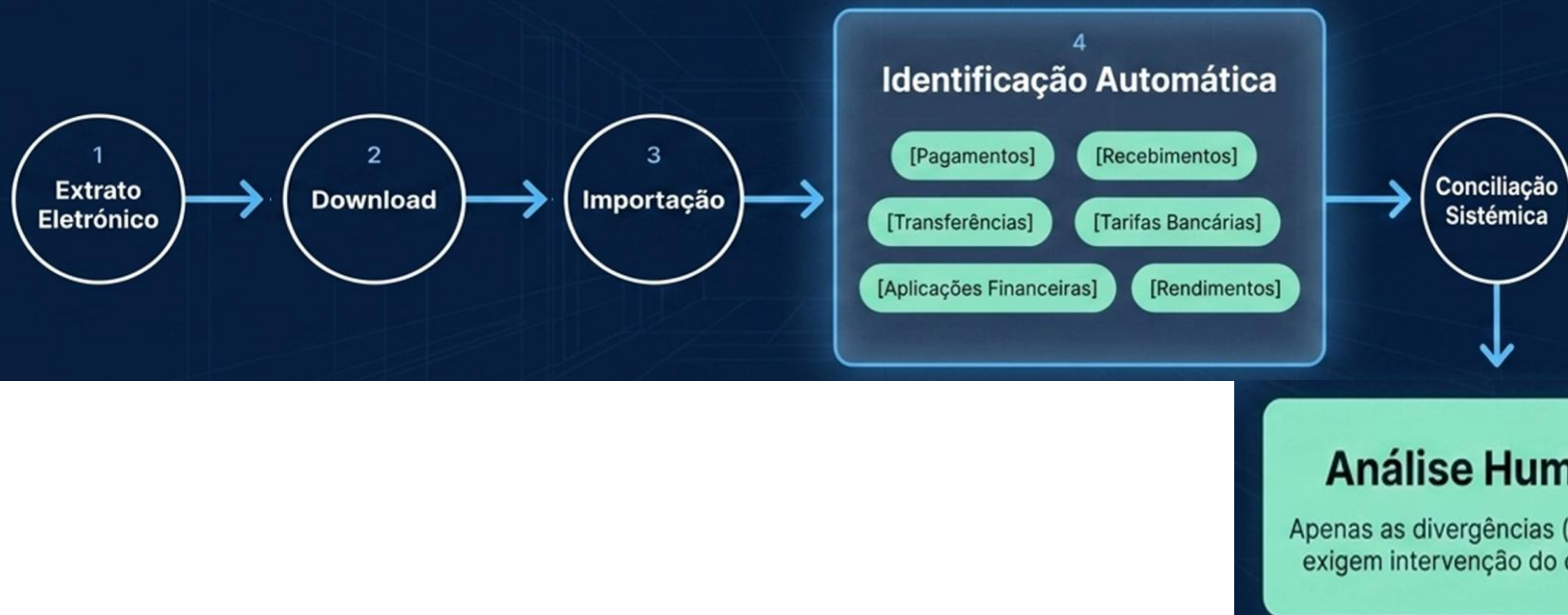
Verificação e cruzamento de dados em tempo real com precisão total

Aumento exponencial da confiabilidade da informação financeira

Decisões baseadas em dados precisos e seguros



Fluxo



OFX (Open Financial Exchange)

O Padrão de Ouro

O mais utilizado pelos bancos.
Dados altamente estruturados.

Data

Valor

Histórico

Nº do Documento

ID da Operação.

Totalmente compatível com sistemas
públicos modernos.

TXT

O Sistema Legado

Fortemente dependente do padrão de cada
banco específico. Sem estrutura universal.

Simple, mantido apenas por razões de
compatibilidade histórica com softwares
mais antigos.

O Fim do Trabalho Repetitivo (Cenário de um Município Típico)

Movimento Mensal = 500 pagamentos + 300 receitas + transferências = **~800 lançamentos**.

→ **800 conferências manuais** →

40 lançamentos divergentes

**95% de
Automação** →

O operador deixa de cruzar 800 linhas e foca-se exclusivamente em resolver os 5% de anomalias. Trabalho mais rápido, infinitamente mais seguro.





Tempo & Velocidade

- Horas de trabalho reduzidas a minutos.
- Fecho contabilístico (diário, mensal e anual) acelerado.



Precisão Absoluta

- Eliminação de erros de digitação (introdução manual).
- Fim de valores incorretos, datas equivocadas e duplicação de lançamentos.



Auditoria & Confiabilidade

- Dados importados diretamente da fonte bancária.
- Verificação facilitada para as entidades fiscalizadoras (órgãos de controlo).



Controlo Interno

- Detecção imediata de depósitos não contabilizados.
- Mapeamento instantâneo de pagamentos pendentes, tarifas e inconsistências.





Estabilidade Tecnológica

A operação depende da fiabilidade do software público e de ficheiros não corrompidos/duplicados.



Capacitação Contínua

Exigência de domínio transversal: os técnicos precisam de entender as regras de conciliação, as rotinas de tesouraria e a mecânica do novo software.



Alinhamento Bancário

Mudanças de layout (especialmente em TXT) exigem atualizações atempadas do sistema.



Análise Humana Inegociável

A automação não substitui o raciocínio. Lançamentos não identificados requerem validação obrigatória do operador.

Requisitos de Sucesso



Tesouraria

(Gestão de liquidez
em tempo real)



Contabilidade

(Fiabilidade do balanço
e razão)



Conciliação Automática (O Motor)

Receitas e Arrecadação

(Validação de entradas
de capital)



Recursos Humanos / Folha de Vencimentos

(Confirmação de pagamentos massivos)



Eficiência e Transparência

Constituição Federal (Art. 37)

Foco: O Princípio da Eficiência.

Impacto: A tecnologia reduz custos, otimiza o tempo e eleva diretamente a qualidade do serviço público.

Lei nº 4.320/1964

Foco: Controle da Execução Financeira.

Impacto: A conciliação bancária é a principal ferramenta de auditoria diária para assegurar a correspondência dos fundos públicos.

LRF (LC 101/2000)

Foco: Rigor e Transparência.

Impacto: Exige um controle fiscal absoluto e confiabilidade inabalável das informações contábilísticas.





O Centro de Comando da Gestão Municipal

A Transição para a Administração
Baseada em Dados

10 Indicadores Financeiros Essenciais para Decisões Rápidas, Seguras e Transparentes.

A Evolução da Administração Pública

O Passado (Gestão Analógica)



Formato: Relatórios impressos e dezenas de planilhas dispersas.



Velocidade: Análise lenta e dependente de compilação manual.



Ação: Reativa (descobrir o problema após o encerramento do mês).



Visão: Fragmentada e isolada por departamentos.

O Futuro (Dashboards de Gestão)



Formato: Visualização centralizada num único ecrã.



Velocidade: Dados processados e disponíveis em tempo real ou atualizados.



Ação: Proativa (alertas visuais antes que a crise ocorra).



Visão: Integrada e transversal a todo o município.



O "Painel de Instrumentos" do Município



Combustível -> Saldo de Caixa:
Temos recursos suficientes para a viagem?

Temperatura -> Limites Legais:
Estamos na zona de risco de sobreaquecimento?

Velocidade -> Execução Orçamental:
Estamos a avançar conforme o planeado?



Assim como um veículo não pode ser conduzido às cegas, um município exige o acompanhamento constante dos seus indicadores para garantir o planeamento, a transparência e o controlo interno.

Respostas Imediatas para Decisões Estratégicas

Em poucos minutos, a liderança municipal consegue responder:



Quanto já foi arrecadado este mês?



As despesas estão dentro do orçamento previsto?



Como está o saldo real em caixa?



O município está a cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal?



Existe risco iminente de insuficiência financeira?



Quais as secretarias que estão a absorver mais recursos?



A Arquitetura do Controle Financeiro

10 Indicadores vitais estruturados em 3 pilares de governança.

Pilar 1: Execução Orçamental

O dia a dia da máquina pública.



1. Receita Arrecadada

R\$ 150,0M (80%) Meta: R\$ 187,5M



2. Despesas Executadas

R\$ 90,0M (60%) Orçamento: R\$ 150,0M



3. Resultado Orçamental

Superávit: +R\$ 60,0M



4. Saldo de Caixa

R\$ 75,5M



Pilar 2: Conformidade Legal

O respeito rigoroso à Constituição e LRF.



5. Gastos com Pessoal



Limite: 54% LRF

Alerta



6. Aplicação em Saúde



7. Aplicação em Educação



Pilar 3: Saúde Financeira

A sustentabilidade a longo prazo.



8. Dívida Consolidada

R\$ 200,0M

RCL: 35%



9. Restos a Pagar

R\$ 30,0M

A Liquidar



Em Processo



10. Liquidez Financeira

2.5x

Ativo/Passivo Curto Prazo



Pilar 1: Execução Orçamental (Receitas e Despesas)

1. Receita Arrecadada



Receita Prevista: R\$ 120 Milhões

Arrecadada: R\$ 95 Milhões

Identificação rápida de desvios na arrecadação esperada.

2. Despesas Executadas

Dotação Atual: R\$ 130M

Empenhado: R\$ 110M

Liquidado: R\$ 98M

Pago: R\$ 90M

Acompanhamento integral da execução e fluxo de despesa.



Pilar 1: Execução Orçamental (Resultado e Caixa)

3. Resultado Orçamental

✓ Receitas > Despesas
= Positivo



⚠ Despesas > Receitas
= Negativo

i O termómetro central da saúde orçamental diária.

4. Saldo de Caixa



⚠ **Atenção:** Previne a utilização inadvertida de recursos estritamente vinculados.



Pilar 2: Conformidade Legal (Limites da LRF)



A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) exige monitorização milimétrica. O dashboard atua como um radar, permitindo a adoção de medidas preventivas antes que o limite prudencial seja ultrapassado.

Pilar 2: Conformidade Legal (Mínimos Constitucionais)

6. Aplicação Mínima em Saúde



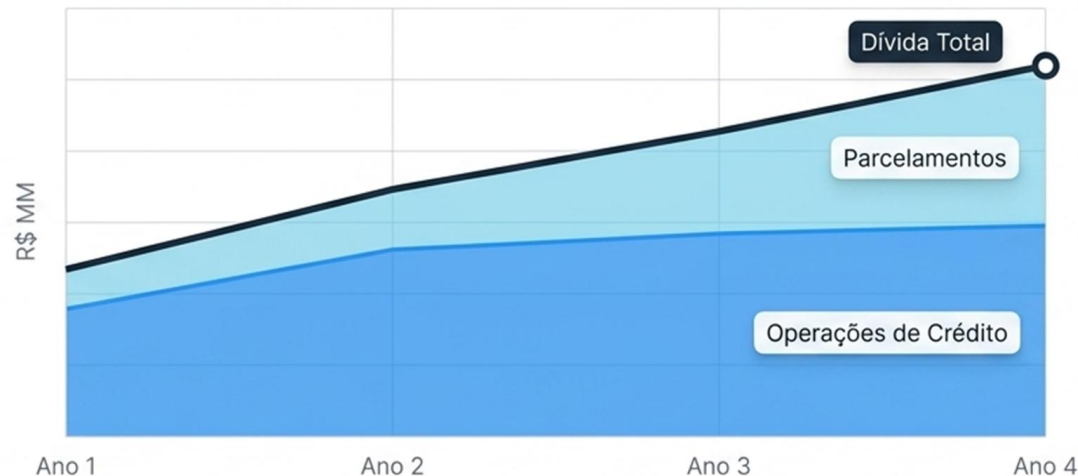
7. Aplicação Mínima em Educação



Pilar 3: Saúde Financeira (Endividamento)

8. Dívida Consolidada

Evolução da Dívida



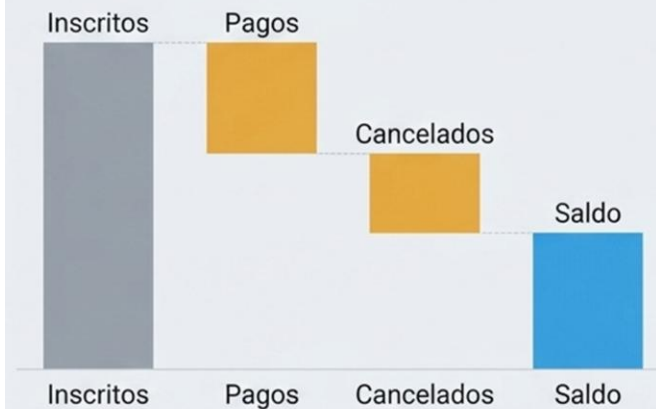
Importância do Controle

Um município saudável controla a trajetória da sua dívida para evitar asfixia no orçamento dos exercícios futuros.



Pilar 3: Saúde Financeira (Obrigações e Liquidez)

9. Restos a Pagar



Evita o efeito bola de neve e o acúmulo excessivo de obrigações transitadas.

10. Liquidez Financeira



A capacidade real de pagar obrigações a curto prazo. Quanto maior a liquidez, maior a segurança financeira perante crises inesperadas.

O Retorno Estratégico para o Município

Decisões drasticamente mais rápidas e fundamentadas.

Acompanhamento 24/7 de indicadores em qualquer dispositivo.

Redução massiva de tempo na elaboração manual de relatórios.

Benefícios da Implementação

Máxima transparência perante Tribunais de Contas e sociedade civil.

Controlo absoluto sobre a balança de receitas e despesas.

Elevação da qualidade no planeamento orçamental futuro.

Identificação antecipada de anomalias e buracos financeiros.



A Gestão do Futuro Já Está em Prática

O Exemplo de Porto Alegre

	Projeto: Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). 
	Ação: Integração num painel único de indicadores, projetos e metas governamentais. 
	Resultado: Acompanhamento em tempo real do desempenho das secretarias, identificação imediata de atrasos e elevação radical da transparência pública.

A Escala Nacional

	Projeto: Plataforma Munis 
	Ação: Dashboards interativos centralizados pelo Governo Federal. 
	Resultado: Permite comparações entre cidades, análises históricas e alicerça o planeamento de políticas públicas estritamente em evidências factuais.



A Rastreabilidade na Contabilidade Pública

O poder sistêmico da padronização de históricos contábeis



A Visão Limitada



O mero registo matemático de receitas e despesas.

O Histórico Contábil

A Visão Sistémica



Instrumento vital de transparência.



Controlo e prestação de contas aos órgãos fiscalizadores.



Garantia de confiança perante a sociedade.



O DNA de um Lançamento Contábil

O histórico contábil não é apenas texto livre. É a descrição estruturada que permite responder instantaneamente a 6 perguntas fundamentais:

Pagamento da Nota Fiscal nº 123/2026 – Empresa Alfa Ltda. – Aquisição de Material de Expediente – Processo Administrativo nº 145/2026 – Secretaria de Educação.

O Quê?

(Qual despesa foi realizada?)



Com Quê?

(Qual documento originou o lançamento?)



A Quem?

(Quem é o fornecedor?)



Como?

(Qual processo administrativo está relacionado?)



Por Quê?

(Qual contrato originou a despesa?)



Onde?

(Qual secretaria executou a despesa?)



Os 5 Pilares da Padronização

1. Maior Rastreabilidade



Identificação imediata da origem, finalidade, responsável e documentos anexos.

2. Facilidade nas Auditorias



Compreensão imediata do lançamento, reduzindo drasticamente os pedidos de esclarecimento e o retrabalho.

3. Economia de Tempo



Fim da necessidade de abrir documentos físicos. Basta usar filtros no sistema (fornecedor, contrato, NF ou secretaria).

4. Redução de Erros



Modelos unificados evitam que informações cruciais sejam esquecidas por diferentes servidores.

5. Transparência Pública



A clareza fortalece a confiança na gestão pública, permitindo que a população compreenda a aplicação dos recursos.



O Teste de Auditoria: Genérico vs. Padronizado

O Risco (Genérico)	O Padrão (Estruturado)
Pagamento NF 123	Pagamento da Nota Fiscal nº 123/2026 – Empresa Alfa Ltda. – Aquisição de Material de de Expediente – Processo Administrativo nº 145/2026 – Secretaria de Educação.
Rastreabilidade: Falha ❌ (Sem contexto)	Rastreabilidade: Total ✅ (Contexto absoluto)
Tempo de Busca: Lento ❌ (Exige abrir o processo físico)	Tempo de Busca: Imediato ✅ (Filtrável via sistema)
Memória: Curta ❌ (Esquecido em meses)	Memória: Permanente ✅ (Independente do servidor)

Praticamente toda a operação pode ser identificada apenas com a leitura do histórico.



A Anatomia de um Registro Perfeito

Sempre que possível, o histórico deve conter estes 8 elementos estruturais:

1 Objeto da despesa	2 Fornecedor	3 Nº da Nota Fiscal	4 Nº do Empenho	5 Nº do Processo Administrativo	6 Contrato / Ata	7 Secretaria Responsável	8 Período de Prestação
O serviço ou material	A entidade contratada	O documento fiscal	A reserva orçamental	O fluxo interno	A base legal	A unidade executora	Quando aplicável, mês/ano



A Fórmula Universal em Ação

[Objeto]

+

[Documento]

+

[Fornecedor]

+

[Processo]

+

[Unidade
Administrativa]

Exemplo 1: Aquisição de Bens

Pagamento referente à Nota Fiscal nº 548/2026 da Empresa Alfa Ltda., aquisição de medicamentos, Processo Administrativo nº 221/2026, Secretaria Municipal de Saúde.

Exemplo 2: Prestação de Serviços

Liquidação referente à prestação de serviços de limpeza urbana, Contrato nº 18/2025, Empresa Beta Serviços, competência maio/2026.



Nas finanças, um pequeno atraso gera uma cascata de falhas críticas



Gerir bem o tempo é, antes de tudo, gerir melhor os resultados e a conformidade legal.



Os cinco "Ladrões de Tempo" que sabotam a operação diária



1. Acumulação de Tarefas

Várias exigências a chegar em simultâneo, sem planeamento prévio.



2. Interrupções Constantes

Telefonemas, atendimentos presenciais e pedidos urgentes que estilhaçam a concentração.



3. O Ciclo do Retrabalho

Erros em documentos que obrigam a repetir processos já dados como concluídos.



4. Falso Sentido de Urgência

A ausência de prioridades claras faz com que todas as exigências sejam tratadas como "urgentes".



5. Processos Burocráticos

Fluxos com excesso de assinaturas ou aprovações que inflam o tempo de execução.



Mudança de Paradigma: Ocupação não é o mesmo que Produtividade

A Mente Ocupada (Reativa)



Métrica de Sucesso: Trabalhar mais horas e tentar apagar fogos.



Gestão: Tratar tudo como urgente e resolver à medida que aparece.



Foco: Volume de esforço individual.

vs

A Mente Produtiva (Estratégica)



Métrica de Sucesso: Produzir mais valor utilizando melhor o tempo disponível.



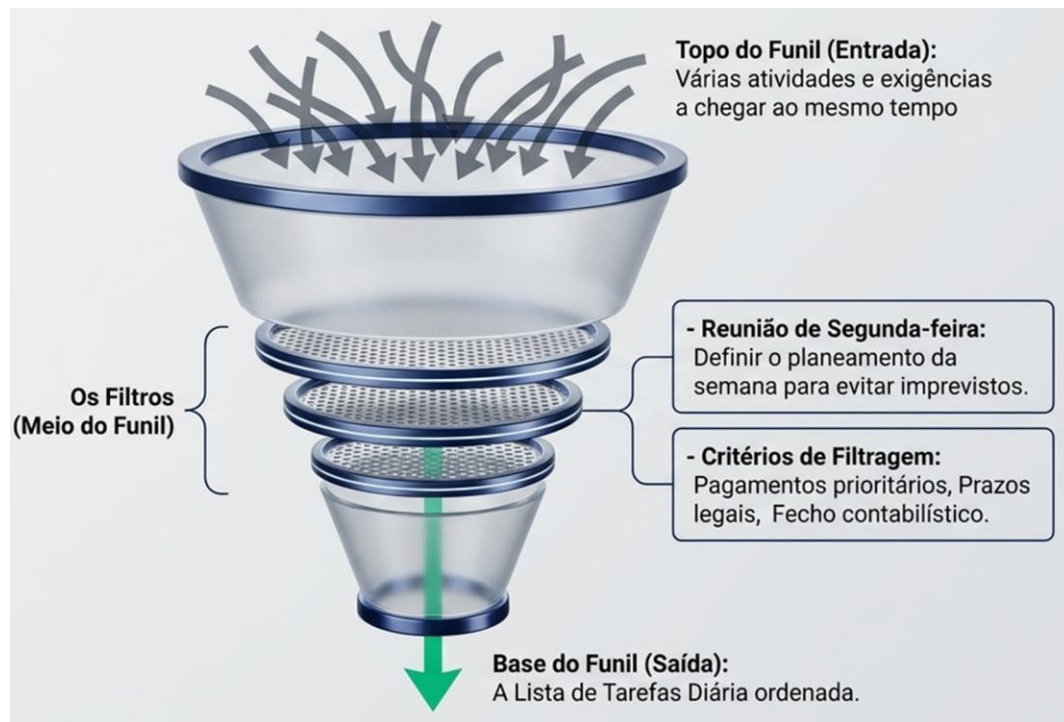
Gestão: Entregar resultados concretos, cumprir prazos e cometer menos erros.



Foco: Redução de stress e melhoria no atendimento aos restantes setores.



O Funil de Priorização: Do caos à execução ordenada



Checklist Diária



Conferir extratos bancários



Emitir ordens de pagamento



Liquidar empenhos



Atualizar conciliações



Responder ao Controlo Interno



O Ritmo Diário: Um cronograma linear para proteger o foco



Início do Expediente (Preparação)



Meio do Expediente (Execução Profunda)



Final do Expediente (Fecho & Antecipação)



- Conferência de contas bancárias.
- Verificação estruturada de e-mails.
- Planeamento tático das prioridades diárias.

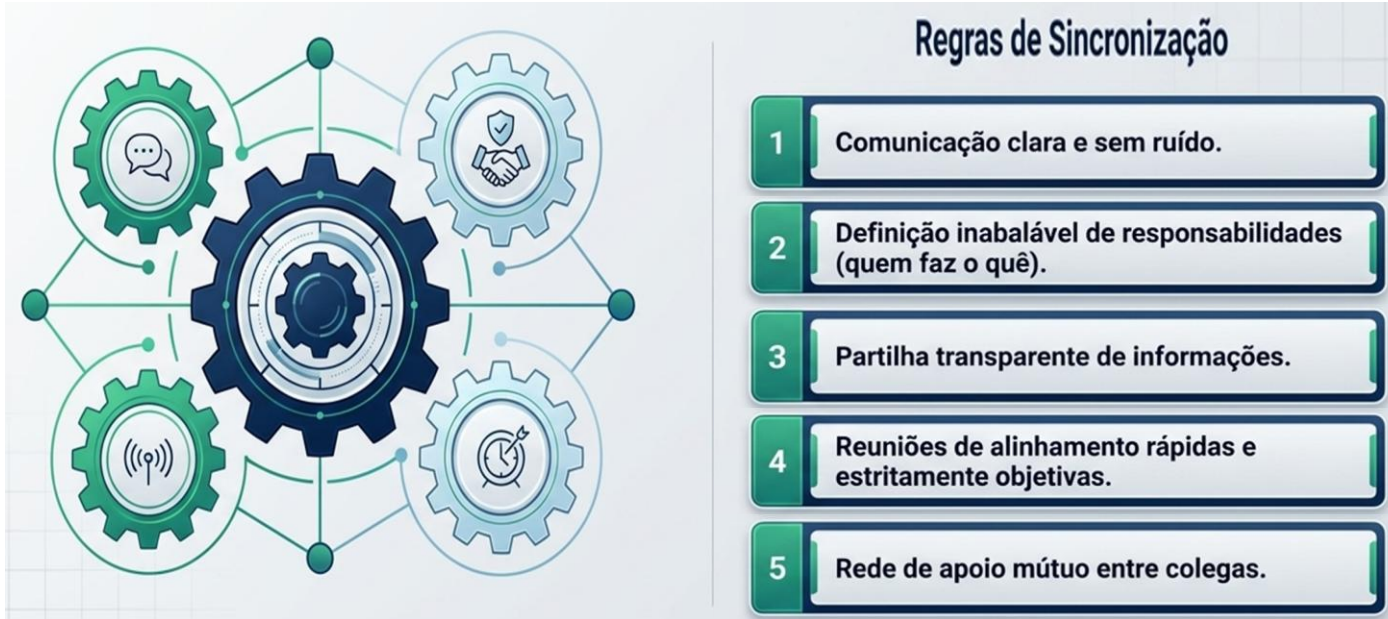
- Processamento e execução de pagamentos.
- Liquidações.
- Atendimento programado às secretarias.

- Conferência final das atividades realizadas.
- Atualização de sistemas e controlos.
- Planeamento do dia seguinte.



A produtividade sistêmica depende da sincronização da equipe.

A produtividade não é uma métrica isolada de cada servidor. É o resultado do fluxo colaborativo. Quando cada servidor conhece o seu papel exato, o fluxo de trabalho torna-se à prova de atritos.



Estudo de Caso Real: Tesouraria municipal com ~300 processos de pagamento/mês.

ANTES (O Caos)

- Documentos chegando sem ordem estruturada.
- Prioridades ditadas pelo grito, não pela lei.
- Pagamentos efetuados sempre no limite do vencimento.
- Alto índice de correções e retrabalho contínuo.

DEPOIS (A Engrenagem)

- Planejamento semanal e tarefas distribuídas.
- Uso obrigatório de checklists padronizados.
- Redução drástica de erros e retrabalho.
- Pagamentos antecipados e equipe altamente satisfeita.

O Fim da Planilha Estática

Como a Inteligência Artificial transforma dados brutos em consultoria gerencial estratégica para o Setor Público.



Financial summary

+12%
Efficiency

+13%
Reset growth

+12%
Growth

+13%
Growth



Consultoria:
Strategic Overview



Analytica:
Analytical thstement



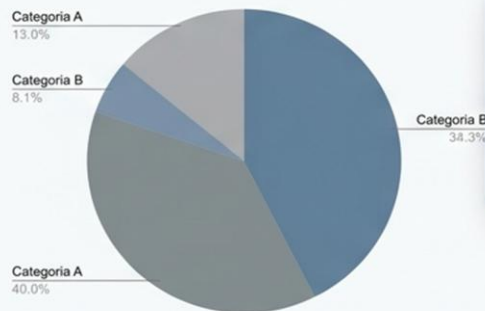
Analytoia:
Pnmormenir management



O Jeito Antigo

O Operador de Ferramentas

> Faça um gráfico com esses dados.



Entrega apenas visualização. Nenhuma inteligência adicionada.

O Salto Gerencial

O Arquiteto de Decisões

> Analise tendências, identifique riscos fiscais e recomende ações.

Em vez de apenas solicitar um gráfico, o ideal é pedir uma análise gerencial.

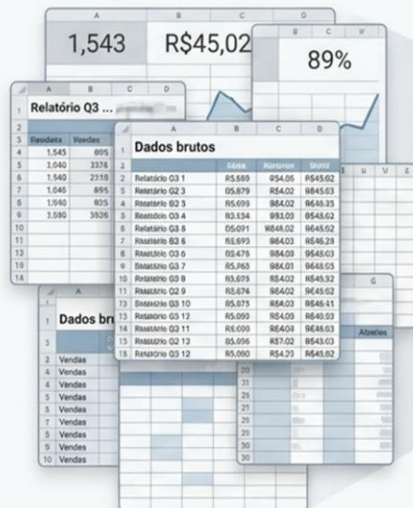


Entrega um relatório executivo completo (tendências, riscos, oportunidades, recomendações).



O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

O Caos



O Prompt
Contextualizado



A Clareza

Resumo Executivo

Indicadores (KPIs)

Crescimento: +12%

Eficiência: 85%

Riscos e Oportunidades

⚠️ Alertas:

↑ Oportunidades:



Visão Geral



Análise Mensal & Por Secretaria

Identifica **crescimento**, reduções e rankings de impacto financeiro.

Alta Gestão



Relatório Executivo (1 página)

Foco em **KPIs**, **riscos** e **estratégia** para Prefeitos e Secretários.

Auditoria e Controle



Identificação de Anomalias

Detecta despesas incomuns e possíveis duplicidades para o controle interno.

Futuro e Estratégia



Previsão e Dashboards

Comparação anual, projeções estatísticas e cenários otimistas e pessimistas.



Matriz de Diagnóstico: Qual prompt usar?

User	Necessidade	Solução IA
Alta Gestão Prefeito / Secretário	Visão objetiva e estratégica.	Exemplo 3: Relatório Executivo.  Linguagem objetiva para gestores.
Controle & Compliance Auditoria / Controle Interno	Conformidade e varredura de dados.	Exemplo 4: Identificação de Anomalias. Lista priorizada de pagamentos fora do padrão. 
Operação Financeira Tesouraria / Contabilidade	Acompanhamento contínuo e histórico.	Exemplos 5 & 6: Evolução e Dashboard. Análise de empenho, liquidação e restos a pagar. 



Lente de Auditoria: Identificação de Anomalias

> Analise todos os registros e identifique despesas incomuns, duplicidades e valores acima da média...

				05/07/2021	360,00	R\$.170,00
				12/07/2021	R\$.220,00	R\$.270,00

Alerta: Despesas Incomuns



Identifica crescimento e identifique despesas incomuns, e acima da média...

Alerta: Possíveis Duplicidades



Identifica possíveis duplicidades de pagamentos fora menis do padrão.

Alerta: Valores acima da média

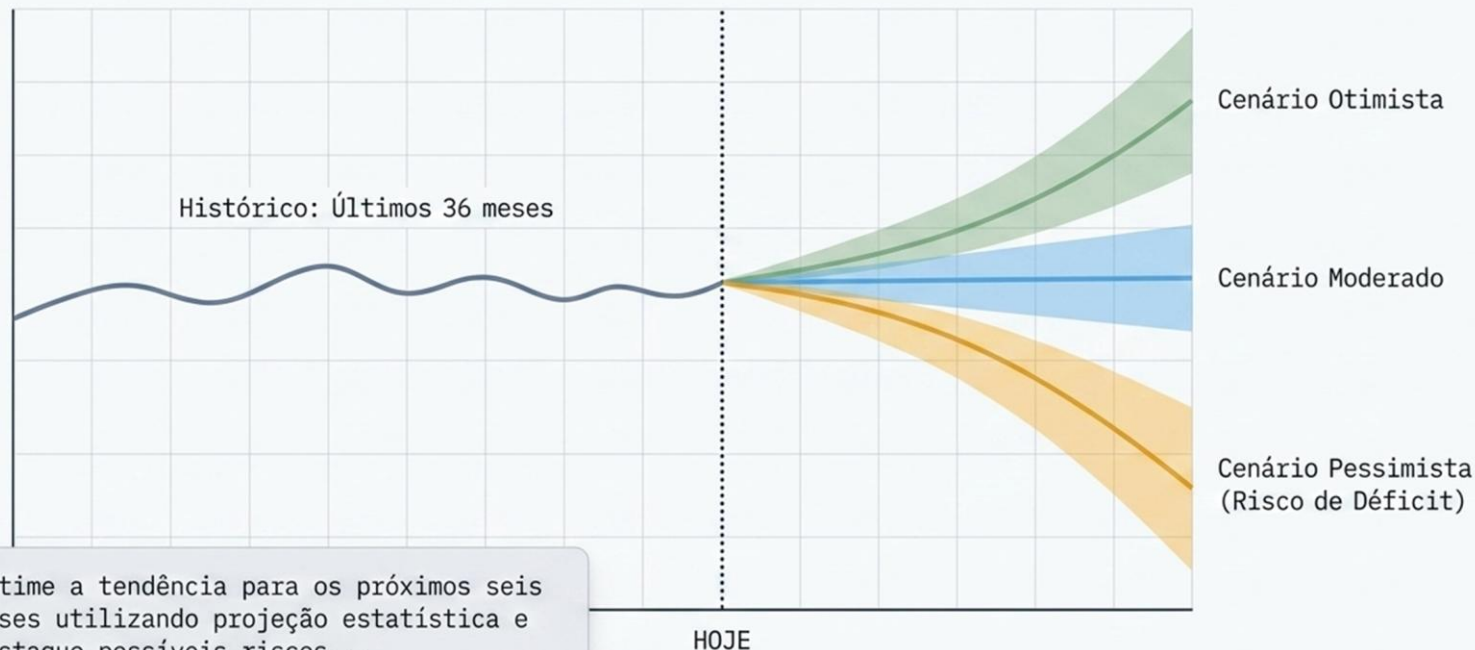


Previsão de empenho estatística e cenário, valores acima da média.

A IA não apenas encontra erros; ela gera uma lista priorizada para auditoria, direcionando o esforço humano.

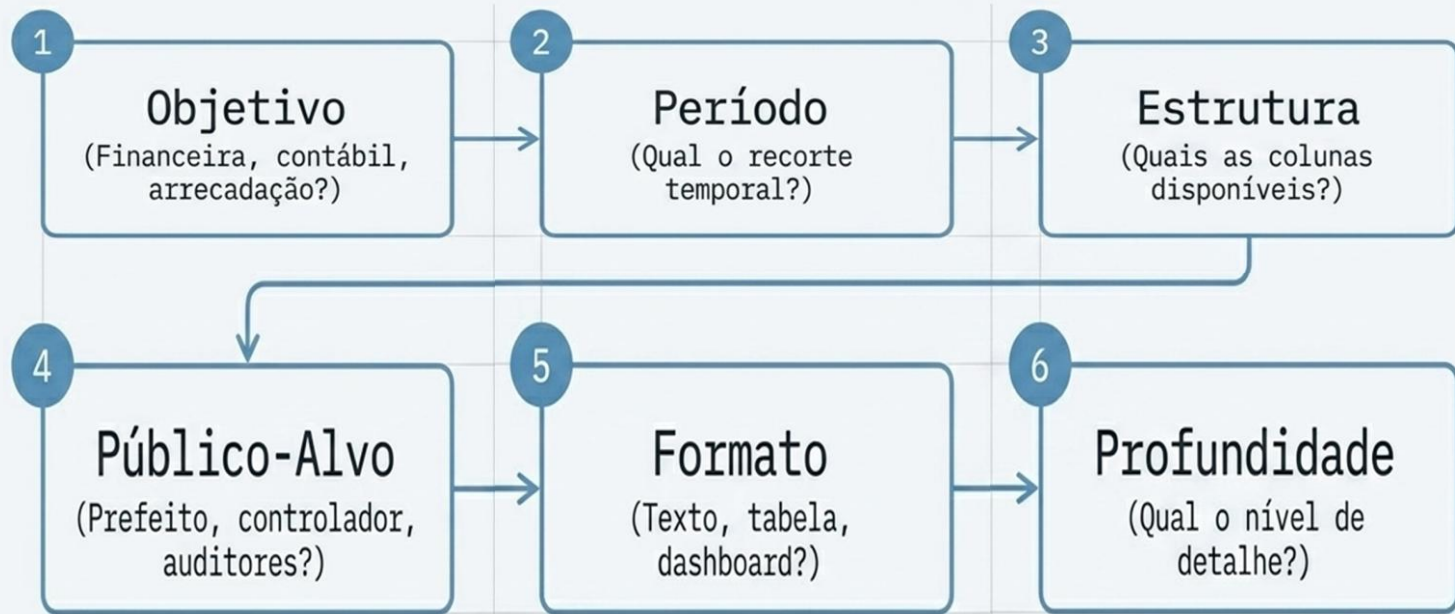


Projeção Estatística: Antecipando o Impacto Financeiro



> Estime a tendência para os próximos seis meses utilizando projeção estatística e destaque possíveis riscos...

A Engenharia do Prompt Perfeito



Anatomia do Prompt Master (Pronto para Copiar)

Você é um especialista em gestão financeira pública municipal e análise de dados. Analise esta planilha do Excel considerando receitas, despesas, empenhos, liquidações, pagamentos e saldo financeiro. Identifique tendências, variações relevantes, inconsistências, oportunidades de economia e riscos fiscais. Elabore um relatório executivo em linguagem clara e objetiva, contendo resumo executivo, indicadores (KPIs), análise comparativa, gráficos recomendados, conclusões e sugestões de melhoria para apoiar a tomada de decisão dos gestores municipais.

Define o Papel



Mapeia a Estrutura



Define a Missão



Exige o Formato

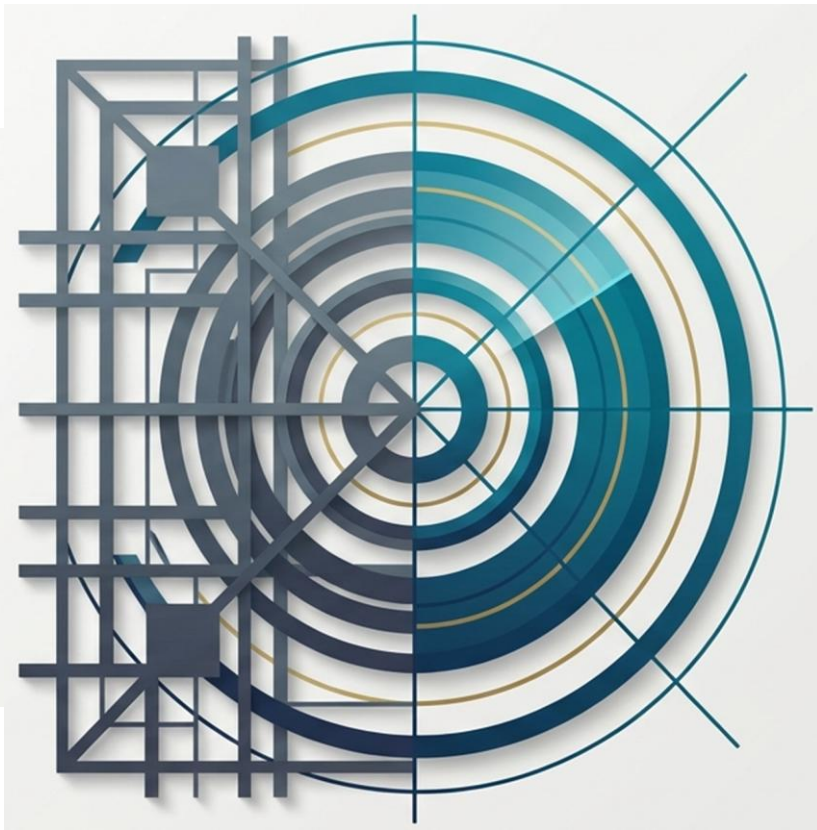


Foca no Público-Alvo



Do Retrovisor ao Radar

A evolução do profissional de finanças públicas: da conformidade operacional à inteligência consultiva.





Nesse cenário, simplesmente **"fazer a contabilidade"** ou **"efetuar pagamentos"** já não é suficiente. O **perfil operacional** deve **evoluir** para garantir a **sobrevivência** e o sucesso da gestão pública.

O que é entregue



Relatórios de rotina,
balancetes e guias de
pagamento.



O que o gestor realmente precisa saber

- ! Existe recurso suficiente para contratar uma nova obra?
- ! Quanto ainda posso investir este ano?
- ! Qual será o impacto financeiro da contratação de novos servidores?
- ! O município corre risco de ultrapassar algum limite da Lei de Responsabilidade Fiscal?
- ! Qual secretaria apresenta maior consumo de recursos?
- ! Quais despesas podem ser reduzidas sem comprometer os serviços públicos?



	Perfil Operacional	Perfil Consultivo
Foco Principal	Cumprir obrigações legais e rotinas diárias.	Gerar inteligência para a administração pública.
Estilo de Atuação	Reativo (responde a demandas).	Proativo (antecipa problemas e propõe melhorias).
Entrega (Output)	Lançamentos, balancetes e prestações de contas.	Interpretação de números, projeções e cenários.
Papel na Gestão	Executor de processos fechados.	Parceiro estratégico nas reuniões de planejamento.

O profissional **consultivo** não abandona a operação; ele a utiliza como base para gerar **recomendações estratégicas**.



O FAZER CONTÁBIL

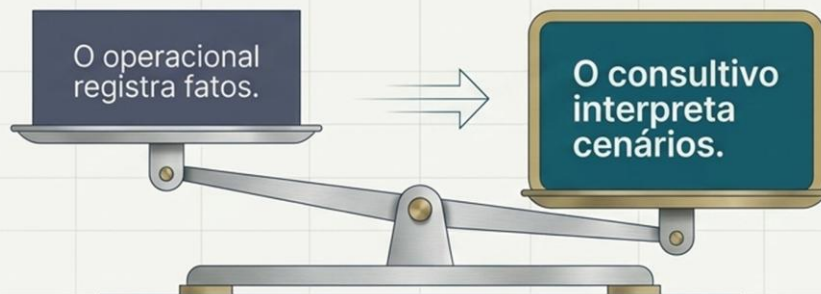
Como faço
este
lançamento?

**O que este
lançamento
representa
para a gestão?**

A EXECUÇÃO FINANCEIRA

O pagamento
foi realizado?

Esse pagamento
era prioritário?
Havia outra estratégia
mais eficiente?



O profissional consultivo não abandona a operação; ele a utiliza como base para gerar recomendações estratégicas.

O Filtro de Impacto: Gestão de Riscos e Inteligência Contábil



Exemplo Real do Dia a Dia

O índice de despesa com pessoal atingiu 50% da Receita Corrente Líquida. Ainda estamos abaixo do limite prudencial, mas o crescimento observado nos últimos seis meses indica que novas contratações devem ser avaliadas com cautela.

[+] Receitas
previstas

[-] Pagamentos
obrigatórios

[-] Contratos

[-] Folha de
pagamento

[-] Convênios

[-] Investimentos

[=] Saldo
Projetado

O objetivo deixa de ser apenas
pagar em dia. Passa a ser pagar
com **planejamento**.

Esta visão em cascata, atualizada diária ou semanalmente, é a principal ferramenta para blindar o município contra a insuficiência financeira e riscos bancários.



Indicadores Financeiros



- Disponibilidade de caixa
- Liquidez imediata
- Restos a pagar
- Arrecadação mensal (própria / por fonte)

Indicadores Orçamentários



- Percentual de execução da despesa
- Execução da receita
- Dotação utilizada
- Economia orçamentária

Indicadores Fiscais



- Despesa com pessoal
- Endividamento
- Resultado primário / nominal
- Metas fiscais

Indicadores não são apenas relatórios de conformidade, são o radar que permite antecipar problemas antes que se tornem crises.





A tecnologia reduz o tempo gasto em tarefas repetitivas. O tempo economizado é reinvestido em análise, planejamento e atuação estratégica junto aos gestores.

Cenário:
O município
pretende
contratar
uma obra de
R\$ 8 milhões.

Atuação Operacional

Contador
verifica
dotação
orçamentária

Tesoureiro
verifica
disponibilidade
financeira

Resultado:
O processo segue
normalmente
(risco invisível).

Atuação Consultiva

Projeção de fluxo de caixa
(12 meses)

Impacto nas metas fiscais

Cronograma financeiro
da execução

Análise de receitas
vinculadas e convênios

Alternativas para
escalonamento

Resultado:
Recomendações
apresentadas ao
gestor para preservar
o equilíbrio financeiro.



Inteligência Estratégica Humana

Interpretando cenários e orientando prefeitos.
(Aconselhamento, análise de riscos, avaliação de impactos)

Indicadores & Fluxo de Caixa

Organizando os dados.
(Dashboards, BI, projeções, limites legais)

Automação Tecnológica

Fazendo o trabalho repetitivo.
(Sistemas integrados, fluxos digitais, assinaturas eletrônicas)



Sistemas de Inteligência Artificial e automação não substituem o contador ou o tesoureiro; eles servem como alicerce para elevá-los ao topo da pirâmide.





Decisões baseadas em evidências

(Fim do achismo na gestão pública)



Previsibilidade e Eficiência

Redução drástica de riscos fiscais e bancários)



Prevenção contra Órgãos de Controle

Evita impropriedades apontadas por Tribunais de Contas)



Integração Real

(Contabilidade, Tesouraria, Compras e Planejamento trabalhando juntos)



Qualidade de Planejamento

(Melhoria no ciclo PPA, LDO e LOA)



Confiança

(Maior segurança técnica para os gestores assinarem contratos e projetos)

A área financeira deixa de ser apenas uma executora de conformidade para se tornar o radar que guia a administração pública rumo à excelência.



Do Dado à Decisão

O Playbook da Comunicação Assertiva na Contabilidade Pública

Estratégias práticas para transformar números em
conhecimento e influenciar a tomada de decisão.



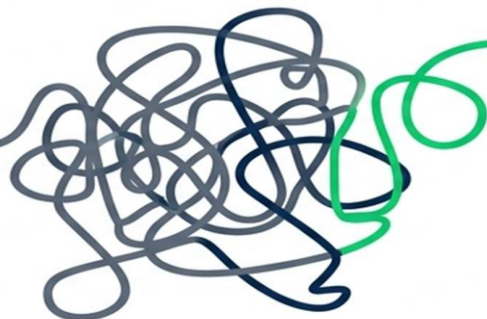
O Paradoxo da Contabilidade Pública

A maior dificuldade não está na elaboração das informações, mas na capacidade de comunicá-las.

A Montanha Técnica



- Relatórios estritamente técnicos.
- Excesso de termos contábeis e códigos orçamentários.
- Fazem sentido apenas para quem vive a contabilidade.



O Gestor



- Como está a situação financeira?
- Quais são os riscos?
- Quais decisões devem ser tomadas?



A Evolução do Profissional

Antigamente: O Entregador

Foco em: Balancetes, demonstrativos, relatórios extensos e prestação de contas.

Postura: Passiva.

Hoje: O Tradutor Estratégico

Foco em ser:

- ✓ Consultor
- ✓ Analista
- ✓ Facilitador
- ✓ Educador
- ✓ Comunicador

O contador moderno deixa de ser apenas o responsável pelos registros e passa a transformar números em conhecimento.



O Mapa de Stakeholders: Quem é o seu público?

O maior erro é falar da mesma forma para todos.
Boa comunicação começa entendendo quem irá ouvir.



Prefeito



Busca: Impacto financeiro e decisões.



Secretários



Buscam: Recursos disponíveis para sua secretaria.



Vereadores



Buscam: Resultado das políticas públicas.



População



Busca: Transparência e benefícios para a sociedade.



**Tribunal de
Contas**

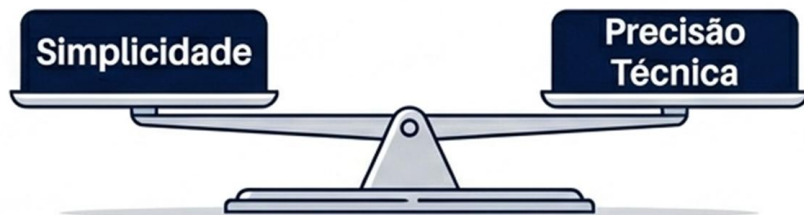


Busca: Fundamentação técnica e legal.



A Equação da Comunicação Assertiva

**Não significa simplificar demais.
Significa tornar o complexo compreensível.**



Como era:

A despesa corrente apresentou crescimento nominal de 11,8%, comprometendo a capacidade de geração de poupança corrente e reduzindo o resultado primário.

Como deve ser:

Os gastos do município cresceram mais do que as receitas. Se continuarmos nesse ritmo, teremos menos recursos disponíveis para investir em obras e novos serviços.



Dicionário de Bolso do Tradutor

Insuficiência Financeira

O município possui menos dinheiro disponível do que obrigações a pagar.

Superávit Financeiro

Após pagar todas as obrigações, ainda restaram recursos disponíveis.

Excesso de Arrecadação

O município arrecadou mais do que havia previsto no orçamento.

Resultado Patrimonial

Mostra se o patrimônio público aumentou ou diminuiu durante o exercício.



O Framework da Pirâmide Invertida

Técnica emprestada do jornalismo: As pessoas lembram do início da mensagem.

O município **economizou R\$ 3 milhões** neste semestre.

Essa economia ocorreu porque houve **aumento da arrecadação** e controle das despesas.

O balancete demonstra alterações patrimoniais quantitativas...
(Apenas se questionado)



O Poder da Ancoragem: Utilize Comparações

Números isolados são abstratos. Comparações facilitam o entendimento instantâneo.

O Abstrato



O Tangível



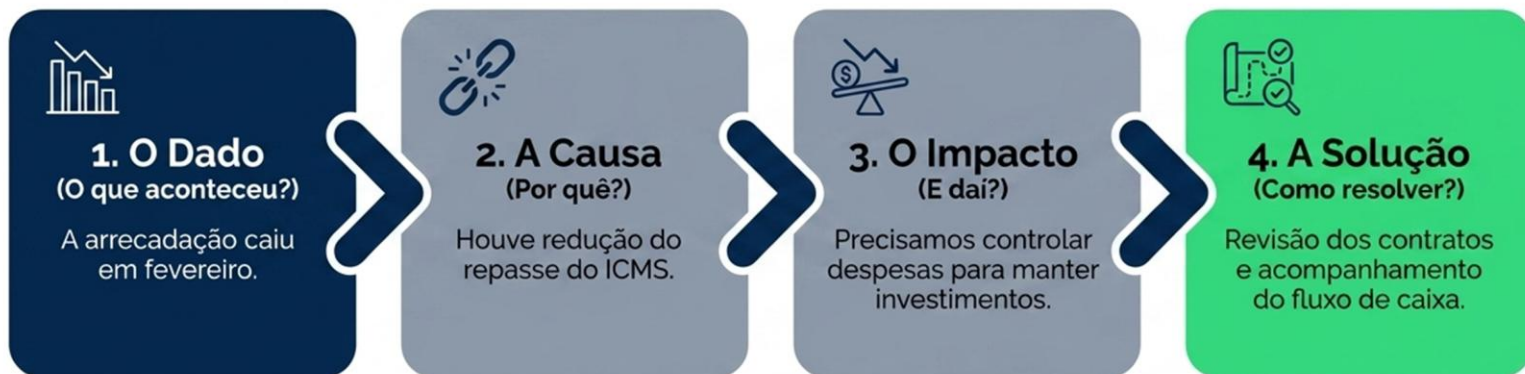
Se o município arrecada R\$ 10 milhões por mês, essa dívida representa aproximadamente cinco meses de arrecadação.

Instantaneamente a informação ganha significado.



Storytelling com Dados: O Fluxo Narrativo

Em vez de mostrar apenas gráficos, conte a história que os números revelam.



Agora o número possui contexto.



A Regra dos Três Pontos para Reuniões

Ao apresentar qualquer relatório executivo, responda apenas a três perguntas. Simples. Objetivo. Eficiente.

1

1. O que aconteceu?

Ex: A arrecadação aumentou.

2

2. Por que aconteceu?

Ex: Houve crescimento do ISS e do FPM.

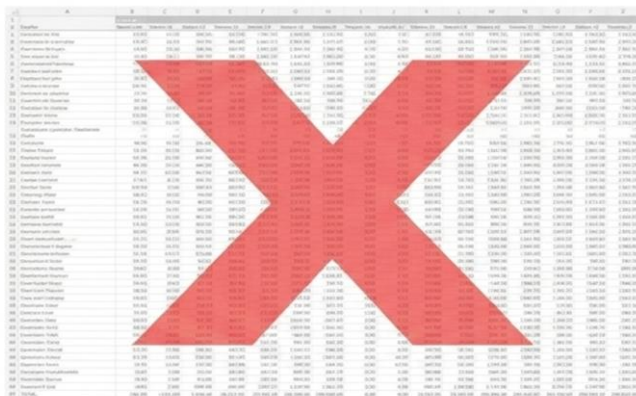
3

3. O que devemos fazer?

Ex: Podemos ampliar investimentos sem comprometer o equilíbrio fiscal.



Indicadores Visuais: Menos Informação, Mais Entendimento



O Erro

Projetar tabelas com 80 linhas.
Ninguém consegue acompanhar.



A Solução

O cérebro interpreta imagens mais rápido do que tabelas. Destaque apenas o que importa.



A Regra de Ouro: **Apresente Conclusões**

**Jamais entregue apenas números.
O contador deve concluir e orientar.**

O Erro (Apenas o número):

A despesa com pessoal atingiu 50,6%.

O Acerto (Número + Orientação):

A despesa com pessoal permanece abaixo do limite legal, porém cresceu nos últimos meses. Recomenda-se acompanhamento mensal para evitar aproximação do limite prudencial.

O gestor não quer apenas o dado; ele precisa da sua orientação.



O Checklist da Comunicação Moderna

Em Reuniões (Comunicação Verbal)

- ✓ Fale olhando para as pessoas (não para a tela).
- ✓ Utilize linguagem simples e faça pausas.
- ✓ Destaque os principais indicadores (KPIs).
- ✓ Evite leitura integral dos relatórios.
- ✓ Reserve espaço para perguntas.

Em Relatórios (Comunicação Escrita)

- ✓ Resumo Executivo logo no início.
- ✓ Principais Indicadores destacados.
- ✓ Análises claras de cenário.
- ✓ Mapa de Riscos.
- ✓ Recomendações e Conclusão.



“Os números mostram o passado; a comunicação transforma esses números em decisões para o futuro.”

Relatórios não mudam uma gestão. O que muda uma gestão é a compreensão das informações contábeis e sua utilização na tomada de decisão.

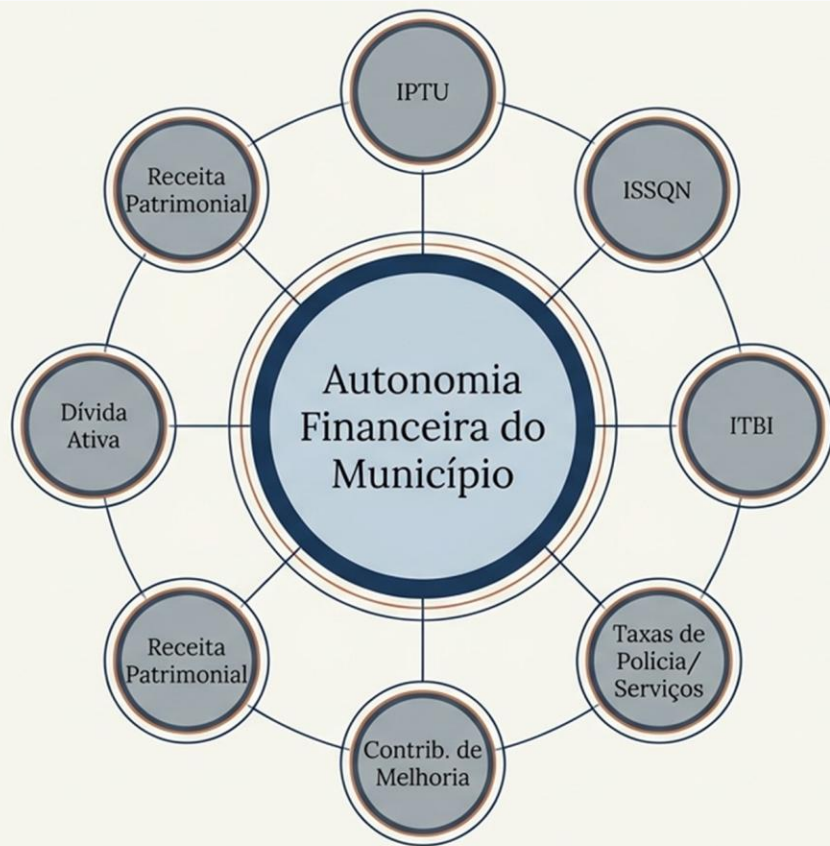
Torne-se o tradutor estratégico do seu município.



Técnicas de Projeção de Receitas Próprias com Precisão

A planta baixa para fortalecer o planejamento financeiro e extinguir o “chutômetro” na gestão pública.





O Motor do Orçamento:

Estas receitas financiam PPA, LDO e LOA sem depender de transferências constitucionais ou voluntárias do Estado e da União.

O Perigo da Imprecisão



Sintoma: Falsa sensação de disponibilidade.
Risco Fiscal: Abertura de despesas sem lastro, déficit orçamentário.

Impacto: Equilíbrio orçamentário, cronograma de desembolso realista e segurança para os gestores.

Sintoma: Limitação artificial do teto.
Risco Fiscal: Obras travadas, queda na eficiência do atendimento à população.



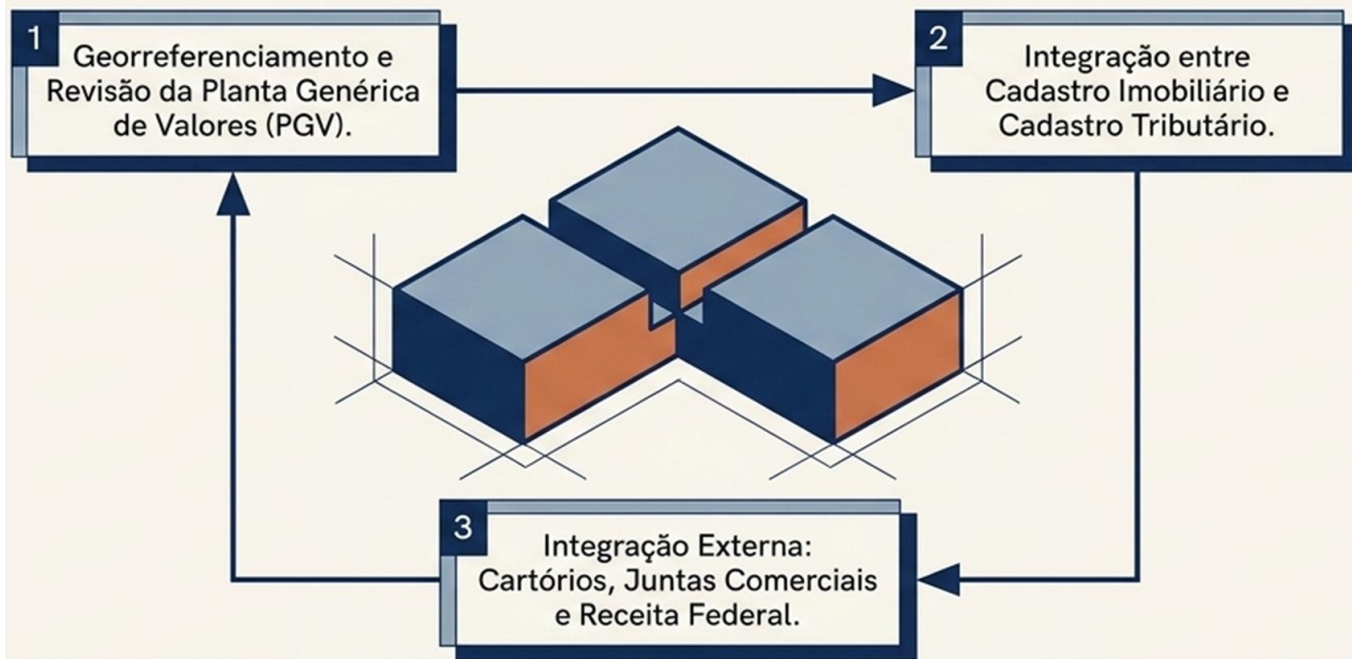
Diagnóstico: Fuja do 'Chutômetro'

Erro Comum: O Chutômetro	A Abordagem Moderna: A Engenharia de Dados
Repetir o valor exato do ano anterior.	Avaliar a série histórica (mínimo 5 anos) considerando tendências e sazonalidades.
Aplicar um percentual fixo genérico (ex: "Vai crescer 10%").	Separar inflação (atualização) do crescimento real e justificar tecnicamente.
Olhar apenas para dentro da prefeitura.	Monitorar fatores externos (desemprego, PIB, REFIS, novas empresas).



O Alicerce: Qualidade dos Cadastros

A projeção perfeita falha com dados ruins.

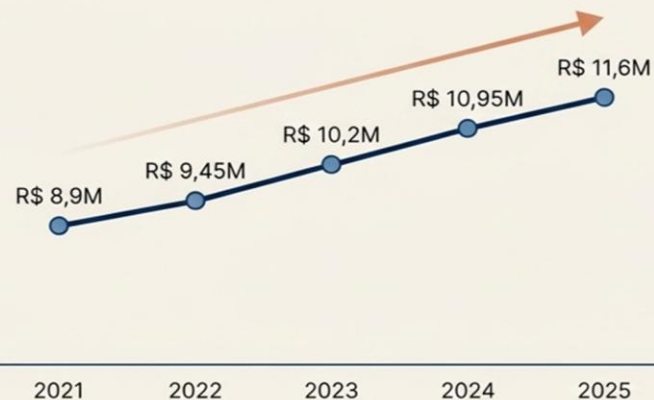


A qualidade da informação de base determina o teto de precisão da sua projeção.



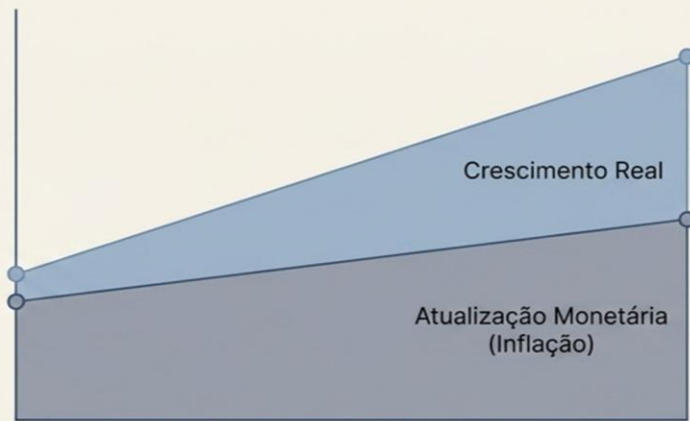
Técnicas 1 & 2: O Básico Bem Feito (Histórico e Inflação)

Série Histórica de Arrecadação do IPTU



O que procurar: Tendência de crescimento médio (ex: 6% ao ano), sazonalidade e impacto de inadimplência. **Nunca usar apenas um exercício de referência.**

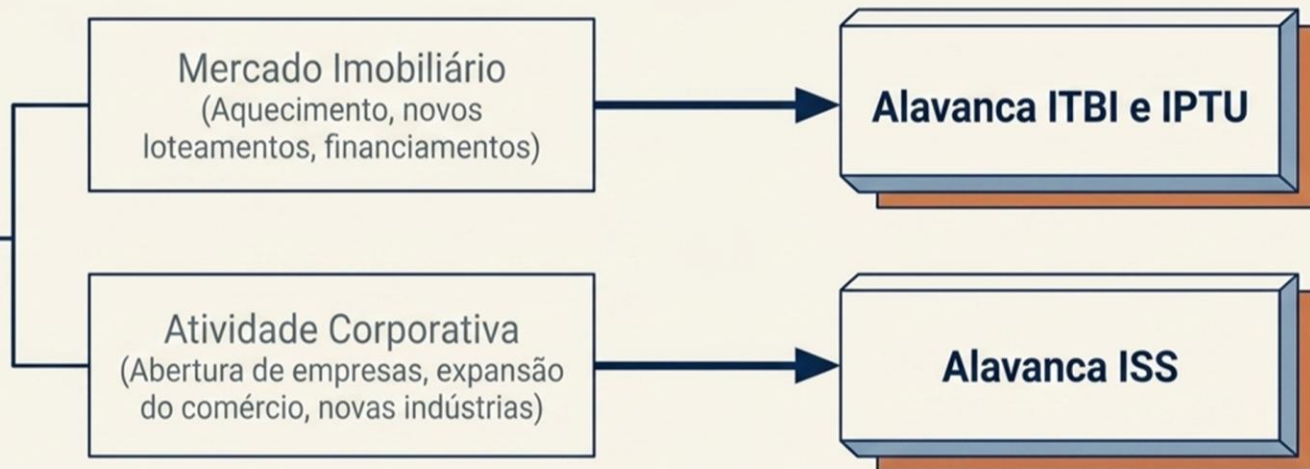
Decomposição do Crescimento Projetado



A Matemática da Precisão: Se a projeção final aponta 7,5% de aumento, o contador deve saber separar o que é **Inflação Prevista** (ex: 4,5%) e o que é **Crescimento Real Esperado** (ex: 3%).

Técnicas 3 & 4: Lendo a Economia Local

A receita é um reflexo direto do que acontece na rua. Uma prefeitura cega à economia local é surpreendida por crises.

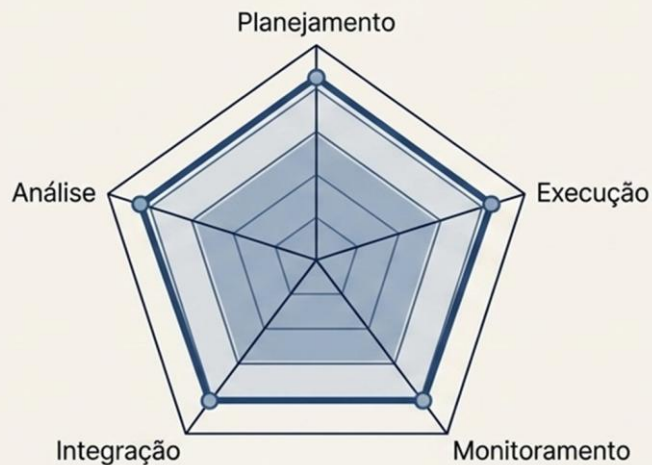


Monitoramento obrigatório: IPCA, PIB Municipal, Taxa de Geração de Empregos, Consumo das Famílias.



O Padrão de Excelência na Governança Fiscal

Maturidade Institucional



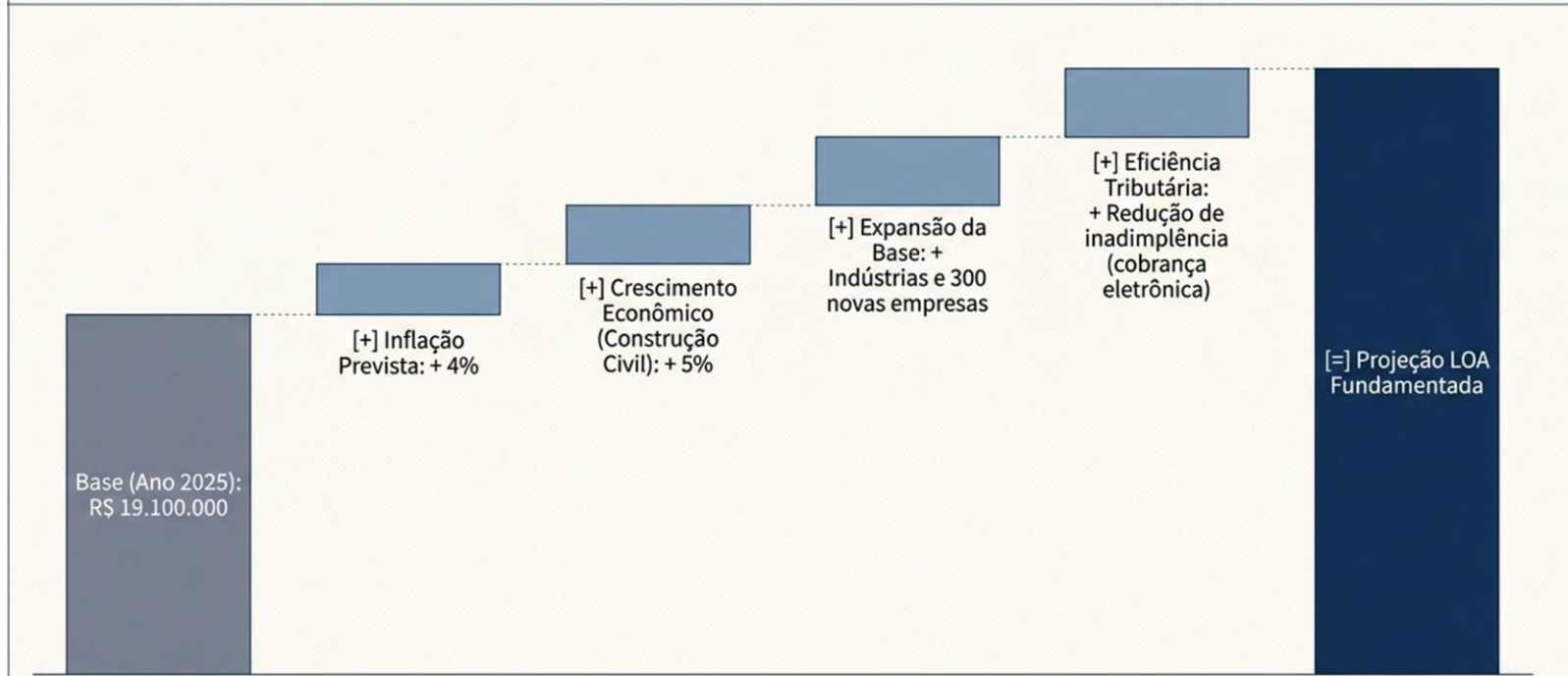
Mapeamento da excelência em cinco dimensões chave.

Práticas de Referência

- ☐ Elaboração de estudos técnicos prévios.
- ☐ Integração total (Contabilidade, Tributação, Tesouraria e Planejamento).
- ☐ Uso de indicadores gerenciais (Painéis de BI).
- ☐ Acompanhamento mensal da execução e revisão trimestral das estimativas.
- ☐ Análise individualizada das maiores fontes e monitoramento por tributo.

Processos estruturados reduzem a dependência de "heróis individuais" e institucionalizam a precisão.

Síntese Prática: O Efeito Cascata na Projeção de ISS

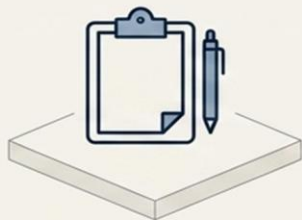


A projeção deixa de ser estatística fria e passa a refletir a dinâmica real da cidade.



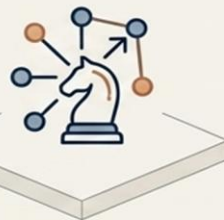
A Evolução do Profissional de Finanças Públicas

O Executor de Rotinas



- Limita-se a preencher a LOA.
- Realiza cálculos matemáticos isolados.
- Reativo às frustrações de receita.

O Contador Consultivo



- Justifica tecnicamente cada estimativa.
- Demonstra impactos econômicos e apresenta cenários de risco.
- Monitora ativamente e recomenda ajustes estratégicos.
- Atua como consultor vital da alta gestão pública.



A Pirâmide da Arrecadação Inteligente



A projeção de receitas próprias não é um mero cálculo matemático.
É a espinha dorsal de uma gestão pública eficiente, autônoma e à prova de crises.



O Arquiteto da Sustentabilidade Fiscal

Guia prático de **Análise de Impacto Financeiro**
para Novas Leis Municipais



A blindagem estratégica da gestão municipal



A análise de impacto financeiro não é um mero cálculo inicial. É um estudo técnico projetivo que estima a sustentabilidade de uma proposta de lei no médio e longo prazo.



Quanto essa lei custará?



Existe orçamento disponível?



Será necessário aumentar despesas?



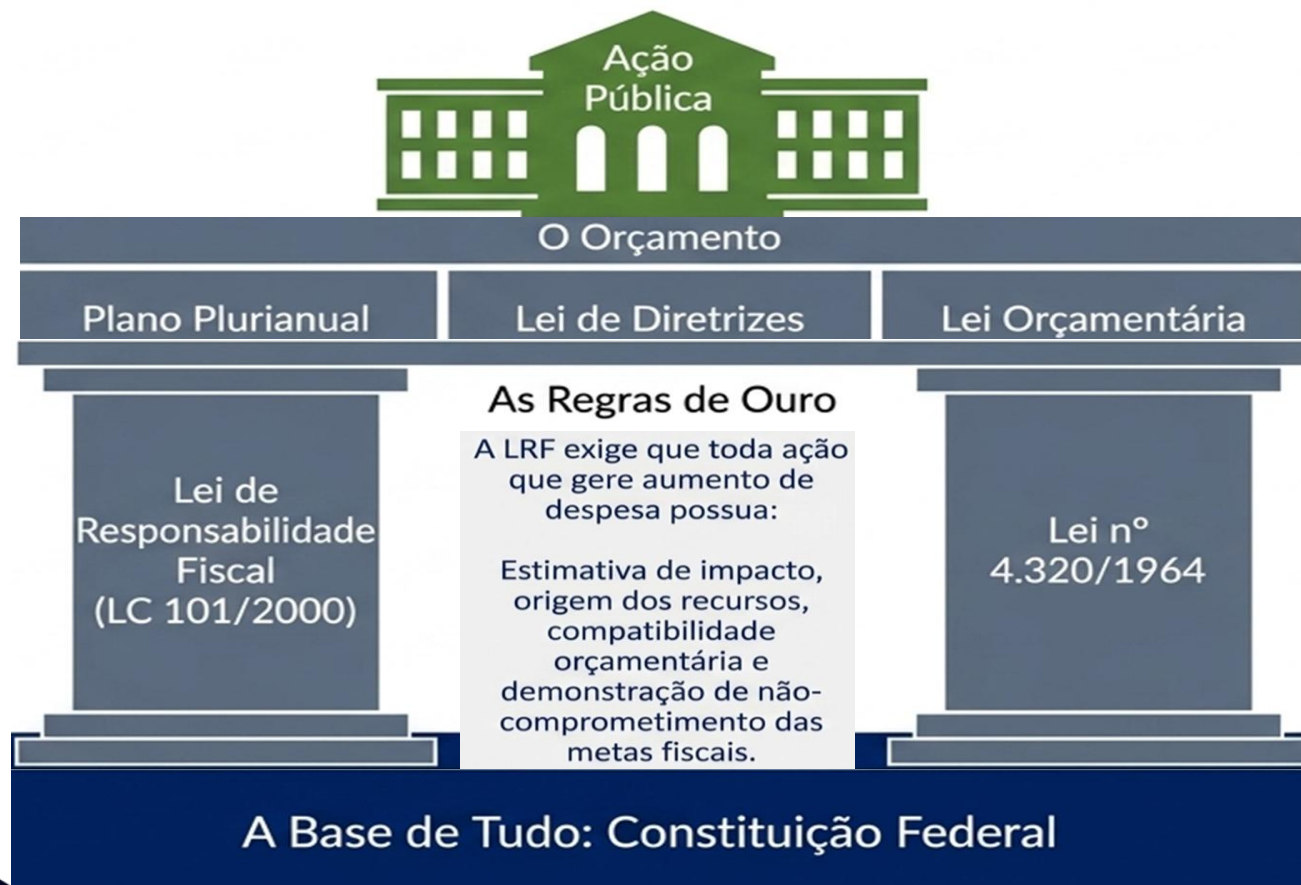
Haverá redução de receitas?



O Município sustentará essa despesa nos próximos anos?

A essência da proteção: Evita a aprovação de leis inexecutáveis, o aumento do déficit, a rejeição de contas pelo TCE e a responsabilização legal dos gestores.





A ilusão do custo inicial: O Iceberg da Folha de Pagamento

Salário Base

10 cargos administrativos $\times$ R\$ 4.000,00 = **R\$ 40.000 mensais**

INSS Patronal

Férias & 13º Salário

Auxílio-alimentação & Vale-transporte

Progressões & Encargos Trabalhistas

O verdadeiro impacto supera R\$ 650.000 anuais.



O efeito cascata em reajustes e benefícios

Reajuste Salarial (A Ilusão dos 5%)

Folha Anual: R\$ 80 milhões.
Reajuste: 5% (Aparentemente pequeno).

Impacto inicial de R\$ 4 milhões salta para R\$ 5 milhões/ano quando somados os reflexos em encargos.



Criação de Benefícios (O Multiplicador)

Auxílios (saúde, transporte, bolsa estudo).

Um valor irrisório, quando multiplicado por centenas de servidores, gera um abalo sísmico no orçamento.



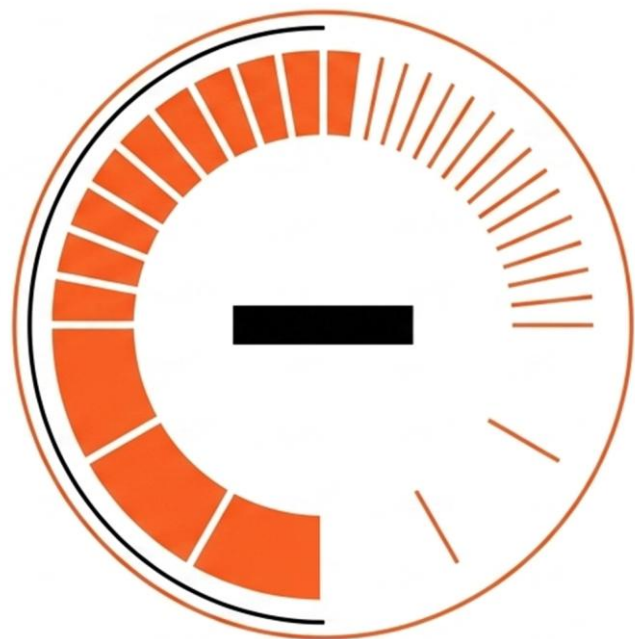
Programas Sociais (A Matemática da Escala)

Auxílio Municipal: R\$ 300/mês.
Beneficiários: 1.000 famílias.

$$300 \times 1.000 \times 12 = \\ \text{R\$ 3.600.000 por ano.}$$



O impacto invisível: A renúncia de receitas



Nem todo impacto orçamentário nasce de uma nova despesa. Isenções de tributos (ex: Isenção de IPTU para aposentados) criam um vácuo no planejamento financeiro.



Quanto o Município deixará de arrecadar?



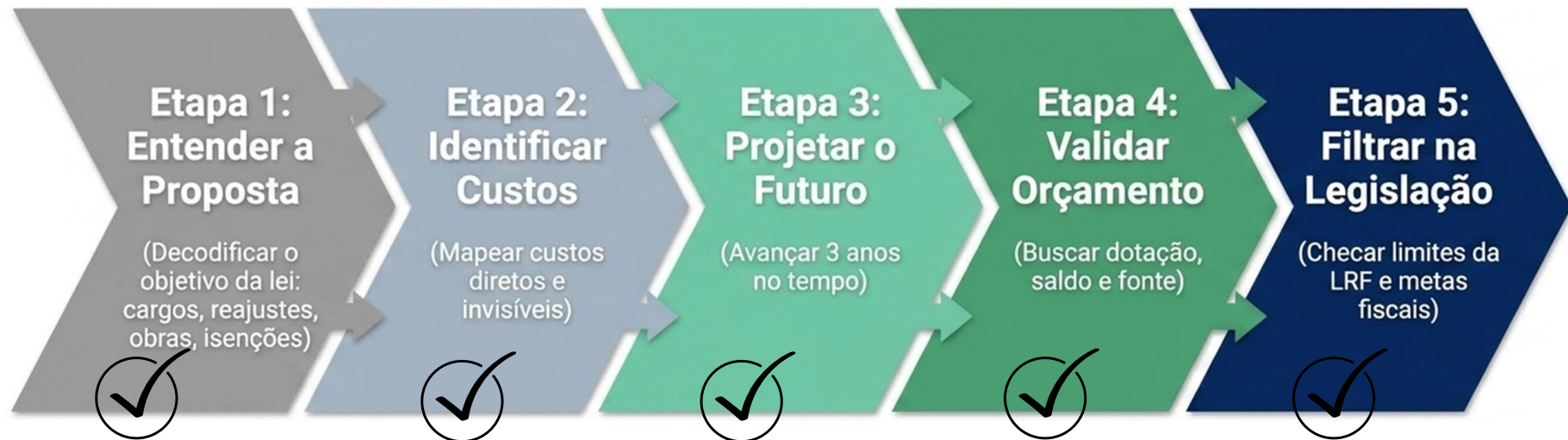
Essa perda comprometerá os investimentos essenciais?



Existe uma compensação financeira legalmente prevista?

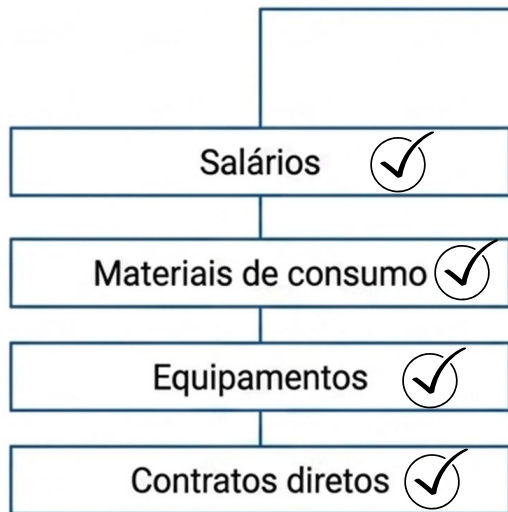


A Mecânica da Análise: Metodologia em 5 Etapas

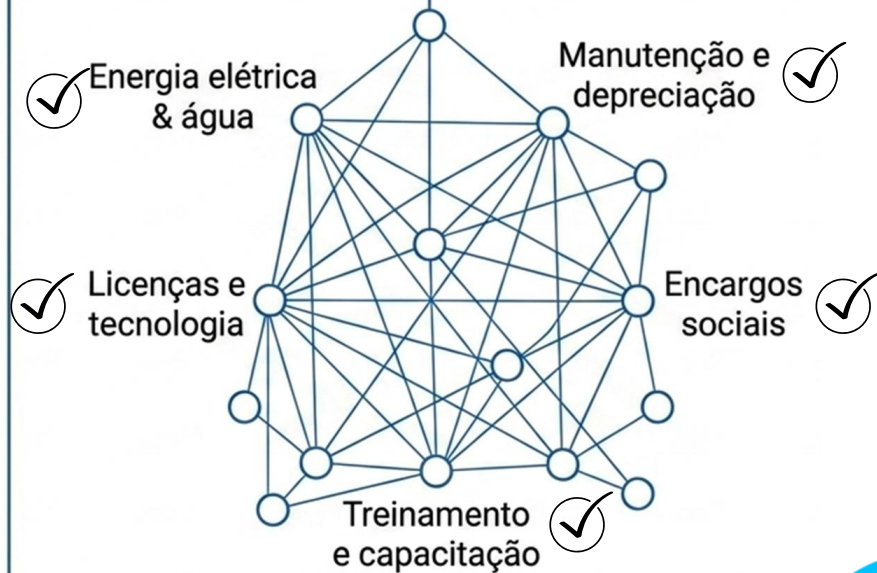


Etapa 2: A Anatomia dos Custos

Custos Diretos - O Evidente



Custos Indiretos - O Estrutural



Etapa 3: A Máquina do Tempo Fiscal

A LRF proíbe o pensamento de curto prazo, exigindo projeções para o ano vigente e os dois exercícios seguintes.



Etapas 4 & 5: O Funil de Viabilidade da LRF



Da Teoria à Prática: O Estudo de Caso do Município Alfa

Receita Corrente Líquida (RCL): R\$ 180 Milhões

Projeto Original - Rejeitado

- Proposta: 50 novos cargos.
- Impacto: R\$ 6 Milhões/ano.



Diagnóstico do Funil: Limite de pessoal estourado. Orçamento insuficiente. Exigiria cancelamento de investimentos críticos.

Projeto Reformulado - Aprovado

- Proposta: 20 novos cargos.



Resultado Estratégico: Atendimento efetivo da população, limites fiscais rigorosamente respeitados, equilíbrio financeiro preservado.



Matriz de Maturidade Institucional

	Gestão Amadora	Gestão de Excelência
Dimensão 1: Horizonte de Planejamento	Não projeta exercícios futuros; ignora inflação.	Elabora cenários (otimista, moderado, pessimista); atualiza projeções periodicamente.
Dimensão 2: Cálculo de Custos	Considera apenas o salário base; esquece encargos.	Utiliza planilhas padronizadas integrando todos os custos diretos e indiretos.
Dimensão 3: Rigor Legal	Não avalia os limites da LRF; estimativas sem base técnica.	Revisão jurídica e validação cruzada entre controle interno e contabilidade.
Dimensão 4: Documentação	Deixa de registrar a metodologia ou identificar fonte de custeio.	Elabora Nota Técnica detalhada para todos os projetos com impacto.



A Arquitetura da Confiança Pública

Um guia estratégico para decisões eficientes, transparentes e voltadas ao cidadão na gestão do dinheiro público.



A Mudança de Paradigma



O dinheiro público não pertence
ao prefeito, ao presidente da
Câmara, ao secretário, ao
contador ou ao tesoureiro.



O dinheiro pertence à sociedade.

Os gestores apenas administram
esses recursos temporariamente.

Essa visão muda completamente a forma
de tomar decisões e fundamenta toda
a estrutura da governança pública.

A Fórmula da Governança

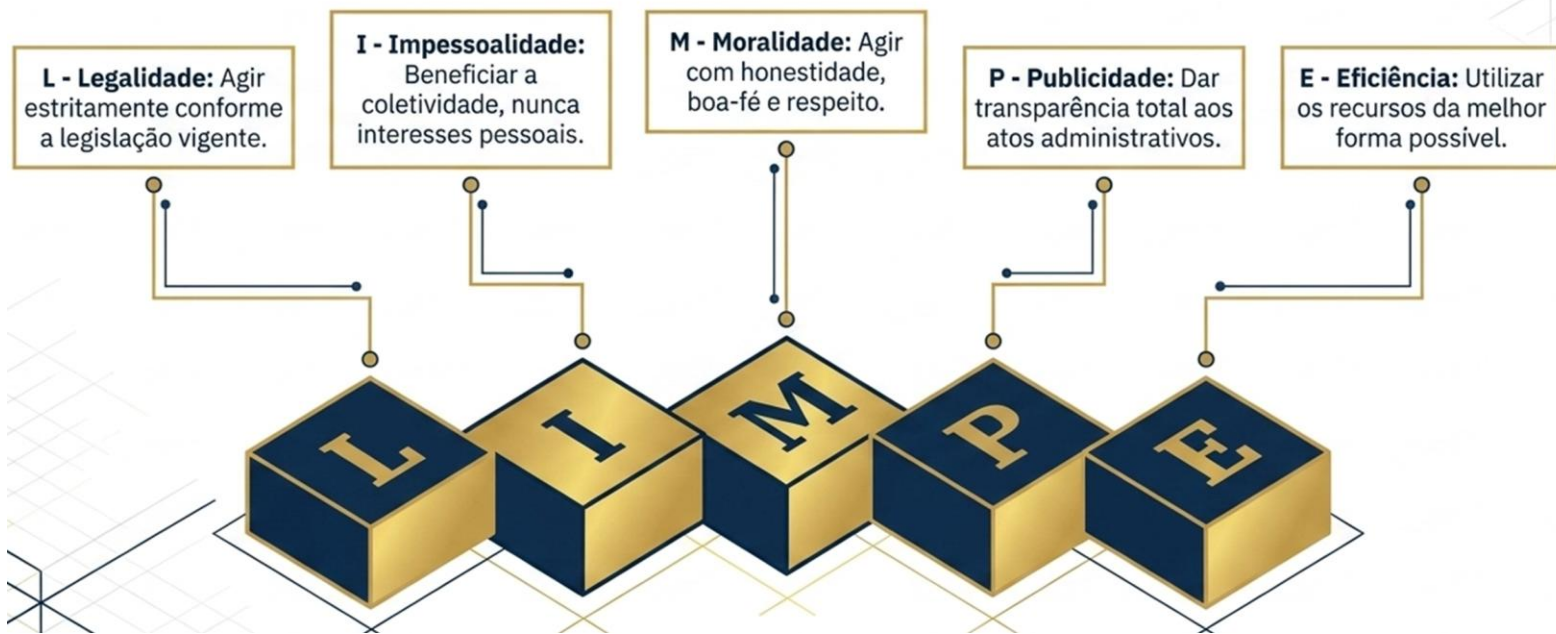
Governança Pública é o conjunto de mecanismos utilizados para dirigir, avaliar e monitorar a atuação da administração pública, garantindo que as políticas atendam a o interesse da população de forma eficiente e sustentável.



Liderança + Estratégia + Controle = Valor Público

O Alicerce: Princípios Constitucionais e Ética

Todo servidor público atua sobre esta base inegociável:



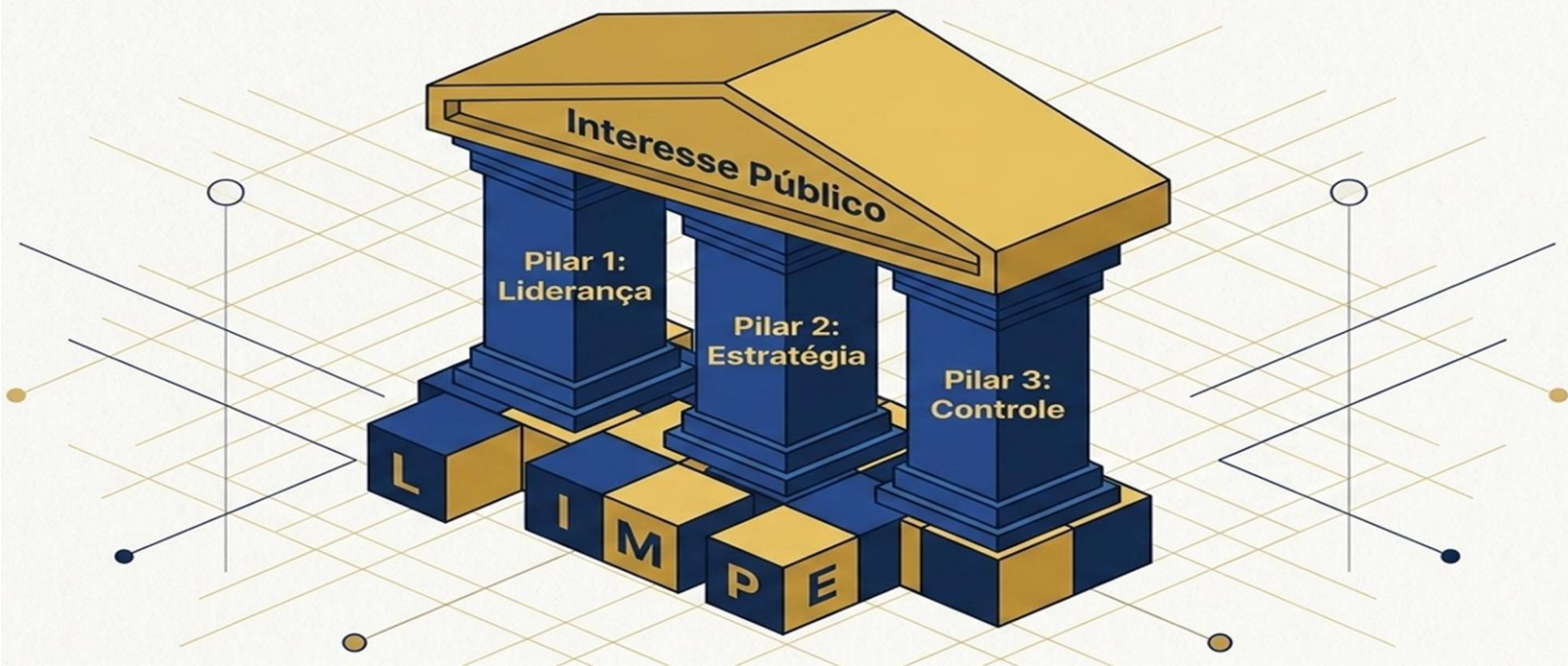
A Matriz de Decisão: Nem tudo que é legal é ético

Ético	Antiético	Ilegal	Legal
Ético	Antiético	[Ilegal mas Ético] N/A	[Legal e Ético] O Padrão de Governança. Decisões técnicas que cumprem a lei e atendem puramente ao interesse público.
		[Ilegal e Antiético] Corrupção direta, fraudes.	[Legal mas Antiético] A Zona de Perigo. Exemplo: Uma compra que cumpre todos os trâmites da lei, mas envolve desperdício de recursos ou favorecimento oculto. Viola o princípio da moralidade.



Os Três Pilares da Estrutura Pública

A boa governança não se sustenta sozinha. Ela exige uma estrutura física robusta para garantir que a administração não desabe sob o peso da burocracia ou da ineficiência.



Pilar 1: A Liderança como Cultura



O Efeito Multiplicador:

Quando o gestor respeita processos, combate desperdícios e valoriza a transparência, toda a equipe tende a seguir o mesmo comportamento. Liderar não significa apenas ocupar um cargo de chefia. Significa influenciar pessoas positivamente.

Um bom líder no setor público:

- Trabalha pelo interesse coletivo
- Promove a participação e o trabalho em equipe
- Incentiva a inovação
- Assume responsabilidades e presta contas



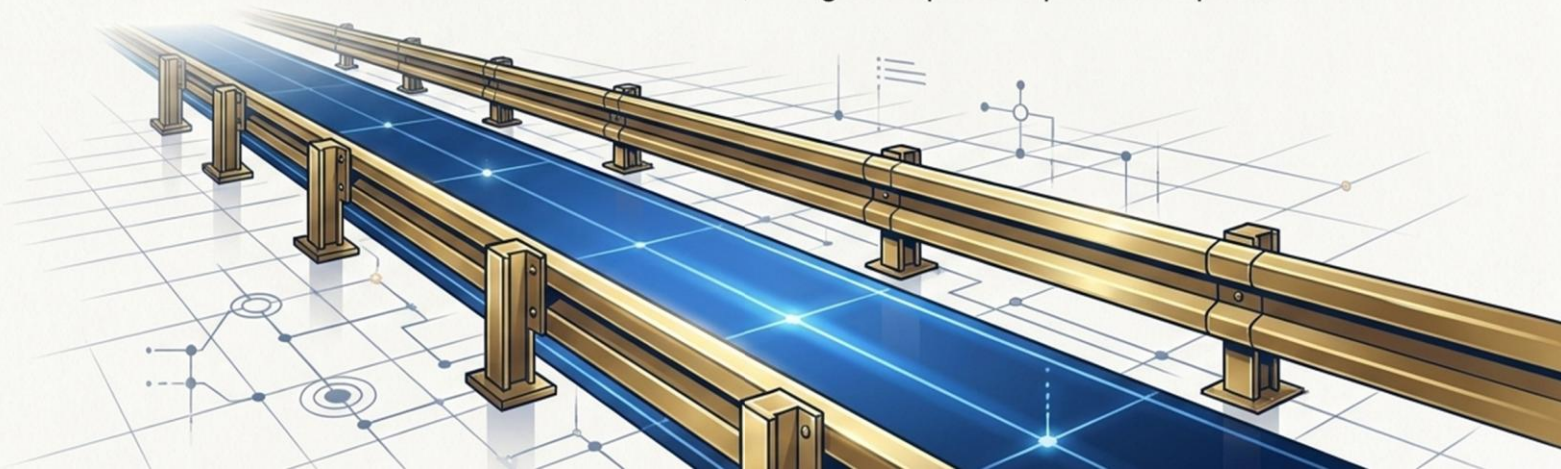
Pilares 2 e 3: A Rota e a Proteção

Estratégia (O Mapa)

Saber onde a organização está, onde deseja chegar e como utilizar os recursos para atingir metas. Sem planejamento, a administração atua apenas apagando incêndios.

Controle (O Guard-rail)

Garante que os recursos sejam utilizados conforme a legislação. Inclui auditorias, prestação de contas e fiscalização social. O controle não deve ser visto como obstáculo. Ele protege tanto o gestor quanto o patrimônio público.



Os Guardiões Modernos: Contador e Tesoureiro

O Contador Público



Evolução: Deixou de ser apenas responsável pelos registros contábeis. É um guardião da responsabilidade fiscal.

Papel Estratégico: Produzir informações confiáveis, apoiar decisões, acompanhar indicadores fiscais, fortalecer controles internos e orientar sobre limites legais.

O Tesoureiro



Evolução: Mais do que apenas pagar contas, o tesoureiro moderno atua como gestor financeiro e de riscos.

Papel Estratégico: Administrar a liquidez financeira, planejamento de caixa, investimentos e garantir o cumprimento das obrigações legais.



Integridade e a Metáfora da Casa de Vidro

Integridade significa agir corretamente mesmo quando ninguém está observando. Mas a governança exige que a sociedade possa observar.

A transparência fortalece a confiança. Ela permite que qualquer cidadão acompanhe:

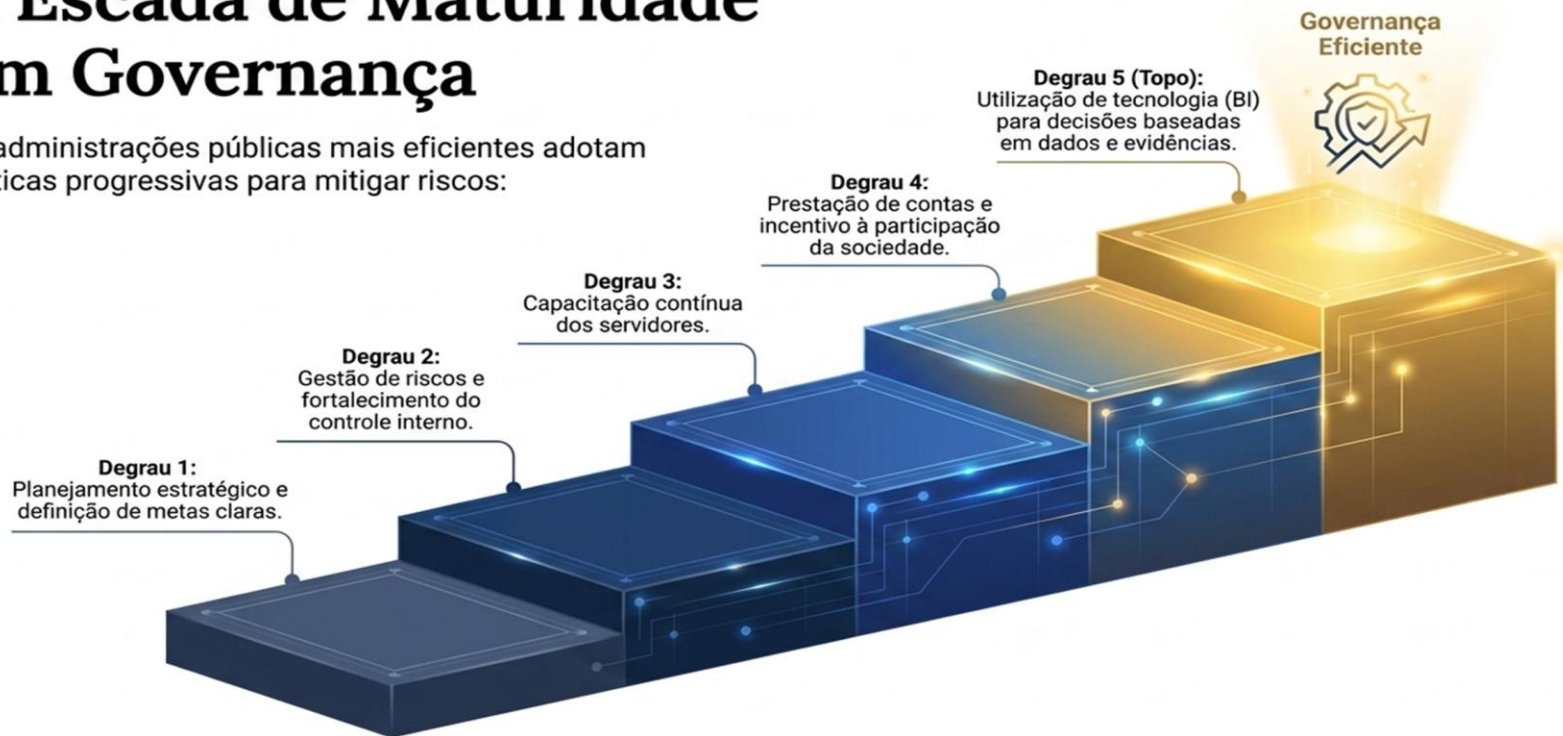
- ✦ - Arrecadação e Despesas
- ✦ - Contratos e Licitações
- ✦ - Folha de Pagamento
- ✦ - Execução Orçamentária e Investimentos

Regra de Ouro: Quanto maior a transparência, maior a credibilidade da administração.



A Escada de Maturidade em Governança

As administrações públicas mais eficientes adotam práticas progressivas para mitigar riscos:



Estudo de Caso: A Transformação do Município Alfa

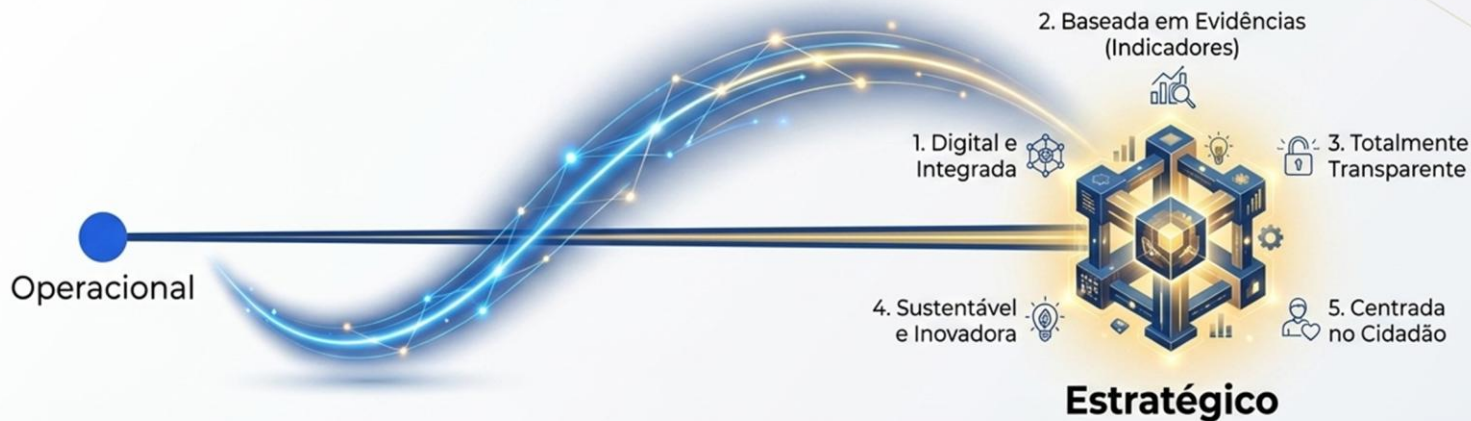


A Lição: Governança não depende de grandes investimentos, mas de organização, liderança e compromisso.



A Governança do Futuro

Para superar a escassez de recursos e a burocracia, o papel do gestor público deixa de ser apenas operacional e passa a ser puramente estratégico.



A governança pública é a ponte entre o recurso arrecadado e o valor entregue à sociedade.



Benchmarking na Gestão Pública

Como usar dados de cidades vizinhas para transformar a administração do seu município.



A Mudança de Paradigma: Benchmarking não é “Copiar”

É uma ferramenta para identificar quem faz melhor e aprender com a experiência.



O Desafio do Lixo

O Município A gasta **R\$ 180/hab** para coletar **3x** na semana. O Município B gasta **R\$ 130/hab** para coletar **4x**.
A pergunta é: O que podemos aprender com eles?



O Mindset Correto: Aprendizado vs. Competição



O Mito da Competição

- Muitos confundem benchmarking com disputa. **Não existe “vencedor”.**
- O objetivo **NÃO** é dizer: “Nossa cidade é pior.”



A Realidade do Aprendizado

O objetivo é responder: **“Podemos melhorar.”**

O Caso da Licitação:

Se a cidade vizinha conclui licitações em 35 dias e o seu município leva 80 dias, a pergunta correta não é “Estamos errados?”, mas sim *“Como eles conseguem fazer mais rápido?”*



Fatos vs. Opiniões: O Papel dos Indicadores



Gestão por Opinião

Baseada em “achismos”, intuição e no “sempre foi feito assim”. A gestão é cega.

Gestão por Fatos (Indicadores)

Baseada em números precisos que medem resultados reais.



Receita por habitante



Despesas com saúde



Índice de transparência



Tempo médio de atendimento



Custo da iluminação pública



O Ecossistema de Comparação (O Que Avaliar?)

Finanças



- Receita própria
- IPTU/ISS
- Dívida
- Resultado orçamentário

Educação



- IDEB
- Custo por aluno
- Transporte escolar
- Merenda

Saúde



- Consultas/Exames
- Cobertura vacinal e atenção básica
- Tempo de espera

Administração



- Tempo de licitações
- Processos digitais
- Transparência

Obras & Meio Ambiente



- Custo/km pavimentado
- Saneamento
- Coleta seletiva



A Armadilha dos Valores Absolutos



Erro Comum: "A Cidade A arrecadou R\$ 100 Milhões. A Cidade B arrecadou R\$ 40 Milhões. A Cidade A é melhor gerida." (Falso).

A Lente Correta

1	Município A: R\$ 20 milhões de receita / 20 mil habitantes = R\$ 1.000 / habitante	
2	Município B: R\$ 18 milhões de receita / 12 mil habitantes = R\$ 1.500 / habitante	

Embora arrecade menos em valor absoluto, proporcionalmente o Município B tem melhor performance.

Critérios para Cidades Semelhantes:

População parecida, economia semelhante, mesma região/porte.



Onde Garimpar os Dados? (Fontes Confiáveis)



Matriz Diagnóstica: Identificando a Referência

Indicador	Município A	Município B (Destaque)	Município C
Habitantes	18 mil	20 mil	21 mil
Receita Própria	R\$ 18 Milhões	R\$ 22 Milhões	R\$ 17 Milhões
Gasto Iluminação	R\$ 2 Milhões	R\$ 1,3 Milhão	R\$ 1,5 Milhão
Tempo Licitação	70 dias	35 dias	48 dias

Análise de Dados: O Município B possui população similar, porém arrecada mais, gasta menos com serviços básicos e é duas vezes mais rápido em licitações. **É o alvo óbvio para benchmarking.**



Do Insight à Ação: Reduzindo Burocracia

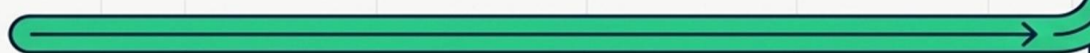
Município X
pagava
fornecedores
em 60 dias.



**A Descoberta (Visitas Técnicas):
O que o Município Y fazia diferente?**

- ✓ Processo 100% digital
- ✓ Assinatura eletrônica
- ✓ Fluxo automatizado
- ✓ Integração total entre contabilidade e tesouraria

Município Y pagava
em apenas 18 dias.



O Município X
adaptou a
inteligência,
implantou as
melhorias e
reduziu seu próprio
prazo para 28 dias
(Redução de >50%).



Os Filtros de Adaptação (Cuidados Necessários)

Benchmarking significa adaptar, nunca copiar cegamente.

Cópia cega

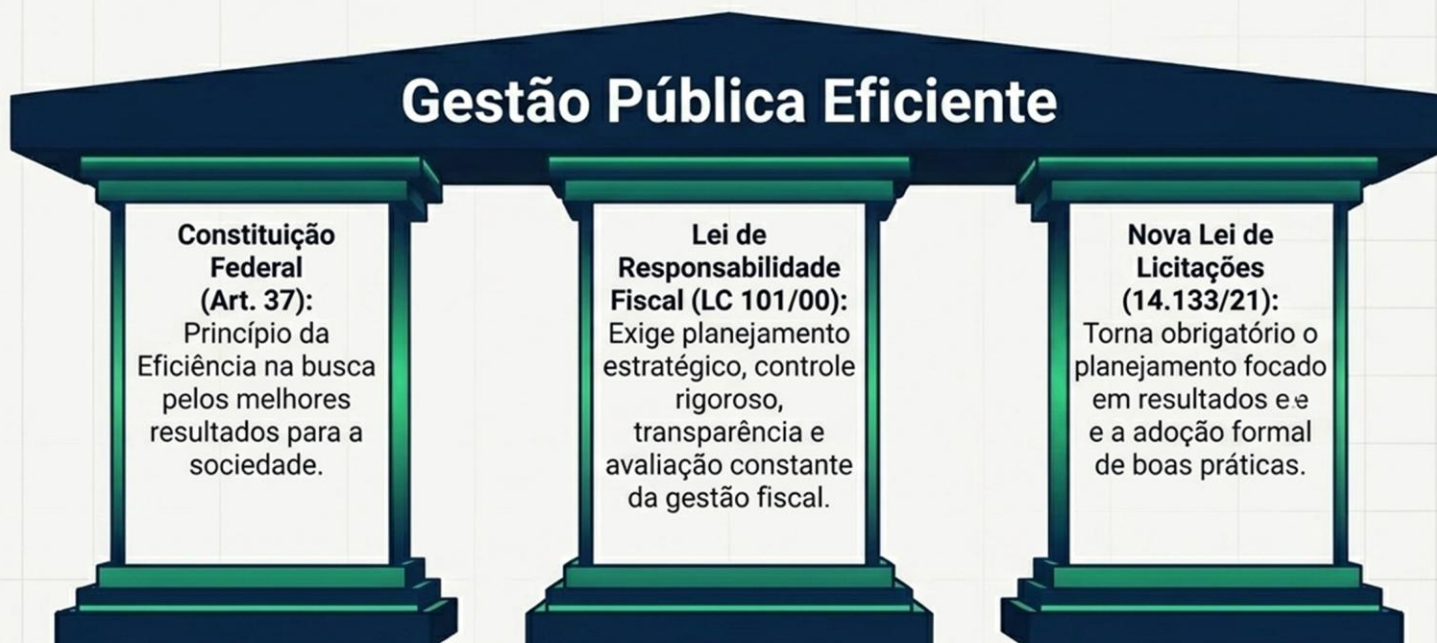


Atenção às Limitações: Cuidado com dados desatualizados, indicadores mal construídos e falta de padronização contábil entre as cidades.



O Respaldo Institucional e Legal

O uso de benchmarking é ancorado pela Contabilidade Pública (que fornece arrecadação, restos a pagar, dívida) e exigido por lei.



Desafio do Gestor: Sala de Situação

Dois municípios possuem cerca de 25 mil habitantes. Analise os dados abaixo.

Indicador	Município A	Município B
Receita / habitante	R\$ 980	R\$ 1.420
Gasto Iluminação / hab	R\$ 115	R\$ 82
Tempo de Licitação	68 dias	36 dias
Índice Transparência	82%	96%

Questões Estratégicas

1. Qual município deve servir de referência?
2. Quais indicadores denunciam a maior ineficiência no Município A?
3. Que ações práticas poderiam ser adotadas imediatamente?
4. Quais fatores locais o Município A precisa avaliar antes de mudar processos?



Gestão de Conflitos: Setor Financeiro x Secretarias Finalísticas

Transformando atritos operacionais em
planejamento integrado para o bem público.



**Precisamos urgente!
O Financeiro está
dificultando.**

**Não há recurso.
Faltou planejamento.**

Na realidade, ambos possuem o mesmo objetivo: Atender bem a população utilizando corretamente os recursos públicos.

O problema não é a falta de vontade, mas a falta de planejamento, comunicação e integração.



Dois Mundos, Um Município



Secretarias Finalísticas

Quem são: Saúde, Educação, Obras, Assistência Social...

Foco Principal: Executar políticas públicas e prestar serviços diretamente ao cidadão.

Pressão Diária: Necessidades imediatas da população.



Setor Financeiro

Quem são: O protetor da saúde financeira (não existe para impedir despesas).

Foco Principal: Garantir que o gasto público ocorra dentro da legalidade.

Pressão Diária: Limites legais, fluxo de caixa e responsabilidade fiscal.



A Raiz do Conflito



O Mito da Dotação Orçamentária

Orçamento Aprovado

(A previsão legal de gastos)

Recurso Arrecadado

(O dinheiro que efetivamente entrou)

Disponibilidade Financeira

(O saldo real livre no caixa)

Limite Legal

(O que a lei permite gastar no momento)

Ter dotação
orçamentária não
significa possuir
dinheiro
disponível na
conta.



O Efeito Dominó da Urgência



O Ciclo da Despesa Pública



Os Maiores Pontos Cegos

O Maior Erro das Secretarias



- **O Ponto Cego:** Pensar apenas na necessidade imediata.
- **O Exemplo:** “Precisamos comprar medicamentos amanhã.”
- **A Realidade:** Esse consumo era previsível? Na maioria dos casos, sim. O planejamento anual é indispensável.

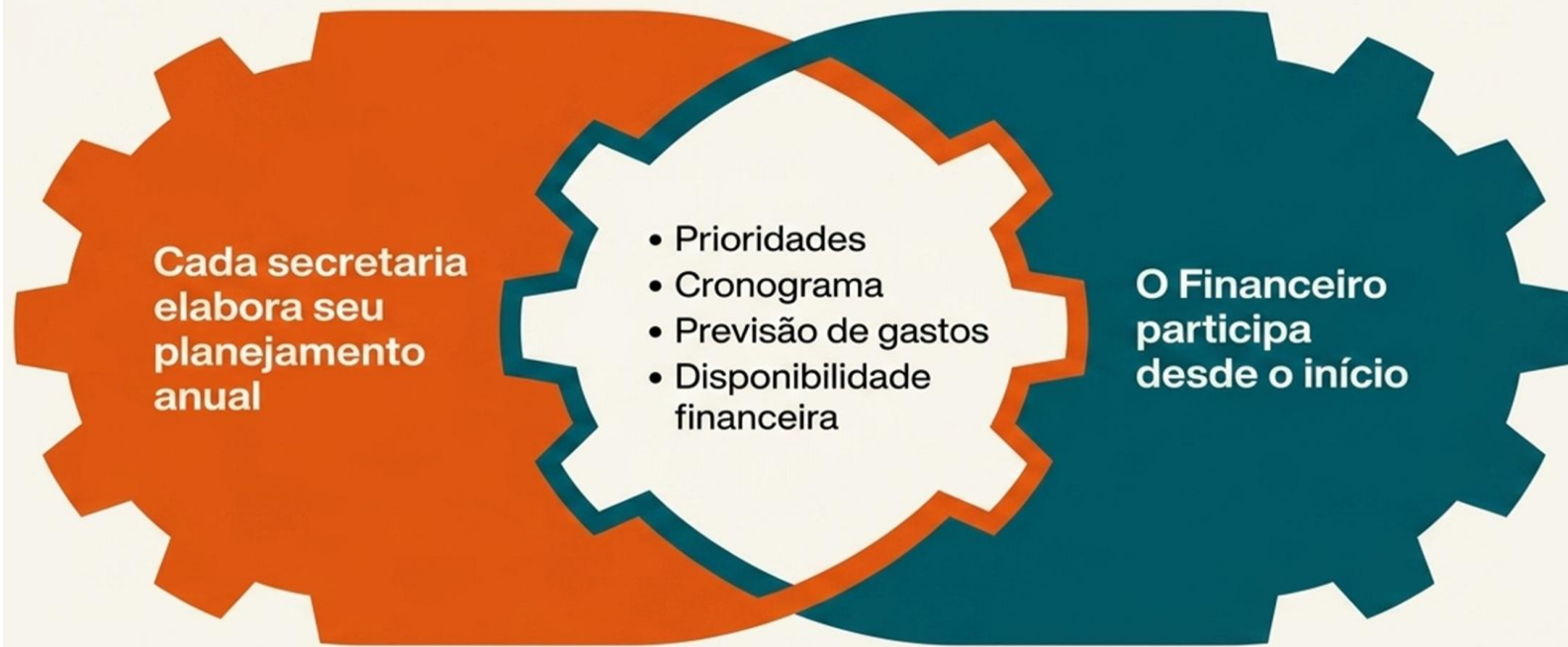


O Maior Erro do Financeiro

- **O Ponto Cego:** Enxergar apenas números.
- **O Exemplo:** Ignorar que nem toda demanda pode esperar.
- **A Realidade:** Demandas envolvem vidas humanas. O diálogo deve considerar legislação E impacto social.



A Ponte: Planejamento Integrado



Comunicação e Transparência

O Financeiro deve apresentar **periodicamente**:



Arrecadação



Despesas



Saldo financeiro



Investimentos



Limites legais

Evitar



Não pode.



Substituir por



Hoje não é possível porque [motivo]... mas podemos programar para o próximo mês.

A comunicação respeitosa reduz desgastes.



Estudo de Caso: Município Alfa

1. O Problema (Atrito)



A Secretaria de Obras solicita R\$ 800 mil para aquisição de tubos. O Financeiro recusa de imediato.

2. A Intervenção (Diálogo)



Reunião identifica a realidade: Queda na arrecadação, pagamento da folha iminente, parcela de financiamento vencendo. É elaborado um cronograma conjunto.

3. O Resultado (Ganha-Ganha)



A compra é dividida em três etapas. As obras continuam. O município mantém o equilíbrio financeiro.



Ferramentas de Integração

Práticas para reduzir retrabalho e aumentar previsibilidade



Calendário anual
de compras



Plano anual de
contratações



Cronograma de
desembolso



Reuniões de
monitoramento
(mensais)



Sistemas integrados de
gestão



Painéis (Dashboards) com
indicadores financeiros



Acompanhamento rigoroso
da execução orçamentária



Os Frutos da Parceria



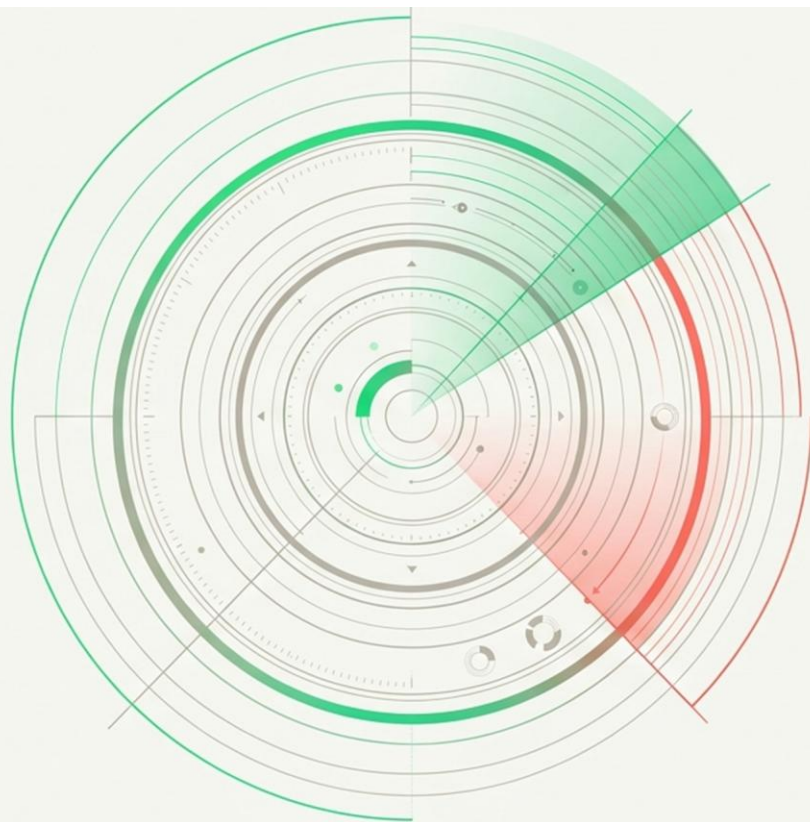
A Máquina Pública Integrada: Checklist de Boas Práticas

- ☒ Planejar antes de comprar.
- ☒ Compartilhar informações ativamente.
- ☒ Respeitar os limites financeiros e conhecer a legislação.
- ☒ Trabalhar em equipe, não em silos.
- ☒ Definir prioridades em conjunto.
- ☒ Registrar decisões.
- ☒ Manter diálogo permanente e respeitoso.



O Radar Cidadão

Como a Inteligência Artificial transforma a percepção pública em dados estruturados para a gestão municipal.



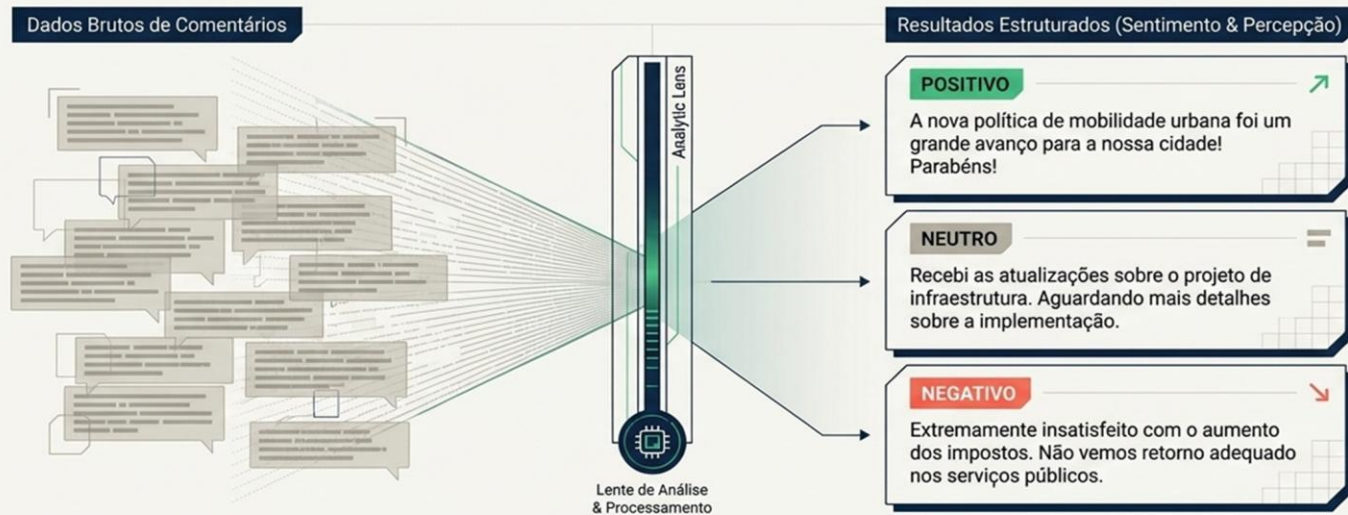
O Novo Paradigma da Gestão Pública

Dimensão	A Gestão Tradicional	A Nova Gestão com IA
Foco	Execução orçamentária, arrecadação, despesas, indicadores fiscais	Indicadores sociais e percepção do cidadão
Tipo de Dado	Quantitativo (R\$)	Qualitativo (Emoção e Sentimento)
Pergunta Central	Quanto custou?	Qual foi o impacto percebido?
Comunicação	O cidadão entende onde o dinheiro está sendo investido?	Respostas em tempo real para ações corretivas



O que é a Análise de Sentimentos?

Uma técnica de Inteligência Artificial que lê e identifica automaticamente a emoção predominante em grandes volumes de texto, permitindo compreender rapidamente a percepção da população sobre qualquer ação governamental.



Transformando grandes volumes de dados textuais em insights claros e acionáveis para a gestão pública.

Real time sentiment

Positivo 62%

Neutro 28%

Negativo 10%

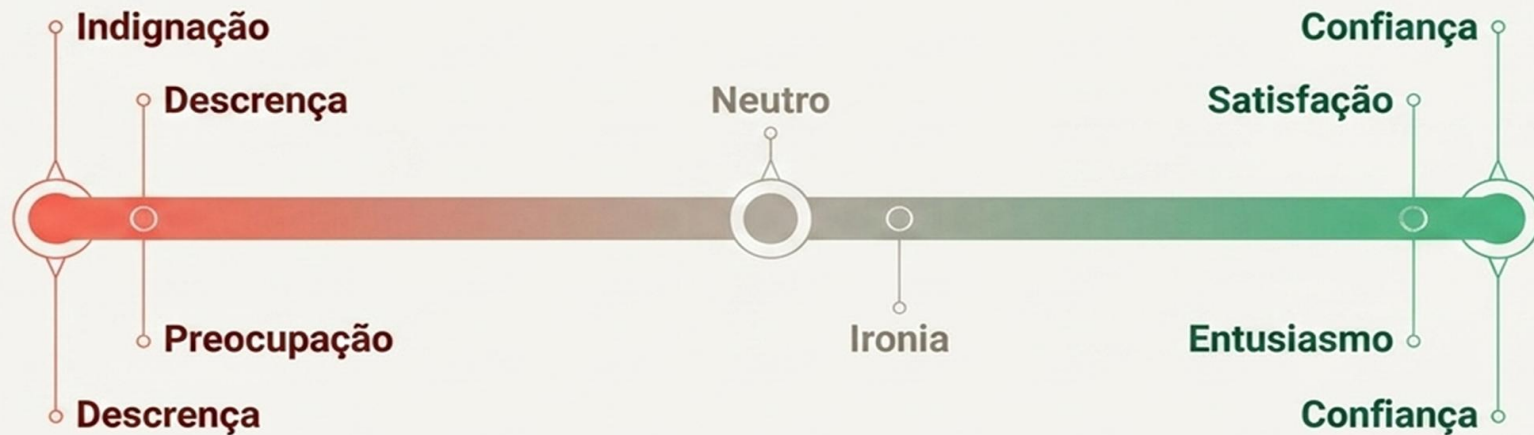
Real time impact



Muito Além do 'Gostei' ou 'Não Gostei'

Modelos avançados de IA decodificam a complexidade da voz cidadã.

Spectrum of Emotions



O Funil da Inteligência Pública



A Lei dos Grandes Números:
Quanto maior a quantidade de dados analisados, maior a precisão das tendências identificadas.

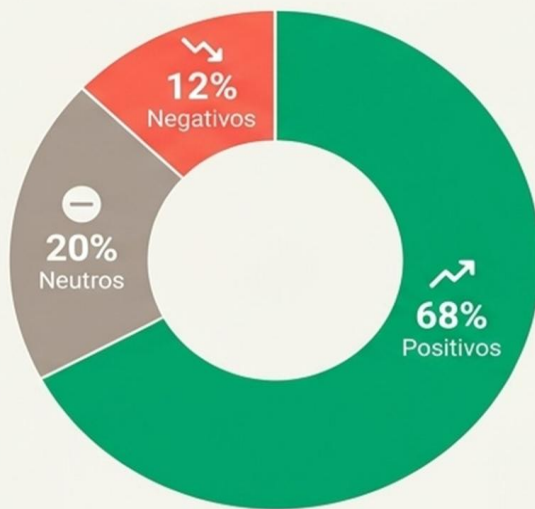


Caso Prático: O Raio-X da Nova UBS

Inauguração de uma Unidade Básica de Saúde. 5.000 comentários coletados em 1 semana.

Destaques Positivos

- ✓ Atendimento
- ✓ Estrutura
- ✓ Localização
- ✓ Equipamentos



Focos de Alerta

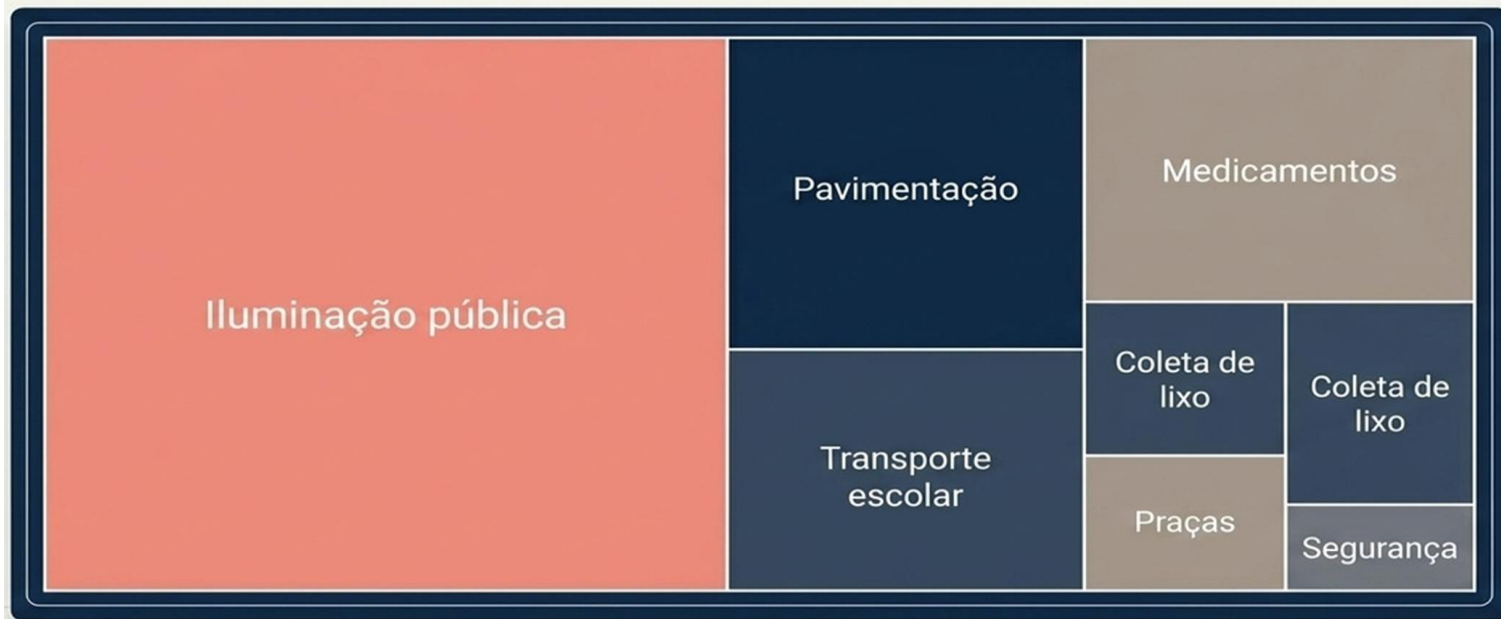
- ⚠ Falta de médicos
- ⚠ Demora no atendimento
- ⚠ Estacionamento insuficiente

Conclusão Estratégica: Mesmo com o investimento tecnicamente bem executado, a percepção evidencia pontos cegos de operação.



Identificação Automática de Tendências

A IA cria um ranking automático dos temas mais urgentes nas redes, auxiliando a administração na alocação de recursos e definição de prioridades.



A Vantagem do Tempo Real



A Janela de Intervenção:

Esta queda brusca indica um problema latente. A análise em tempo real permite uma atuação preventiva semanas antes que a situação se converta em uma crise institucional.



Transformando Dados em Decisões



O Retorno sobre o Investimento: Estudo de 6 Meses

Diagnóstico (Dados Brutos)

- **54%** das reclamações focadas em iluminação pública.
- Apenas **8%** mencionavam obras esportivas.
- **63%** dos comentários positivos referiam-se a investimentos na saúde.
- **Aumento expressivo** de manifestações sobre transporte escolar.

Ação Governamental

Priorização de recursos financeiros para **manutenção da iluminação**.

Ampliação estratégica da divulgação dos investimentos na saúde.

Resultado Final: Maior alinhamento entre as ações da prefeitura e as expectativas da comunidade, elevando a percepção pública geral.



Guarda-Corpos da Governança Algorítmica

Viés de Amostragem

Redes sociais são um termômetro, mas não representam toda a demografia da população.

Limites Legais

Respeito absoluto à legislação de proteção de dados pessoais (LGPD).

Ruído Digital

Necessidade de filtrar notícias falsas (fake news) e perfis automatizados (bots) que distorcem as análises.

Dimensão Técnica

Decisões públicas exigem, simultaneamente, os indicadores de IA alinhados a critérios técnicos, financeiros e legais.



O Humano no Comando

Inteligência Artificial

Processa o volume, identifica padrões, monitora em tempo real.



Profissionais Qualificados

Interpretam o contexto, aplicam a lei, garantem a viabilidade financeira.

A IA deve apoiar a decisão do gestor, e jamais substituí-la.



O Cérebro Digital da Prefeitura

Como a Inteligência Artificial cria Manuais de Procedimentos dinâmicos, padroniza processos e preserva a memória institucional.



O Desafio da Administração Pública



Retrabalho

Cada servidor executa a mesma atividade de maneira diferente, gerando retrabalho e atrasos.



Insegurança Jurídica

Falta de uniformidade aumenta os riscos legais e procedimentais.



Perda de Conhecimento

Dificuldades severas na capacitação de novos colaboradores quando o conhecimento está apenas na cabeça das pessoas.

A maior dor dos órgãos públicos não é a falta de regras, mas a falta de padronização. Quando cada servidor cria seu próprio fluxo, a prefeitura inteira perde eficiência.

A Solução: O GPT Personalizado

IA Genérica (Conhecimento Geral)



Responde com base em dados amplos da internet. Pode “inventar” ou generalizar regras.

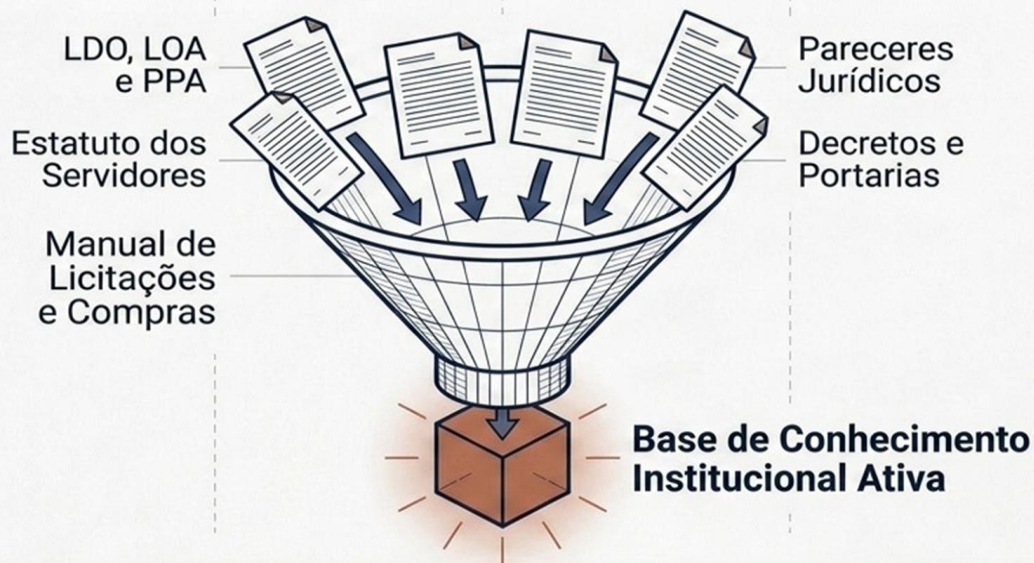
GPT Personalizado (Contexto Específico)



Um consultor interno treinado exclusivamente com a realidade e as normas do seu município.

Um assistente virtual que não “chuta” respostas. Ele baseia-se 100% na documentação oficial da prefeitura, disponível 24 horas por dia.

O Combustível do Conhecimento



A IA transforma arquivos mortos e PDFs complexos em inteligência acessível em tempo real. O GPT passa a responder considerando a realidade única do órgão.

Redefinindo o Manual de Procedimentos

O Manual Tradicional	O Manual com IA
Estático e engessado.	Dinâmico e interativo.
Complexo para atualizar.	Atualização centralizada e instantânea.
Dificuldade de consulta rápida no dia a dia.	Respostas diretas (assistente virtual).
Geralmente “fica na gaveta”.	Treina novos servidores ativamente.



Exemplo Prático 1: Concessão de Diárias

Como solicitar uma diária para participação em curso?

1. Preencher o formulário de solicitação.
2. Anexar o convite ou inscrição no evento.
3. Obter autorização da chefia imediata.
4. Encaminhar ao setor financeiro.
5. Emitir o empenho.
6. Efetuar o pagamento conforme regulamentação.
7. Após o retorno, apresentar relatório e comprovantes.

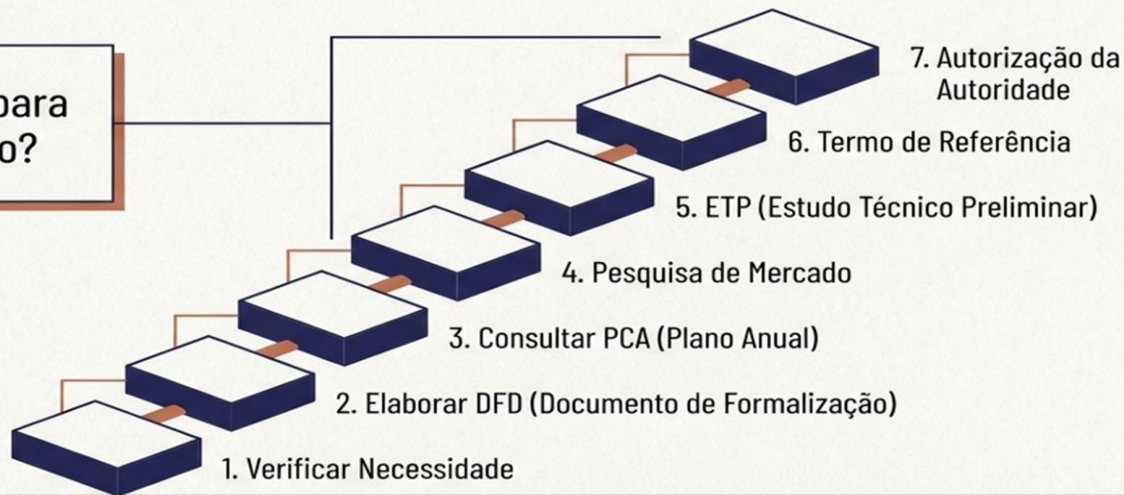
Lembrete: Os documentos obrigatórios estão definidos no regulamento interno vigente.

Demonstração: Orientação instantânea em múltiplas etapas, sem interromper o trabalho de gestores.



Exemplo Prático 2: Início de Contratações

Qual é o primeiro passo para iniciar uma contratação?



Capacitação Setorial: O setor de compras nunca mais pula uma etapa legal obrigatória. Tudo baseado estritamente na documentação interna.

Engenharia de Prompts para Servidores

Elaborar

Comando: "Crie um Manual de Procedimentos para emissão de empenhos, considerando etapas, responsáveis e legislação."

Verificar

Comando: "Monte um checklist para o processo de liquidação de despesas."

Padronizar

Comando: "Crie um modelo padrão para abertura de processo administrativo de contratação."

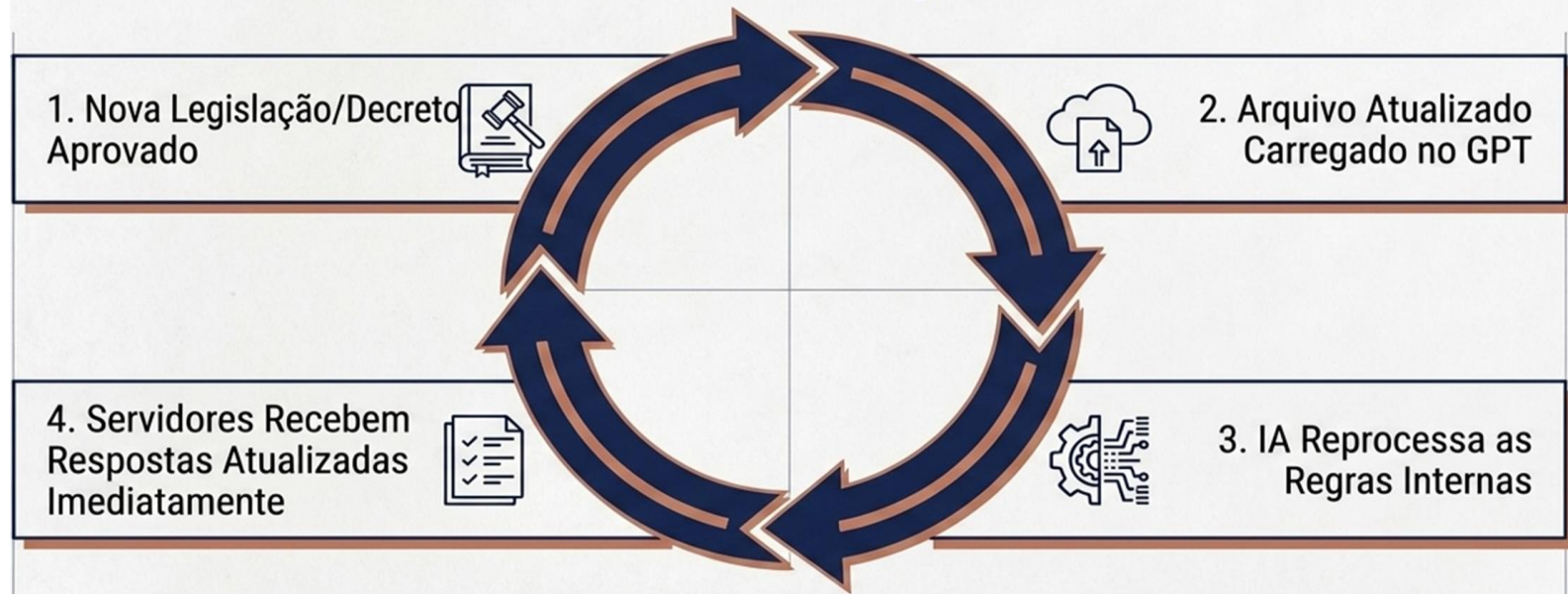
Mitigar

Comando: "Quais são os principais riscos existentes neste procedimento e como podem ser mitigados?"

Engenharia de Prompts: O poder da ferramenta não está apenas em receber respostas, mas em saber dar os comandos corretos.

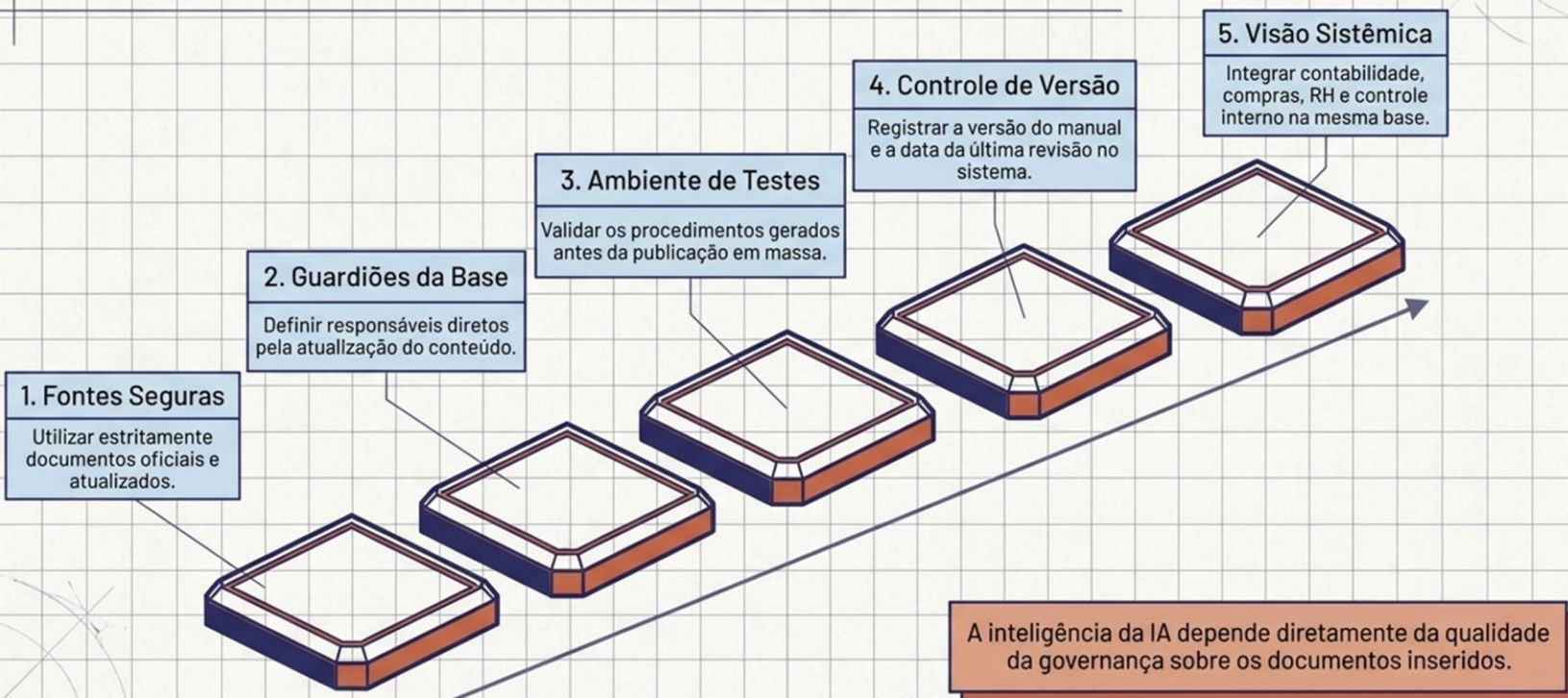


O Ciclo de Atualização Contínua



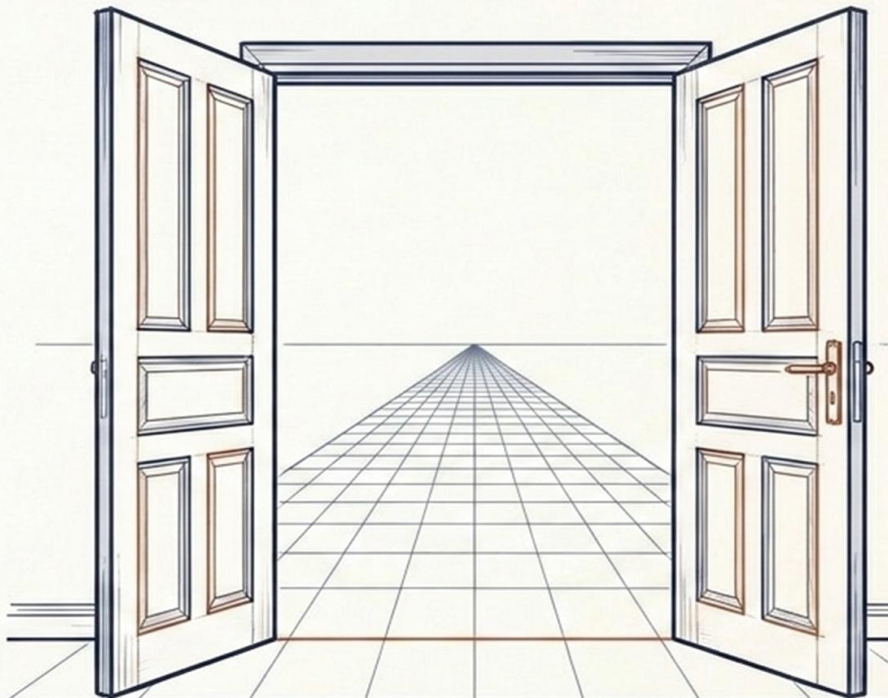
Fim do trabalho massivo de revisão manual de manuais de papel. A lei mudou ou o fluxo alterou? O cérebro digital se adapta instantaneamente.

Boas Práticas de Implantação



Vamos construir o Cérebro Digital do seu município?

Próximo passo: Inicie mapeando e digitalizando os 5 documentos essenciais (LDO, LOA, PPA, Estatuto, Manual de Compras) do seu setor.



O Novo Paradigma da Contabilidade Pública

Como a CASP deixou de ser uma obrigação legal para se tornar o principal motor de estratégia e transparência na gestão pública.



De um registro burocrático ao motor estratégico da gestão



Passado

Vista apenas como uma ferramenta operacional para registrar receitas e despesas do governo. Uma obrigação puramente legal.



Presente

Um instrumento gerencial estratégico. Fornece informações confiáveis para auxiliar gestores na tomada de decisões, promove a transparência e fortalece o controle dos recursos públicos.



O sistema nervoso central do patrimônio público

O objetivo central da CASP não é apenas cumprir regras, mas demonstrar de forma clara como os recursos arrecadados da sociedade estão sendo utilizados e qual é a situação patrimonial real do ente público.



A evolução exige novas perguntas sobre a saúde do município

A Visão Tradicional (Foco na Execução do Orçamento)

- ✓ Existe dotação orçamentária?
- ✓ Existe saldo financeiro?
- ✓ A despesa pode ser paga?

A Visão Moderna (Foco na Sustentabilidade Patrimonial)

- » Qual é o valor real do patrimônio do município?
- » Quanto valem os bens públicos?
- » Qual é o impacto das dívidas de longo prazo?
- » O patrimônio está aumentando ou diminuindo?
- » O município é financeiramente sustentável?



Na prática, a visão patrimonial revela o valor gerado para a sociedade



Recursos
Públicos



Visão Antiga:
Despesa realizada.



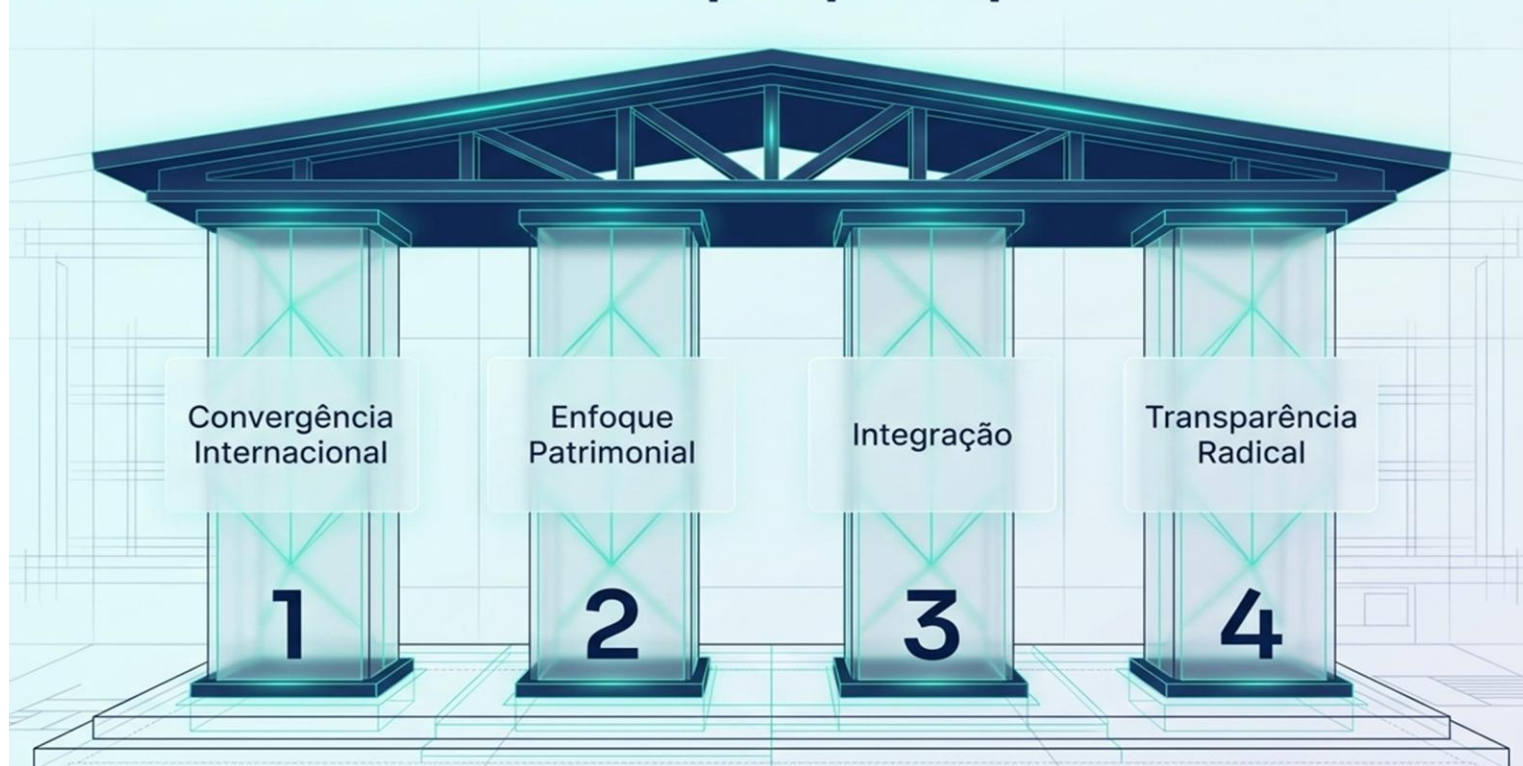
Visão Patrimonial:
Despesa + Aumento de Patrimônio.

Prestação de
serviços à população
a longo prazo

A contabilidade não observa apenas o dinheiro que sai, mas o valor que fica.



A nova CASP é sustentada por quatro pilares fundamentais



Pilar 1: A convergência eleva o Brasil a um padrão global



O Brasil alinhou sua contabilidade às normas da International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), adaptadas localmente pelas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP).



Qualidade:
Informações contábeis de excelência.



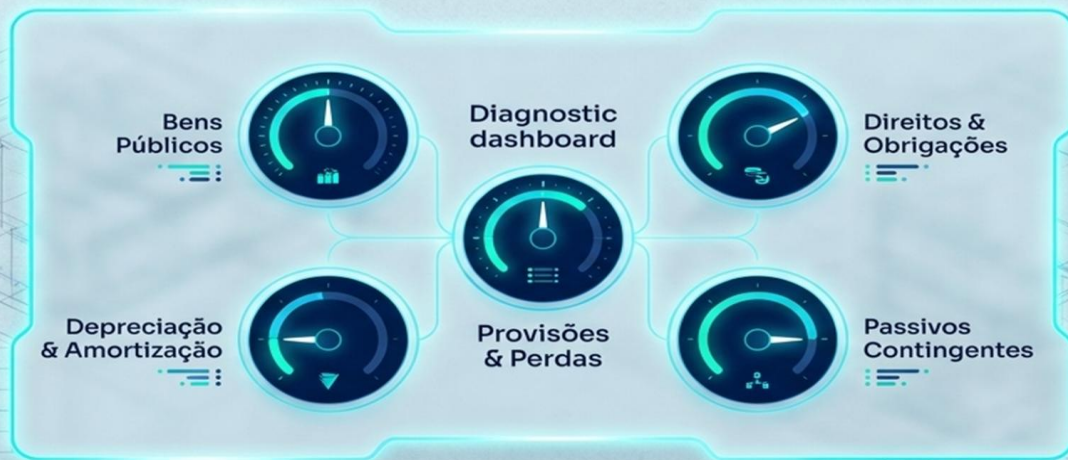
Comparabilidade:
Facilita a análise entre diferentes entes públicos.



Credibilidade:
Fortalece a confiança na gestão nacional e internacionalmente.



Pilar 2: O foco patrimonial revela a verdadeira saúde econômica



Conhecer a real situação econômica vai muito além de verificar o saldo em conta. Trata-se de mapear toda a evolução do patrimônio público.



Pilar 3: A tríplice integração cria uma visão 360° da gestão



Pilar 4: Transparência em tempo real para o controle social



Com a evolução tecnológica, as informações são divulgadas instantaneamente. Isso fortalece o controle social e aumenta a responsabilidade direta dos gestores públicos.

O papel do contador evoluiu de burocrata para parceiro estratégico



O trabalho do contador deixou de ser o simples registro do passado. Hoje, ele influencia diretamente a qualidade da gestão pública, atuando como consultor, analista e parceiro nas decisões estratégicas.

Uma contabilidade eficiente gera um efeito cascata de confiança



A contabilidade não apenas conta o dinheiro público. Ela conta a história do patrimônio da sociedade.

A nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) evoluiu para iluminar a gestão. É o compromisso definitivo com a eficiência, a transparência e o futuro sustentável das nossas cidades e do nosso país.



O Tesoureiro Moderno: O Comando Estratégico de Riscos

A evolução da tesouraria pública: de um setor de pagamentos operacionais para o centro da segurança financeira municipal.



A Evolução da Missão: Muito Além do Pagador

A Visão Antiga: O Pagador



Foco: Operacional. “A Tesouraria é o setor que paga as contas.”



Funções Típicas: Pagar fornecedores, emitir cheques, transferências, conferir extratos.



A Pergunta Central:
“Como pagar?”

A Visão Moderna: O Gestor de Riscos



Foco: Estratégico. Participa da segurança financeira e legal.



Obrigações Críticas: Verificar saldo, legalidade, empenho, liquidação, vigência de contrato e cronograma.



A Pergunta Central:
“É seguro e legal pagar?”



A Postura Preventiva: O Que Significa Gerenciar Riscos?

“O melhor pagamento é aquele que não gera problemas futuros.”



O Radar de Riscos: Antecipando Ameaças

Tipo de Risco	O Cenário	O Impacto	A Blindagem
 Financeiro	Ex: Caixa insuficiente, excesso de despesas	Atraso de folha e bloqueios	Projeções de fluxo de caixa
 Legal	Ex: Contrato vencido, despesa sem empenho	Devolução, improbidade e multas	Conferência documental rigorosa
 Orçamentário	Ex: Há dinheiro em caixa, mas falta dotação	Pagamento inviabilizado	Integração com Orçamento
 Operacional	Ex: Pagamento duplicado, erro de digitação	Prejuízo ao erário	Dupla conferência sistêmica
 Tecnológico	Ex: Invasões, golpes, sequestro de dados	Paralisação e perda de recursos	Autenticação em dois fatores e backups



A Ilusão do Saldo Bancário

**Saldo em Caixa:
R\$ 5.000.000**

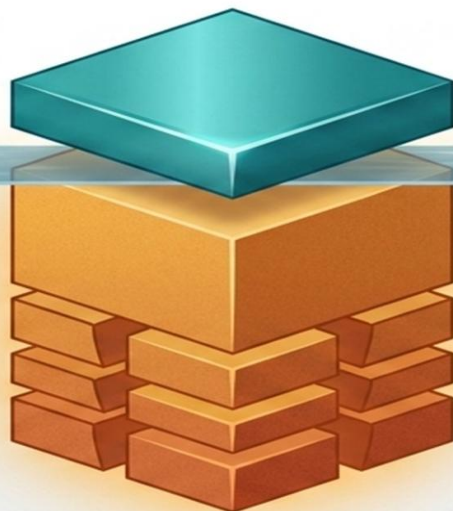
À primeira vista,
parece confortável.

Folha salarial: R\$ 3.000.000

INSS: R\$ 800.000

Precatórios: R\$ 600.000

Convênios: R\$ 900.000



R\$ 5.300.000

O Déficit Invisível

Sem planejamento financeiro, o saldo atual mascara o atraso iminente.
O tesoureiro precisa saber não apenas quanto há, mas **quanto sairá**.



Ordem de Sobrevivência: A Gestão de Prioridades



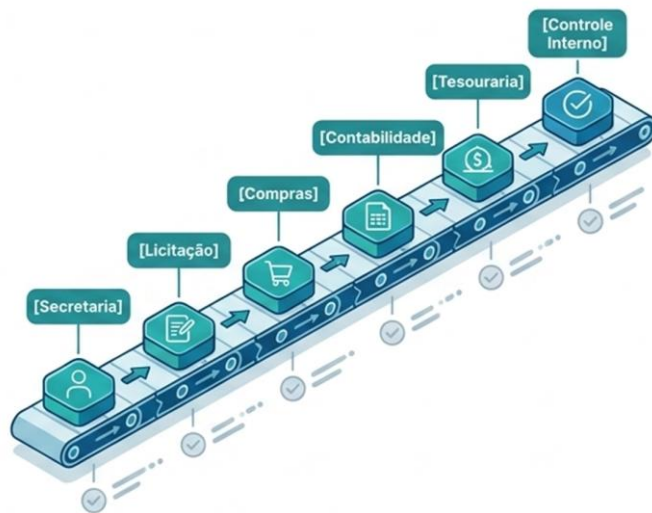
Arquitetura de Defesa: A Segregação de Funções

O Gargalo do Risco (Inadequado)



Aumenta drasticamente o risco de fraude e erro humano.

A Esteira de Conformidade (O Ideal)



O correto é dividir responsabilidades. Cada setor possui responsabilidade própria, criando uma checagem cruzada natural.



O Tesoureiro Integrado: Sincronização Setorial



Telemetria Financeira: Os Indicadores Vitais

Indicadores Financeiros



Disponibilidade financeira atual



Fluxo de caixa projetado



Saldo por fonte



Disponibilidade vinculada

Indicadores Operacionais



Tempo médio para pagamento



Volume processado



Índice de devoluções/ cancelamentos

Indicadores de Controle



Pagamentos fora do prazo



Inconsistências documentais



Processos aguardando liquidação



O Arsenal Tecnológico: Automação e Defesa

Conciliação Automática & Sistemas Integrados

Eliminando a falha humana da digitação.

Painéis (Dashboards) & Alertas

Visibilidade total de vencimentos e gargalos.

Segurança e Eficiência

Inteligência Artificial

Para projeção de fluxo de caixa e detecção de inconsistências em massa.

Blindagem de Acesso

Assinatura eletrônica, certificado digital e autenticação em dois fatores (2FA).



Estudo de Caso: O Dilema de R\$ 3,5 Milhões

Receita



Transferências
recebidas hoje:
R\$ 2.500.000

Pressão de Pagamento

Quatro demandas simultâneas
aguardando na mesa:

- 1. Folha salarial: R\$ 1.600.000
- 2. Pavimentação: R\$ 1.200.000
- 3. Medicamentos: R\$ 450.000
- 4. Festa municipal: R\$ 300.000

Total exigido: R\$ 3.550.000

Como o Gestor de Riscos deve agir?
(Não basta pagar por ordem de chegada).



A Solução Estratégica: Executando a Matriz

Step 1: Filtragem Legal e Vinculação

Analisar a disponibilidade por fonte de recursos e o cronograma de desembolso oficial.

Step 2: Aplicação da Pirâmide de Prioridades

- ✓ **Folha salarial (R\$ 1.6M):** Obrigação estrutural (Nível 1). Aprovado.
- ✓ **Medicamentos (R\$ 450k):** Saúde/Essencial (Nível 1). Aprovado.

Total comprometido: R\$ 2.050.000. Saldo restante: R\$ 450.000.

Step 3: Gestão do Déficit Restante

- ⏸ **Pavimentação e Festa (Restam R\$ 1.5M):** Avaliar prazos contratuais e impactos de postergação.

Comunicar imediatamente o gestor e demais áreas para alinhar alternativas sem romper o equilíbrio financeiro.



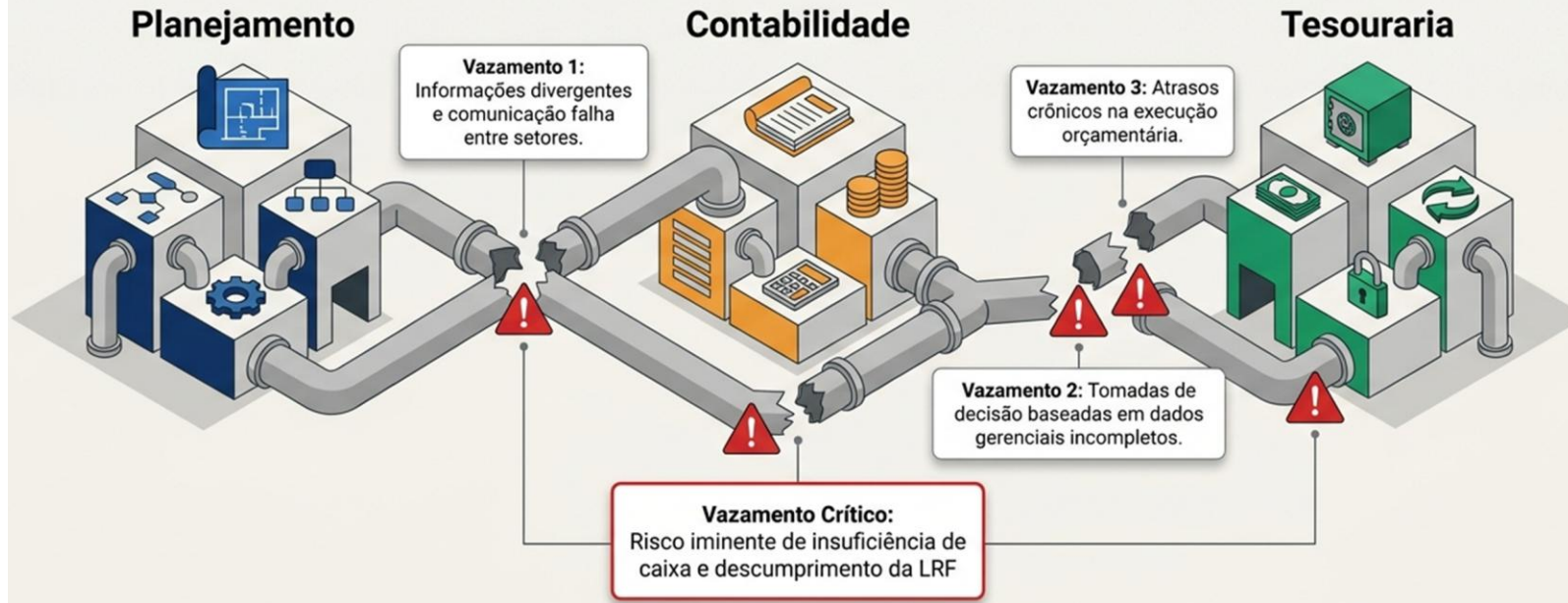


Do Silo à Sincronia

O Ecossistema Integrado da Gestão Pública:
Tesouraria, Contabilidade e Planejamento.

O Preço da Gestão Fragmentada

Durante anos, o modelo padrão isolou áreas críticas da administração. O Planejamento elabora, a Contabilidade registra e a Tesouraria paga—cegos uns para os outros. O resultado é o colapso estrutural.



O Diagnóstico: O Contraste de Realidades

	Gestão em Silos	✓ Gestão Integrada
Visibilidade do Caixa	Reativa. Tesouraria descobre a despesa apenas no momento do pagamento.	Preditiva. Tesouraria conhece e mapeia as despesas antes da execução.
Tomada de Decisão	Baseada em intuição ou em relatórios defasados.	Apoiada em informações atualizadas e compartilhadas em tempo real.
Restos a Pagar	Acúmulo descontrolado por desalinhamento entre orçamento e caixa.	Redução drástica devido a um planejamento realista e alinhado ao financeiro.
Risco Fiscal (LRF)	Alto. Desequilíbrio constante entre receita e despesa.	Mitigado. Equilíbrio estrutural garantido desde o empenho inicial.



O DNA do Ecossistema Integrado

Planejamento

Foco: A Visão e o Destino (Onde chegar e como usar os recursos).

Instrumentos Base: PPA, LDO, LOA, Programação Financeira, Cronograma de Desembolso.

Ação Principal:
Estabelecer metas e prioridades de forma irrefutável.

Contabilidade

Foco: O Registro e a Transparência (Transformar dados em informação gerencial).

Instrumentos Base:
Empenhos, Liquidações, Demonstrações Contábeis (MCASP e NBC TSP).

Ação Principal:
Evidenciar fatos e garantir o controle patrimonial rigoroso.

Tesouraria

Foco: A Gestão de Risco e o Caixa (Garantir a fluidez e segurança dos recursos).

Instrumentos Base:
Movimentação e Conciliação Bancária, Aplicações, Pagamentos.

Ação Principal:
Atuar como gestora preditiva de riscos financeiros, não apenas executora de pagamentos.



A Engrenagem em Movimento: O Fluxo Ideal de 5 Etapas

Etapa 1: Planejamento

Define programas, ações, metas e cronograma de execução.

Etapa 3: Execução Orçamentária

Contabilidade processa empenho e liquidação observando rigorosamente a fonte e a dotação.

Etapa 5: Avaliação

Análise conjunta de recursos usados, metas alcançadas e economia gerada.

Etapa 2: Análise Financeira

Tesouraria cruza o plano com a disponibilidade de caixa, receitas previstas e aplicações.

Etapa 4: Pagamento

Tesouraria efetiva o desembolso apenas após liquidação regular e capacidade atestada.



A Teoria na Prática: Aquisição de Frota para a Saúde

Cenário: Compra de 5 novos veículos. Como o ecossistema reage?

O Início (Planejamento)



O Planejamento prevê a aquisição diretamente na Lei Orçamentária Anual, garantindo lastro legal e estratégico.

A Validação (Tesouraria)



A Tesouraria projeta antecipadamente os desembolsos e atesta a disponibilidade financeira sem comprometer o fluxo rotineiro.

A Execução (Contabilidade)



Com a garantia de caixa, a Contabilidade reserva a dotação, empenha e acompanha a execução com segurança.

Resultado: Aquisição realizada sem bloqueios, sem gerar desequilíbrio fiscal e sem acúmulo de Restos a Pagar.

A Teoria na Prática: Aquisição de Frota para a Saúde

Cenário: Compra de 5 novos veículos. Como o ecossistema reage?

O Início (Planejamento)



O Planejamento prevê a aquisição diretamente na Lei Orçamentária Anual, garantindo lastro legal e estratégico.

A Validação (Tesouraria)



A Tesouraria projeta antecipadamente os desembolsos e atesta a disponibilidade financeira sem comprometer o fluxo rotineiro.

A Execução (Contabilidade)



Com a garantia de caixa, a Contabilidade reserva a dotação, empenha e acompanha a execução com segurança.

Resultado: Aquisição realizada sem bloqueios, sem gerar desequilíbrio fiscal e sem acúmulo de Restos a Pagar.

O Centro de Comando Compartilhado

A tecnologia atua como o sistema nervoso central, garantindo uma única fonte da verdade em tempo real.

Disponibilidade Real:

Visibilidade instantânea do caixa livre versus comprometido.

Termômetro de Execução:

Comparativo simultâneo de Receita Prevista vs. Arrecadada e Despesa Empenhada vs. Liquidada/Paga.



Alerta de Passivos:

Monitoramento contínuo de Restos a Pagar para evitar surpresas de fim de ano.

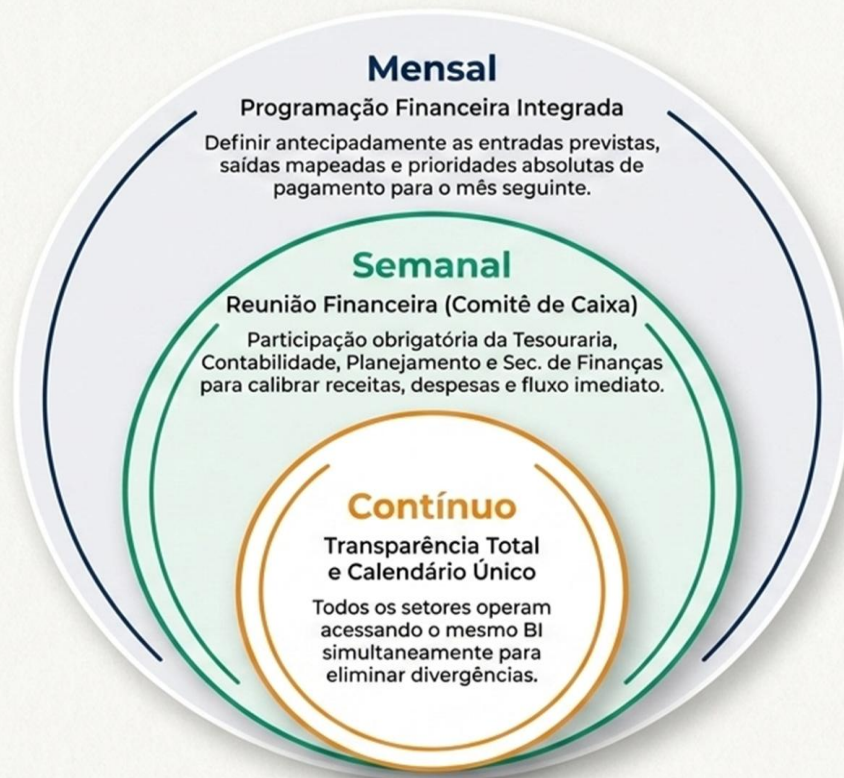
Índices da LRF:

Acompanhamento automatizado dos limites fiscais vitais.



O Ritmo Operacional da Sincronia

Boas práticas para transformar a integração técnica em rotina gerencial.



A Equação Definitiva da Responsabilidade Fiscal

Planejamento Realista

(Projeção precisa e limites respeitados)



[+]

Caixa Antecipado

(Tesouraria preditiva e pagamentos blindados)



[=]

Conformidade Automática à LRF

Zero Acúmulo de Restos a Pagar e Equilíbrio Fiel entre Receita, Despesa e Disponibilidade.



O cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal deixa de ser uma corrida desesperada da Contabilidade no final do exercício e passa a ser o resultado natural, silencioso e contínuo de uma máquina perfeitamente sincronizada.



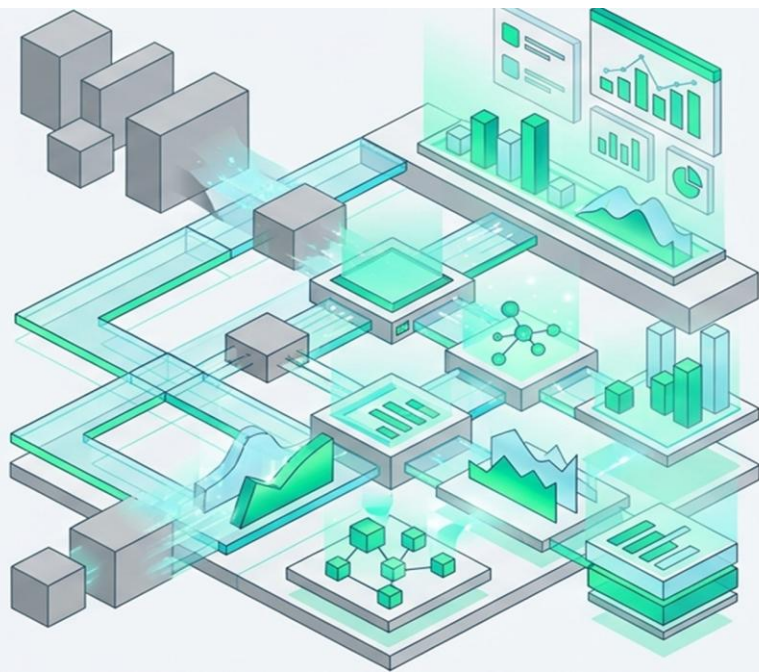
Sem custos, existe apenas
o controle financeiro.

**Com a
Contabilidade
de Custos,
existe gestão.**



Nova Contabilidade de Custos no Setor Público

Muito além da obrigação legal: a bússola para melhorar a gestão pública.



A Evolução da Pergunta: Do Quanto para o Como

Contabilidade Tradicional



Informa apenas: Quanto foi gasto.

Foco em registrar receitas, despesas e exigências legais.

Contabilidade de Custos



Responde: Quanto custou produzir determinado serviço público.

Transforma despesas em inteligência gerencial.

O que os gestores precisam responder

Quanto custa manter uma **escola**?

Qual o **custo** de um **aluno** na rede municipal?

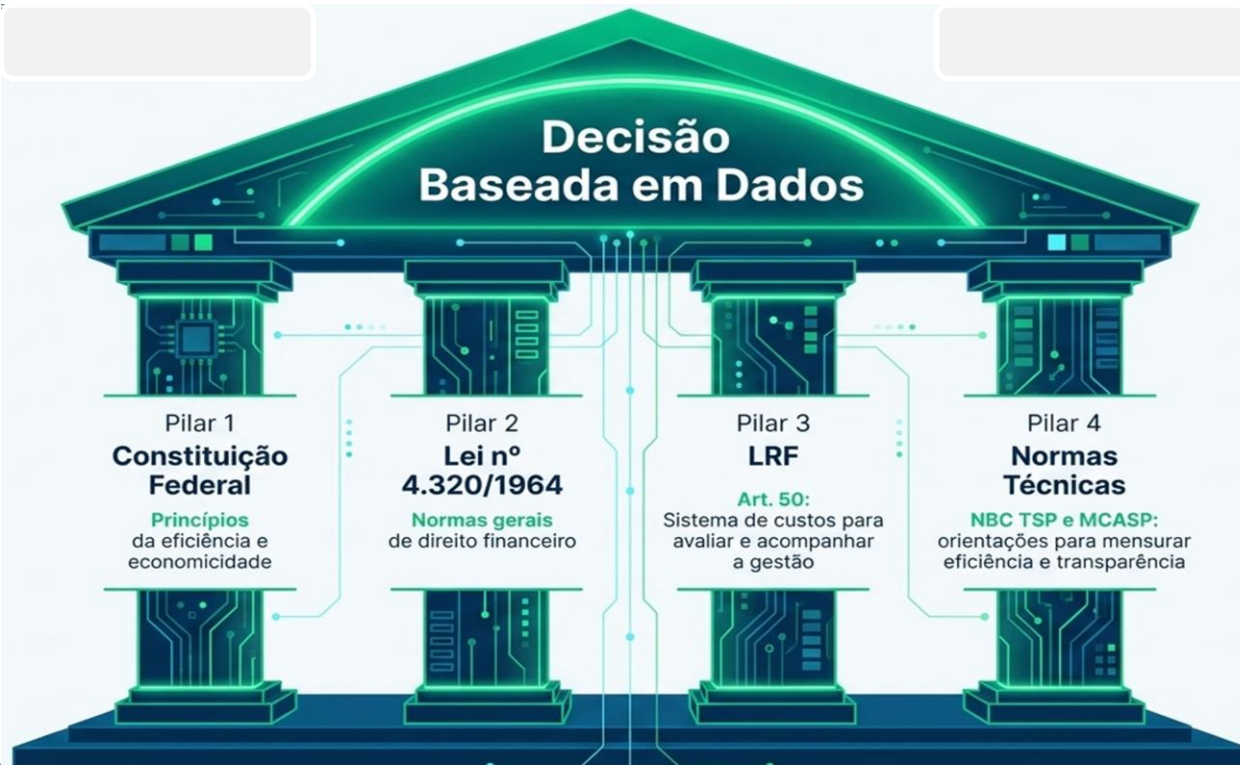
Quanto custa realizar uma **consulta médica**?

Quanto custa manter uma equipe de **coleta de lixo**?

Terceirizar ou executar diretamente?



O ALICERCE LEGAL DA EFICIÊNCIA PÚBLICA



A Transformação do Dado na Prática



Os 5 Elementos Formadores do Custo



Pessoal

Salários, encargos e benefícios.



Materiais

Combustível, medicamentos, materiais escolares e de limpeza.



Serviços de Terceiros

Contratos, consultorias e manutenção terceirizada.



DEPRECIAÇÃO

O desgaste invisível.

O custo oculto de ambulâncias, tratores, computadores e veículos que deve obrigatoriamente entrar na conta.



Consumos Essenciais

Energia (iluminação, climatização) e Água.



Mapeamento de Aplicações Setoriais



Saúde

Custo por consulta

Custo por exame

Custo por paciente

Custo por unidade



Educação

Custo por aluno

Custo da merenda

Custo do transporte

Custo por escola



Obras

Custo por km
pavimentado

Manutenção de vias

Custo de
equipamentos



Agricultura

Custo de patrulhas

Custo por produtor

Programas rurais



Administração

Custo da folha

Custo de TI

Manutenção da
estrutura



Raio-X em Ação: O Custo do Aluno na Rede Municipal

Despesas do Mês

Salários: R\$ 250.000

Merenda: R\$ 70.000

Material Escolar: R\$ 22.000

Limpeza: R\$ 18.000

Energia: R\$ 15.000

Total = R\$ 375.000



Indicador de Volume:

Número de alunos
atendidos = 750



R\$ 500,00

(Custo médio por aluno / mês)



Catálogo de Indicadores de Desempenho

Indicador	Finalidade Estratégica
Custo por aluno	Avaliar eficiência da educação
Custo por consulta	Avaliar produtividade da saúde
Custo por quilômetro recuperado	Avaliar obras e manutenção
Custo da iluminação pública por habitante	Avaliar eficiência energética
Custo da coleta de lixo por tonelada	Comparar contratos e produtividade
Custo administrativo por servidor	Medir eficiência da máquina pública



Do Atrito à Alta Performance: Vencendo Barreiras

Obstáculos

Ausência de cultura gerencial e resistência à mudança

Sistemas operando em silos isolados

Falta de capacitação e baixa qualidade de dados

Dificuldade de acompanhamento

Boas Práticas da Alta Performance

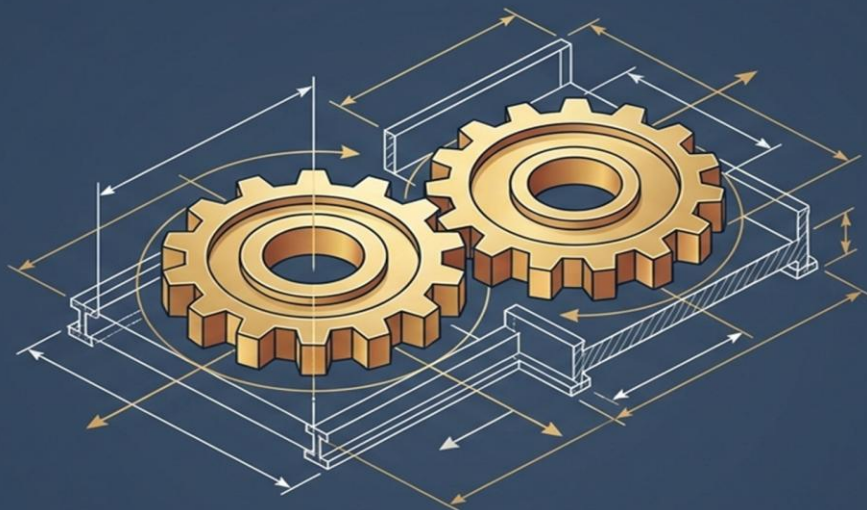
Utilizar os custos ativamente nas decisões estratégicas diárias.

Integrar contabilidade, patrimônio, almoxarifado, compras, folha e tesouraria.

Capacitar servidores continuamente e padronizar centros de custos.

Acompanhar indicadores mensalmente em dashboards executivos.





Como alinhar a intenção de compra da Nova Lei de Licitações (14.133/2021) à realidade de caixa do Decreto Financeiro (12.846/2026).

O Falso Paradigma do Contrato Assinado



O Desejo (Lei 14.133/2021)

A Nova Lei de Licitações cria obrigações de planejamento e contratos jurídicos sólidos.



A Realidade (Decreto 12.846/2026)

O Decreto define o fluxo de caixa real do governo — limites de empenho e cronogramas rígidos de pagamento.

A Tese Central: O descompasso entre a intenção de compra e a realidade do decreto orçamentário é a principal fonte de risco de quebra de caixa para o fornecedor B2G.

O Planejamento como Pilar do Fluxo de Caixa

Art. 18

Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Orçamento (Art. 18, § 1º).

Estima o valor e cria o lastro financeiro inicial.

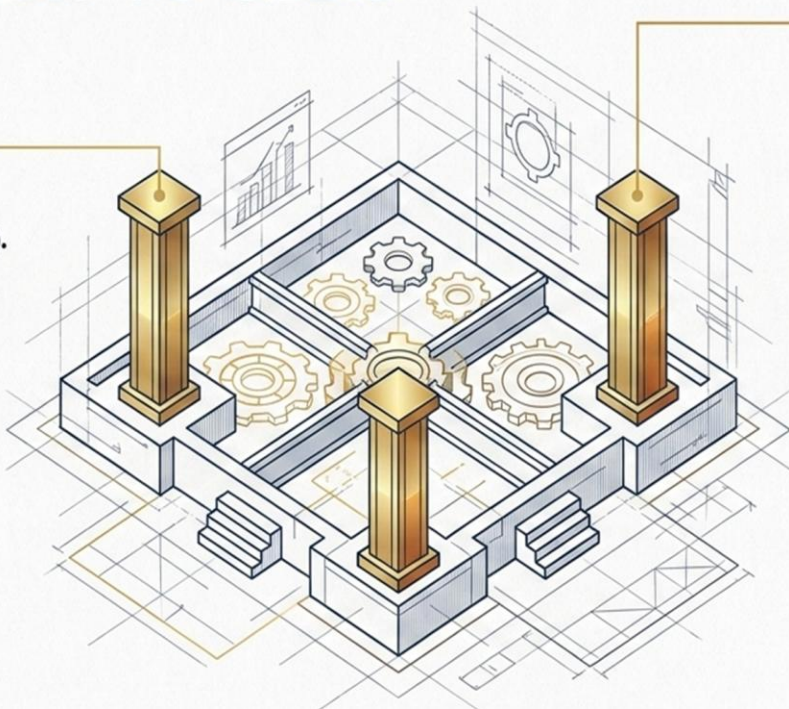
Atenção: Reduz incertezas sobre o montante, mas NÃO garante o pagamento.

Art. 12

Plano de Contratações Anual (PCA) (Art. 12, VII).

Subsidiaria a lei orçamentária.

Cria a janela de previsibilidade para o fornecedor antecipar demandas e preparar seu caixa operacional.



A Programação Financeira: O “Caixa” do Governo

O **Decreto 12.846/2026** estabelece **limites de empenho (Anexo I)** e cronogramas de pagamento (**Anexos II a VII**). O pagamento real depende da categoria da despesa:

Discricionárias

Previsibilidade: Média

Mecânica: Pagamento programado mensalmente. Valores limitados e autorizados por órgão.

Obrigatórias (c/ Controle de Fluxo)

Previsibilidade: Alta

Mecânica: Cronogramas específicos e garantidos (Anexos VI e VII).

Emendas Parlamentares (RP 6, 7 e 8)

Previsibilidade: Variável

Mecânica: Cronogramas próprios (Anexos IV e V). Fluxo teoricamente previsível, mas sujeito a fortes prazos políticos.



Diagnóstico: Intenção vs. Execução

Lei 14.133/2021 (O Desejo)

Planejamento Contratual (Art. 5º)

ETP e Plano de
Contratações Anual

Previsibilidade de Demanda
e Escopo

Decreto 12.846/2026 (A Realidade)

Disciplina Fiscal e Limites

Limites de Empenho (Anexo I)
e Cronogramas

Garantia (ou Risco)
de Pagamento

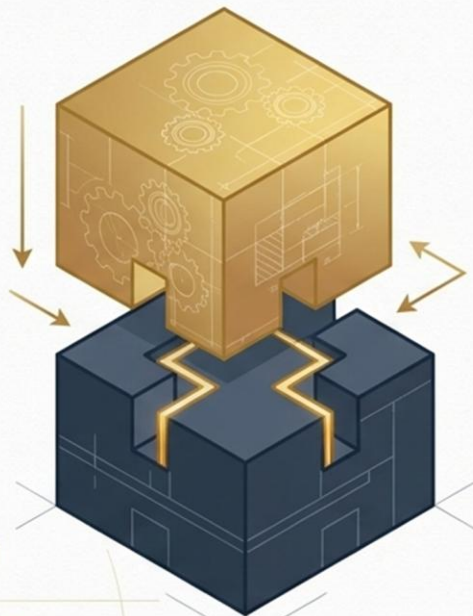
VS

O fornecedor moderno deve dominar a leitura de ambas as legislações simultaneamente para sobreviver.



A Ponte de Alinhamento: Cláusulas de Pagamento

A ligação mais direta entre as duas leis (Art. 18, III e Art. 25) são as condições de pagamento.



O Trabalho (Físico).
Quando o serviço é executado e medido.

O Pagamento (Financeiro). O limite mensal programado pelo Decreto 12.846.

Se a medição atrasar no mundo físico, o faturamento perde a “janela” do cronograma financeiro do mês.

O pagamento atrasa, destruindo o fluxo de caixa da empresa.

Risco 1: O Gap de Reajuste Não Orçado



A **Lei 14.133** (Art. 25, §§ 7º e 8º) exige índices **de reajuste** e repactuação. Porém, o **Decreto 12.846** não trata disso.

Impacto: A ausência de previsão orçamentária para reajustes no exercício seguinte gera **defasagem imediata**. **Custos sobem, mas o valor empenhado permanece congelado.**

Risco 2: A Armadilha do “Empoçamento” (Art. 10)



Limites
do Órgão

4 de Dezembro
(Art. 10)

Redistribuição/Perda
de Recursos



1.

1. O órgão tem um limite autorizado de pagamento para o ano.

2.

2. Se o limite não for utilizado, ocorre o “empoçamento” (sobra na conta).

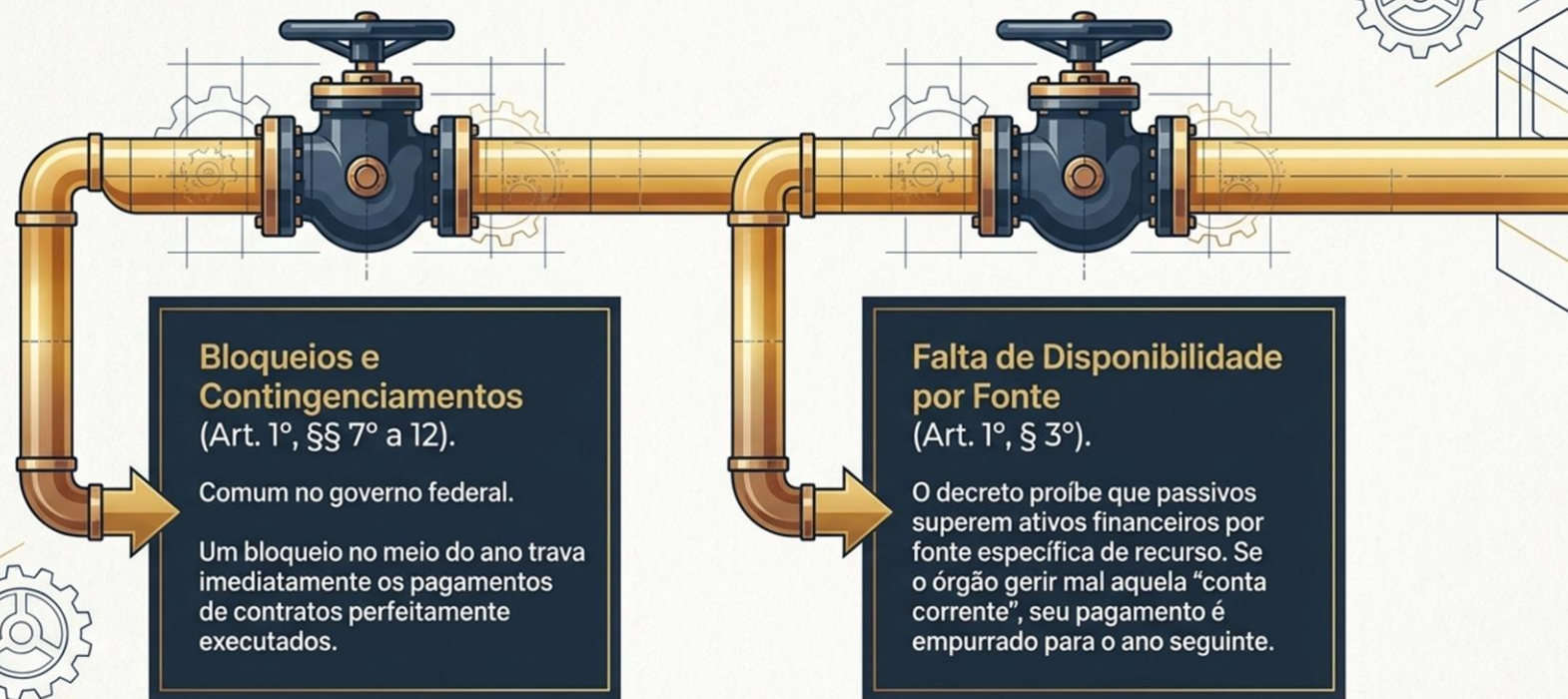
3.

3. No dia 4 de dezembro de 2026, o decreto força a devolução dessas sobras para remanejamento.

Atenção: Se você faturar tarde (Novembro/Dezembro) e a medição atrasar, o recurso pode ser devolvido. Você fica sem o pagamento no exercício atual, virando "Restos a Pagar".



Risco 3: Bloqueios e Gestão de Fontes





Playbook de Defesa | Fase 1: Pré-Licitação



Antecipação Financeira

Antes de entrar na licitação, cruze o edital com os Anexos II a VII do Decreto 12.846 referentes àquele órgão contratante. O limite deles suporta seu ciclo de caixa?

Monitoramento Ativo de Receitas

Acompanhe os relatórios bimestrais de avaliação (Art. 73 da Lei 15.321 / LOA 2026). Isso permite antecipar contingenciamentos meses antes de eles atingirem sua nota fiscal.



Playbook de Defesa | Fase 2: Redação Contratual

Exija e verifique a inclusão de cláusulas protetivas baseadas na Lei 14.133:



Prazo cravado de Pagamento

Máximo de 30 dias contados da medição/nota fiscal (regra geral da lei, mas blindada no contrato).



Atualização Financeira

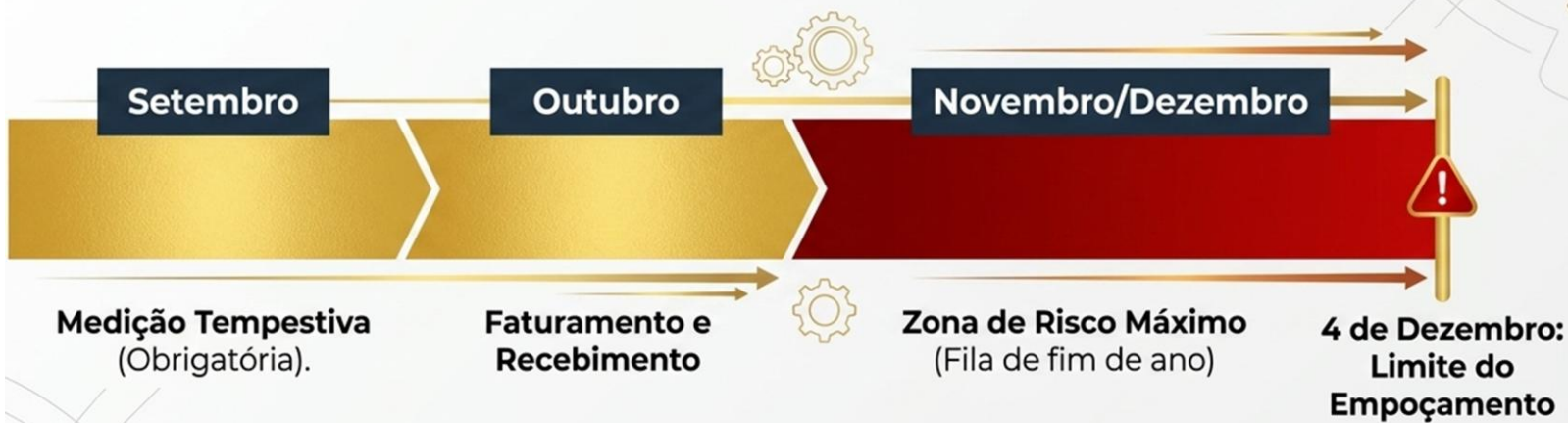
Cláusula automática de correção monetária em caso de qualquer atraso por parte do órgão.



Alinhamento de Vigência

Sincronizar prazos e reajustes ao ciclo orçamentário. Evite que o contrato entre em um novo ano fiscal sem dotação atualizada.

Playbook de Defesa | Fase 3: Gestão de Execução



A Regra de Ouro: Alinhe seu cronograma físico-financeiro para garantir que o grosso das medições ocorra até setembro. Faturar em novembro é apostar contra o sistema.

Síntese: A Nova Equação de Valor



Para o gestor, planejar e pagar são faces da mesma moeda. Para o fornecedor, o ambiente é mais previsível, porém financeiramente implacável.

O contrato público vencedor não é aquele com o preço mais baixo, mas aquele cuja execução financeira se alinha perfeitamente à programação orçamentária do ente público.



MANUAL DE LGPD E MOVIMENTAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS

MANUAL TÉCNICO-OPERACIONAL PARA GESTORES PÚBLICOS

Como integrar a proteção de dados ao ciclo da
despesa, contratos e políticas públicas.



A Proteção de Dados Transcende a Mera Conformidade Legal

Conformidade Legal

Cumprimento da Lei nº 13.709/2018 na coleta de dados dos cidadãos.



Eficiência e Transparência

Garantia de que apenas informações indispensáveis são utilizadas pelo Estado.



Boa Gestão Fiscal

Movimentação segura de recursos na persecução do interesse público.

A administração pública lida com informações dos cidadãos desde o nascimento até o fim da personalidade civil. A LGPD atua como ferramenta estratégica para que o ciclo orçamentário respeite direitos fundamentais.



O Ecossistema Legal da Gestão de Recursos

Privacidade

LGPD (Lei 13.709/2018)

Regime jurídico específico do Poder Público (Capítulo IV). Foco na finalidade pública.

Transparência

LAI (Lei 12.527/2011)

Direito fundamental à informação e publicidade dos atos estatais.

Gestão Fiscal

LRF (LC 101/2000) & Leis Orçamentárias (PPA, LDO, LOA)

Adequação à LGPD como despesa obrigatória continuada.

Parcerias

MROSC (Lei 13.019/2014)

Marco regulatório para transferência de recursos a Organizações da Sociedade Civil (OSCs).



A Ponderação de Direitos: Transparência vs. Privacidade



A SOLUÇÃO: O tratamento deve basear-se no Art. 23 da LGPD — atendimento de finalidade pública, na persecução do interesse público, para executar competências ou atribuições legais.

Responsabilidade Civil e Solidária na Terceirização



A Responsabilidade é Solidária

Se o banco, fornecedor ou entidade parceira descumprir as regras da LGPD, o órgão público (Controlador) responde solidariamente pelos danos.



A Fiscalização Não Exclui a Culpa

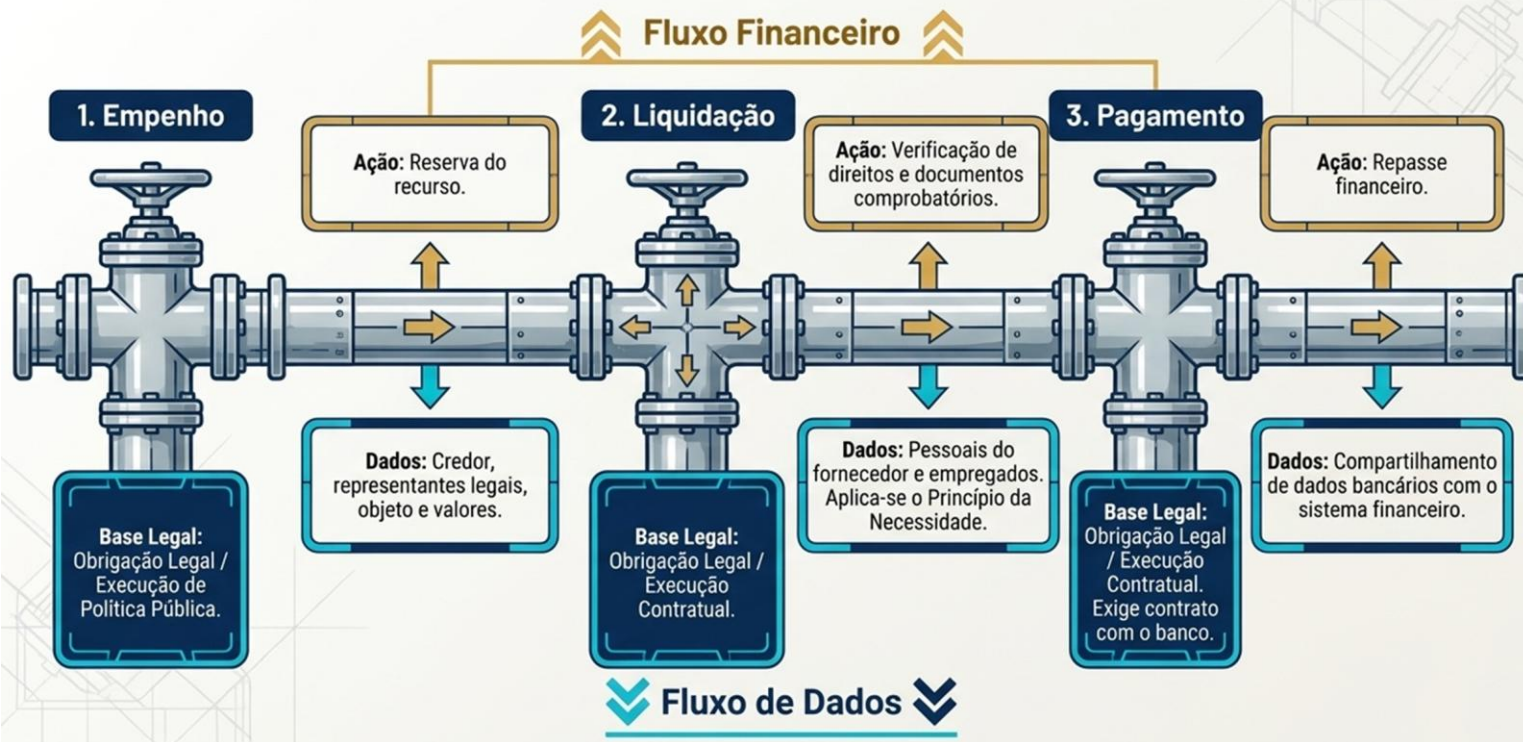
“A fiscalização exercida pelo órgão público sobre o operador **não exclui nem reduz a responsabilidade** do operador pelos danos causados.”

A falha na fiscalização atrai o risco diretamente para o Estado.

A ÚNICA DEFESA: Instruções lícitas documentadas e auditorias constantes são o único mecanismo de proteção do gestor público.



O Ciclo da Despesa Pública sob a Ótica da LGPD



Gestão de Folha de Pagamento e Servidores

Servidores Diretos

Contexto: Pagamento de salários, benefícios e rotinas internas de RH.

Base Legal: Cumprimento de Obrigação Legal.

Atenção: Compartilhamento com sistemas externos (eSocial e EFD-Reinf) exige canais de transmissão criptografados e acesso restrito interno.

Mão de Obra Terceirizada

Contexto: Fiscalização de contratos, cumprimento de cotas (PCD, aprendizagem) e verbas trabalhistas.

Base Legal: Execução Contratual.

Atenção: Aplicação severa do **Princípio da Necessidade**. O gestor deve limitar a coleta de dados ao mínimo indispensável para atestar a regularidade da fatura, **sem exigir dossiês completos**.



Licitações: Limites de Divulgação e Contratação

Fase Externa - Publicidade

Procedimento Licitatório (Leis 8.666 / 14.133). Evidente caráter público. Coleta de dados dos representantes e concorrentes com foco em privilegiar o controle da atividade administrativa.

Diligências Pré-Contratuais

Limite de Coleta: Apenas os dados estritamente necessários para comprovar a habilitação técnica, jurídica e fiscal da empresa vencedora.

Fase Contratual - Minimização e Proteção

Execução do Contrato ativada. Inserção obrigatória de cláusulas específicas de tratamento de dados e segurança da informação nos instrumentos firmados.



Convênios e Transferências Voluntárias (MROSC)



Risco Social: O compartilhamento de dados identificados de cidadãos em vulnerabilidade exige justificativa clara e assinatura de Termos de Responsabilidade e Compromisso de Sigilo entre o Estado e a OSC.

Matriz de Diagnóstico: Dados Sensíveis em Políticas Públicas

Dados sensíveis (saúde, biometria, etnia) exigem proteção jurídica especial e bases legais específicas (Art. 11).

Saúde



Contexto: Dados médicos e prontuários de pacientes.

Base Legal: Tutela da Saúde.

Restrição Crítica: Vedação absoluta de revelação de dados pessoais durante divulgação de resultados de estudos em saúde pública.

Assistência Social



Contexto: Cadastro Único (CadÚnico) e programas de transferência de renda.

Foco: Informações de famílias de baixa renda. Exige proteção rigorosa contra discriminação e estigmatização no uso administrativo dos dados.

Agricultura



Contexto: Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF).

Foco: Dados de propriedade rural. Exige o equilíbrio delicado entre a execução de políticas de crédito agrícola e a privacidade do produtor familiar.



A Arquitetura de Governança Institucional



Checklist do Gestor Público: 4 Passos para a Conformidade

1 Identifique a Base Legal

Antes de qualquer empenho ou contrato, justifique o tratamento. Abandone o foco no 'consentimento' e mapeie a execução de políticas públicas e obrigações (Art. 23).

2 Mapeie os Agentes

Defina claramente **quem é o Controlador**, **quem atua como Operador na ponta** e acione o **Encarregado (DPO)** como hub de comunicação institucional.

3 Blinde os Contratos

Exija **Acordos de Tratamento de Dados (DPAs)** rígidos em licitações, convênios com OSCs e repasses bancários, garantindo o **direito expresso de auditoria**.

4 Implemente a Governança

Institua o **Comitê Gestor**, utilize **criptografia e logs de acesso** nos sistemas, e mantenha um plano ágil de resposta a incidentes cibernéticos.



TRIBUTOS MUNICIPAIS E O EFEITO DA REFORMA TRIBUTARIA.

Entenda os principais tributos municipais
e como a Reforma Tributária impacta
cidades, empresas e cidadãos.



EXTINÇÃO DO ISS E CRIAÇÃO DO IBS

ANTES		DEPOIS
COMPETÊNCIA TRIBUTÁRIA	✓ Competência exclusiva dos Municípios ✓ Alíquotas definidas por lei municipal (2% a 5%) ✓ Arrecadação direta pelo Município	▶ Extinção gradual do ISS ▶ Criação do IBS – Imposto sobre Bens e Serviços ▶ Competência compartilhada (Estados + Municípios) 
FIXAÇÃO DE ALÍQUOTAS	✓ Direta, local e imediata ✓ Município definidas por lei municipal (2% a 5%)	▶ Tributação no destino ▶ Arrecadação centralizada e partilha automática 
ARRECADAÇÃO	✓ Direta, local e imediata ✓ Direta, local e imediata	▶ Alíquota nacional uniforme do IBS ⚠ Município perde poder normativo, mas ganha previsibilidade 
FISCALIZAÇÃO	✓ Municipal, focada no prestador ✓ Renúncias fiscais via ISS	▶ Integrada, digital e compartilhada entre entes ➔ Município passa a fiscalizar território, cadastros e dados 
POLÍTICA DE INCENTIVOS	✓ Dependente da localização da empresa	➔ Fim da “guerra fiscal municipal” 



A ARRECADAÇÃO FUTURA

dependerá da qualidade dos dados territoriais e do consumo local.



ISS → IBS

ANTES E DEPOIS DA REFORMA TRIBUTÁRIA

ANTES DA REFORMA (ISS – LOCAL DO PRESTADOR)



Tributo predominante
ISS (Imposto sobre Serviços), de **competência** municipal



Local de incidência
Município onde está localizado o **prestador do serviço**



Critério de repartição
Arrecadação direta e autônoma pelo **Município**



Fiscalização municipal, baseada em declarações locais



Fluxo financeiro
Recolhimento **direto** ao cofre municipal



Dependência econômica
Municípios **prestadores** dependem fortemente do ISS

DEPOIS DA REFORMA (IBS – TRIBUTAÇÃO NO DESTINO)



IBS (Imposto sobre Bens e Serviços), **competência compartilhada** (Estados + Municípios)



Município onde ocorre o **consumo efetivo** do serviço



Distribuição automática pelo Comitê Gestor do IBS



Fiscalização integrada, digital e nacional



Repasse eletrônico **automático** conforme critérios nacionais



Municípios com consumo interno forte podem **se beneficiar**

IMPACTOS PARA O MUNICÍPIO



Município deixa de arrecadar diretamente, mas passa a participar da **partilha nacional**



Maior **previsibilidade**, menor autonomia normativa



Exige **modernização**, menor autonomia normativa



Regularidade nos repasses, menor ingerência direta



Dependência de **dados** territoriais e de consumo local de qualidade



Reforma muda a lógica: mais **equilíbrio** entre os Municípios



A REFORMA NÃO ELIMINA A RECEITA MUNICIPAL, MAS MUDA SUA LÓGICA.

O Município deixa de legislar sobre o imposto, porém passa a **depender da qualidade da informação territorial e do consumo local.**



Arrecadação e redistribuição da receita do IBS



- O IBS será cobrado no **destino** (consumo final), e não mais na origem (onde a empresa está sediada).

Impactos:

Municípios turísticos ou sedes de prestadores de serviços (como capitais e grandes centros) tendem a **perder arrecadação**, pois antes recolhiam o ISS de empresas sediadas ali.



Municípios de **residência** do consumidor poderão **ganhar receita**, já que o imposto incidirá no local do consumo.



- ◆ **Exemplo:** Hoje, uma empresa de streaming sediada em São Paulo paga ISS a São Paulo. Com o IBS, a receita será dividida entre os entes de acordo com o local do usuário final, beneficiando os municípios onde os serviços são consumidos.

ANTES (ISS):



AGORA (IBS):



Cálculo da Média de Receitas Consolidadas para Rateio

- A Emenda Constitucional nº 132/2023 estabelece que, durante o período de transição da Reforma Tributária, a **substituição do ISS e do ICMS pelo IBS** – ocorrerá de forma **gradual e controlada**.
- Para evitar perdas abruptas de **arrecadação**, foi instituído um **mecanismo de compensação** federativa, baseado na **média histórica** das receitas de cada ente.
- O rateio do **IBS**, durante a transição, **considerará**:
 - ▶ a **arrecadação média de ISS e ICMS** em período de referência;
 - ▶ **critérios nacionais** definidos em lei complementar;
 - ▶ **distribuição automática e periódica** pelo sistema do Comitê Gestor.



Regra transitória – válida até 2033

EXEMPLO

Ano	Receita ISS (R\$)	Receita corrigida (IPCA)	Participação média no rateio
2021	15.200.000	16.100.000	20%
2022	17.000.000	17.800.000	22%
2023	18.300.000	18.900.000	23%
2024	19.100.000	19.400.000	24%
2025	20.000.000	20.000.000	25%
Média consolidada	—	18.840.000	Base para cálculo do rateio municipal em 2026

18.840.000

25%

2026



IMPLICAÇÕES

REQUISITOS E RECOMENDAÇÕES FINAIS



1. O município deve preservar registros contábeis e fiscais detalhados do ISS até 2025, pois eles definirão sua participação no IBS.



2. Recomenda-se criar um grupo técnico intersetorial (Finanças, Contabilidade, Planejamento) para acompanhar e validar os dados junto ao Comitê Gestor.



3. É essencial participar das consultas públicas e audiências da regulamentação complementar, pois a metodologia final de rateio pode impactar significativamente o orçamento local.



PARTICIPAÇÃO NO COMITÊ GESTOR DO IBS: UMA NOVA GOVERNANÇA FEDERATIVA COMPARTILHADA

Antes da Reforma (ISS – Autonomia Municipal)	Depois da Reforma (IBS – Gestão Compartilhada)	Efeitos para o Município
 Cada Município possuía plena responsabilidade pela instituição, fiscalização e arrecadação do ISS	 Criação do Comitê Gestor Nacional do IBS, com participação paritária entre Estados e Municípios	Município deixa de gerir sozinho, mas passa a participar das decisões coletivas
 Gestão e fiscalização exclusivamente municipais	 Gestão compartilhada; fiscalização integrada e digital, com atuação local qualificada	Reduz autonomia operacional isolada,
 Município definia alíquotas e normas próprias	 Alíquotas e regras nacionais definidas pelo Comitê Gestor	Fim da diferenciação entre cidades, maior uniformidade nacional
 Não havia instância nacional de deliberação conjunta	 Representação municipal paritária nos órgãos decisórios do Comitê	Participação passa a ser institucional, não individual
 Local, imediata e autônoma	 Decisões colegiadas, deliberadas em âmbito nacional	Processos mais técnicos e padronizados
 Controle local e prestação de contas aos Tribunais de Contas	 Controle digital integrado, com dados compartilhados nacionalmente	Maior transparência, rastreabilidade e controle social
 Formação tradicional de servidores fiscais e contadores municipais	 Necessidade de capacitação avançada em sistemas digitais e gestão integrada	Exige modernização e qualificação técnica

O Município não sai da gestão do tributo.

Ele muda de uma lógica isolada para uma **governança fediativa compartilhada**.



Gestão tributária e integração de sistemas

A arrecadação e a escrituração do IBS serão inteiramente digitais, por meio de:



- Sistema Nacional de Administração Tributária (SINAT);



- Nota Fiscal Nacional;



- Plataforma única de créditos e débitos tributários.

Impactos:



Melhoria na eficiência fiscal e combate à sonegação;



Exigência de investimento em tecnologia;



capacitação de equipes municipais;



Redução da autonomia operacional dos fiscos locais.



ORGANOGRAMA DA GESTÃO FEDERAL DA REFORMA TRIBUTÁRIA

ÓRGÃOS FEDERAIS DE GESTÃO DO IBS/CBS

COMITÊ GESTOR DO IBS

1 COMITÊ GESTOR DO IBS

Função: gestão operacional do IBS*

- ✓ **Paritário:** 27 estados + 27 capitais e municípios, representação constitucional, igualdade de votos (EC<1/2023)
- ✓ **Definidor:** regras e procedimentos operacionais de rateio, não de normas gerais (competência do Congresso).
- ✓ **Integrado:** cooperação com Receita Federal e homologação dela a NFS-e (LC/2025).

2 COMITÊ EXECUTIVO (CEIBS, auxiliador)

Função: suporte técnico operacional

- ✓ **Consultivo:** assessora o Comitê Gestor, auxilia municípios, cria soluções conjuntas.
- ✓ **Supervisão:** Avalia sistemas e dá suporte integração federativa.

RECEITA FEDERAL

Função: arrecadação e fiscalização* (IBS/CBS)

- \$ **Arrecadadora:** COBRANCA do IBS/CBS para redistribuição (sem interferir no rateio constitucional).
- 🔍 **Fiscalizadora:** Fiscaliza apenas no âmbito nacional, mantendo autonomia das Fazendas estaduais e municipais.
- ✓ **Homologadora:** centralização da NFS-e + registros Nacionais, estabelece total nacional

* Respeita a autonomia federativa; olhos de representação gerencial não normativa



O que o Prefeito Precisa Decidir até 2026

Checklist Estratégico de Preparação Municipal

Para que o Município não perca arrecadação nem **capacidade de decisão** na transição a Reforma Tributária, é fundamental deliberar, ainda no curto prazo, sobre:



Governança e Estrutura



- ✓ Criar ou formalizar o **Núcleo de Gestão Tributária e IBS**
- ✓ Definir **responsáveis técnicos** pelo acompanhamento do IBS



Dados e Cadastros



- ✓ Atualizar o **Cadastro Imobiliário**
- ✓ Revisar o **Cadastro Econômico**
- ✓ Integrar dados territoriais, fiscais e contábeis



Sistemas e Tecnologia



- ✓ Adequar sistemas municipais à NFS-e Nacional
- ✓ Preparar integração com SINAT e sistemas federais
- ✓ Investir em interoperabilidade e segurança da informação.



Planejamento Orçamentário



- ✓ Ajustar PPA, LDO e LOA ao período de transição (2026–2033);
- ✓ Criar rotina de **monitoramento** dos repasses do IB



Pessoas e Capacitação



- ✓ Capacitar equipes em IBS e CBS
- ✓ Análise de **dados fiscais**
- ✓ Fiscalização por informação integrada,



Comunicação e Educação Fiscal



- ✓ **Informar** gestores, vereadores e sociedade sobre as mudanças
- ✓ Fortalecer a **educação fiscal**
- ✓ Melhorar a relação com o contribuinte e a **transparência pública**.



ATENÇÃO — RISCO DE NÃO DECIDIR

Municípios que não se organizarem até 2026

não perderão apenas autonomia — perderão capacidade de defender sua arrecadação no novo sistema.

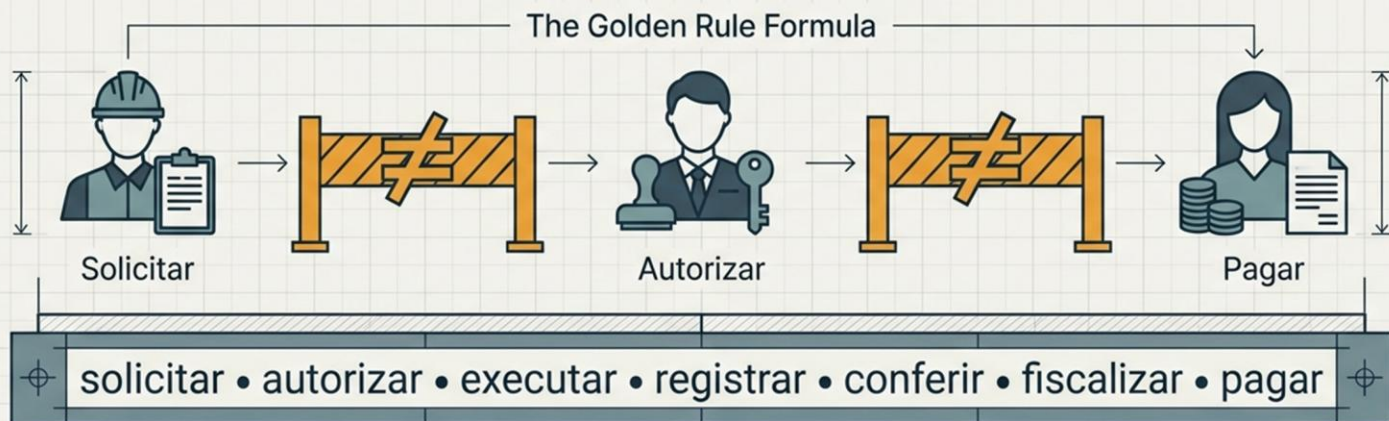


A Engenharia do Controle Interno

O guia prático de Segregação de Funções para proteger o patrimônio público e o servidor.

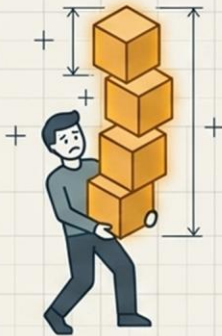
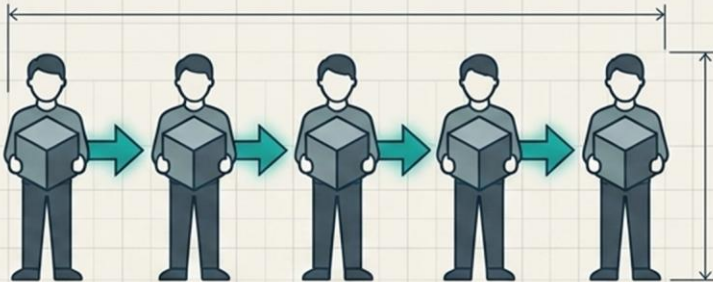


“Quem pede não deve autorizar. Quem autoriza não deve pagar. Quem paga não deve conferir sozinho.”



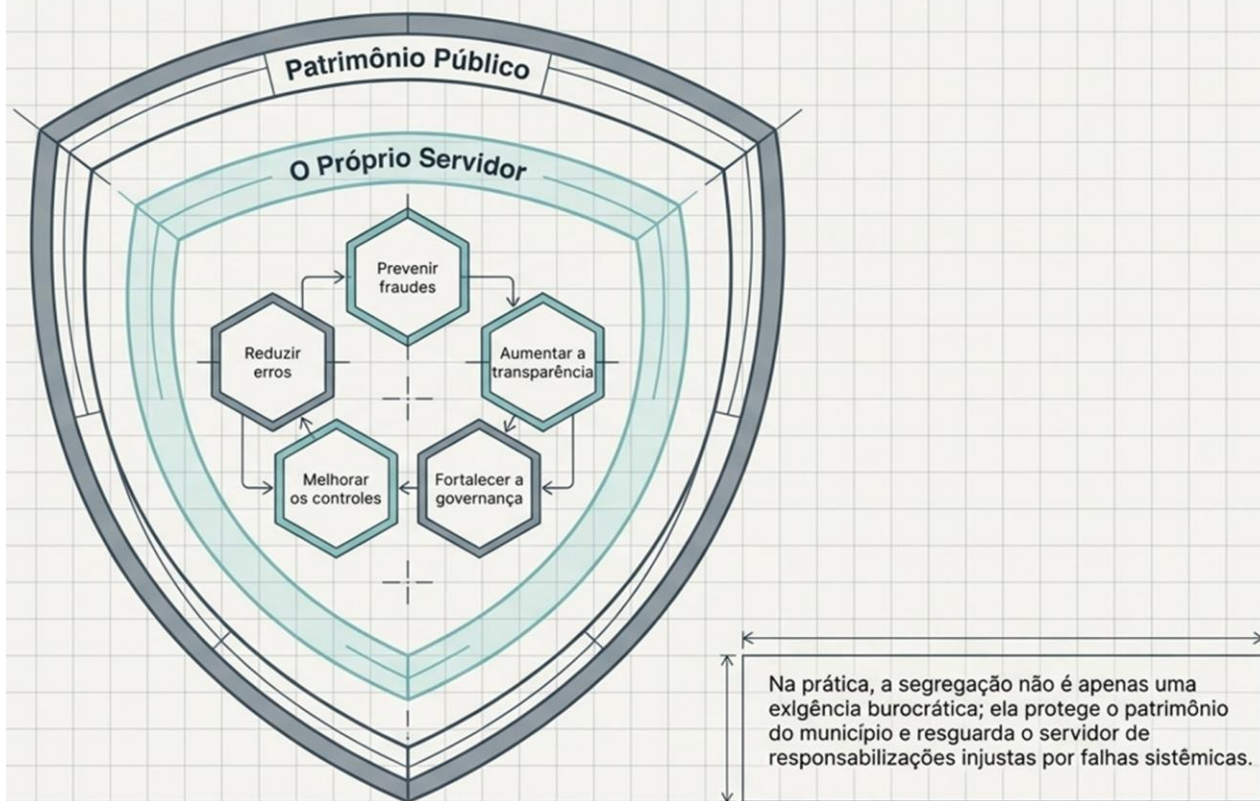
A segregação de funções reduz riscos e aumenta a confiabilidade ao garantir que o processo não dependa de um único ponto de falha.

O Risco da Concentração vs. A Segurança da Divisão

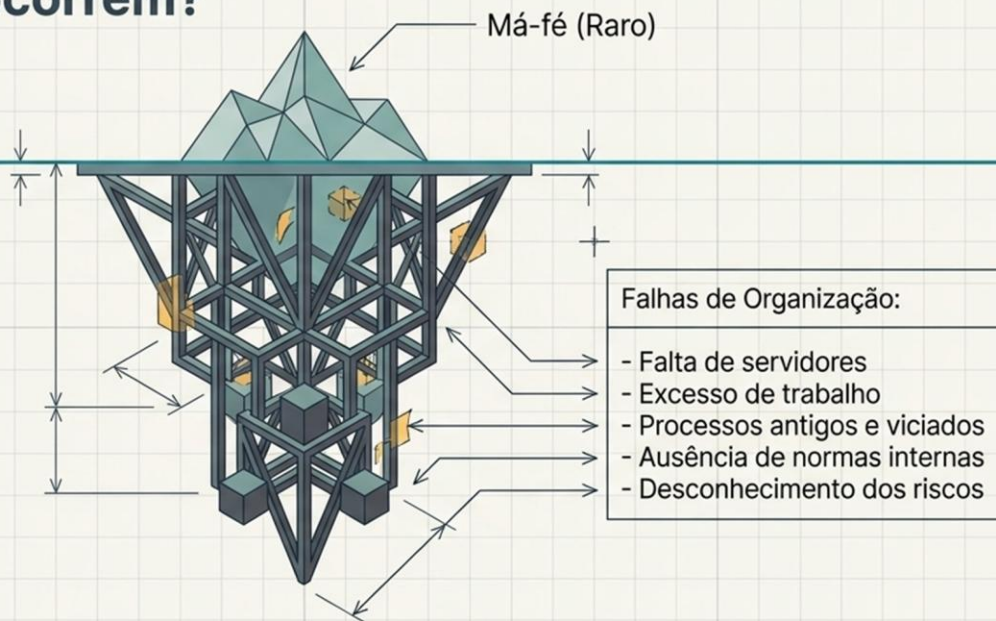
	Processo Concentrado	Processo Segregado
		
Detecção de Erros	Quase Impossível	Revisão Embutida no Processo
Risco de Fraude	Crítico / Elevado	Baixo / Múltiplas Barreiras
Vulnerabilidade em Auditoria	Garantia de Apontamento	Aprovado / Transparente

Imagine 1 servidor que compra, recebe, liquida e paga. Se houver um erro, dificilmente será descoberto.
Dividir entre 5 servidores significa que cada etapa é conferida por outra pessoa.

O Duplo Escudo da Segregação



A Anatomia do Erro: Por que as falhas ocorrem?

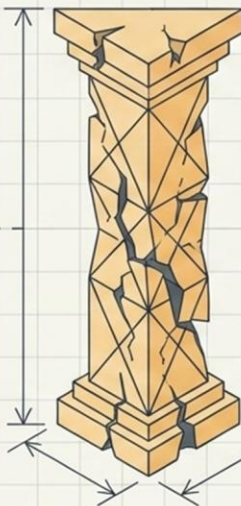


A maioria das falhas apontadas por auditores não nasce da desonestidade, mas de um design organizacional frágil que permite a concentração de poder.

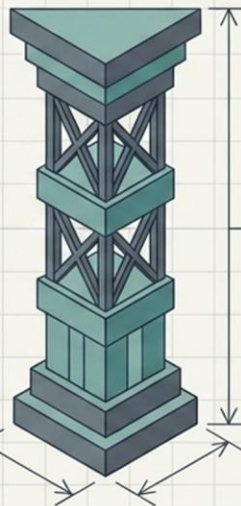
O Papel do Gestor: Controlar Processos, Não Apenas Pessoas

O gestor centraliza a execução de todos os procedimentos para "garantir que seja bem feito". Confia puramente no indivíduo.

Gestão Tradicional



Gestão Moderna



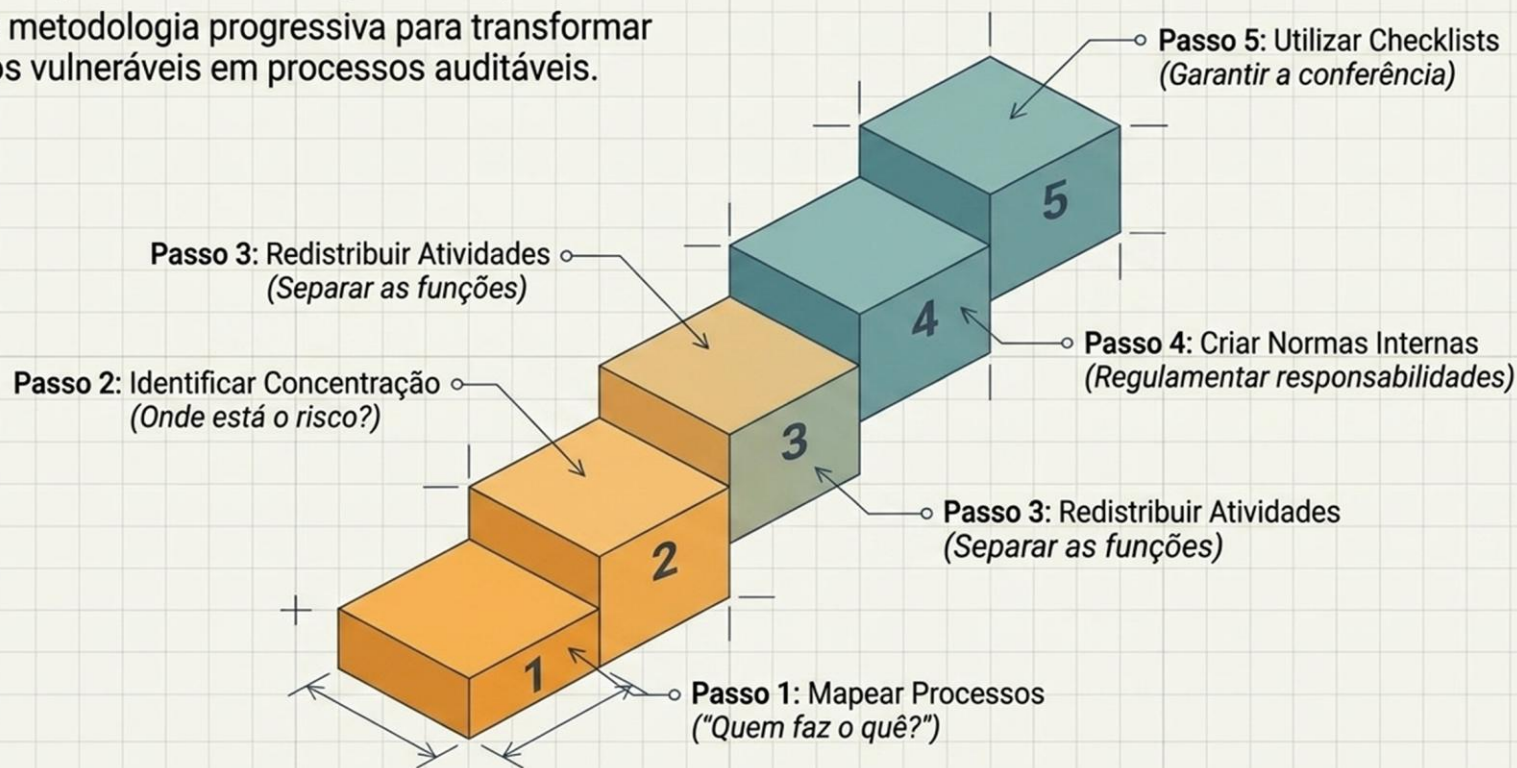
O gestor atua como o arquiteto do "Ambiente de Controle":

- ✓ Organiza responsabilidades
- ✓ Define fluxos claros
- ✓ Estabelece conferências obrigatórias
- ✓ Acompanha resultados sistêmicos

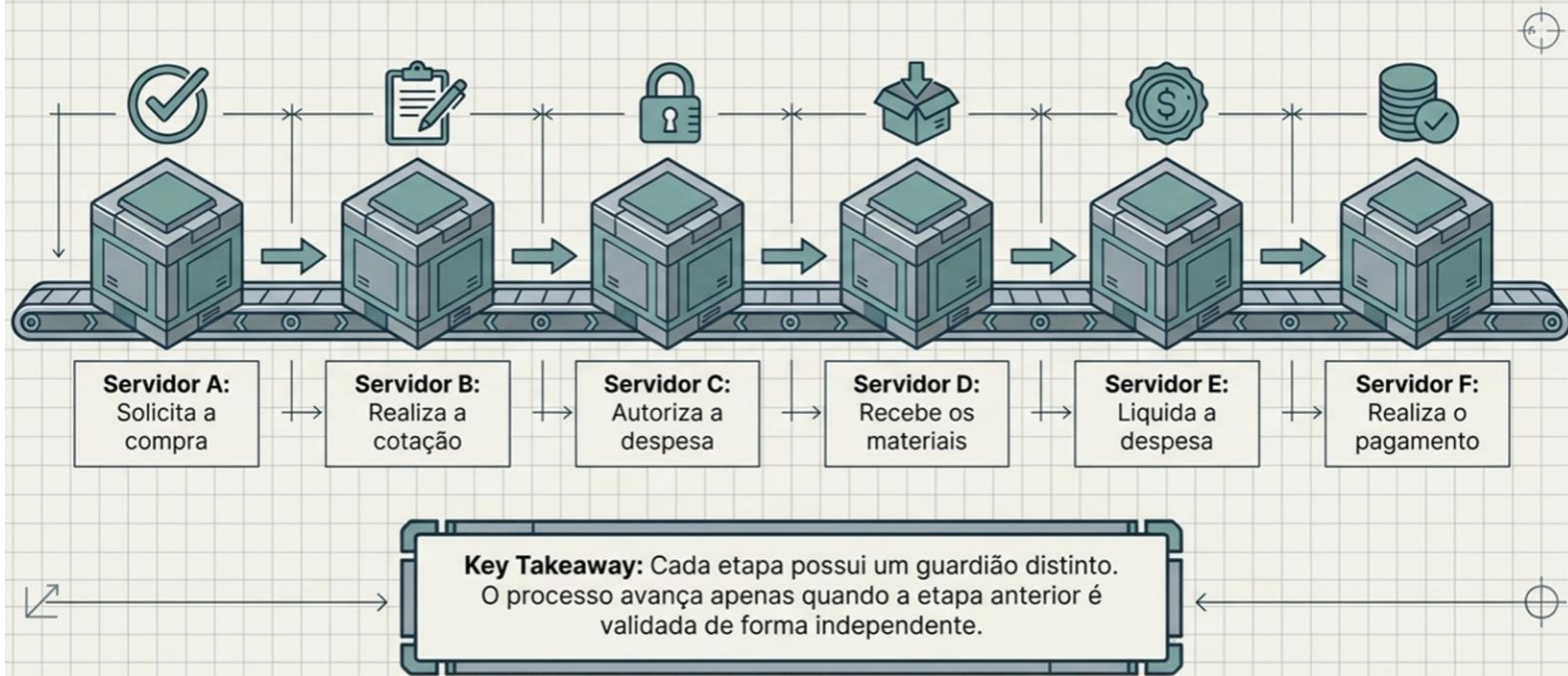
O gestor eficiente desenha a máquina para que ela funcione com segurança, independentemente de quem a opera no dia a dia.

O Playbook de Implantação em 5 Passos

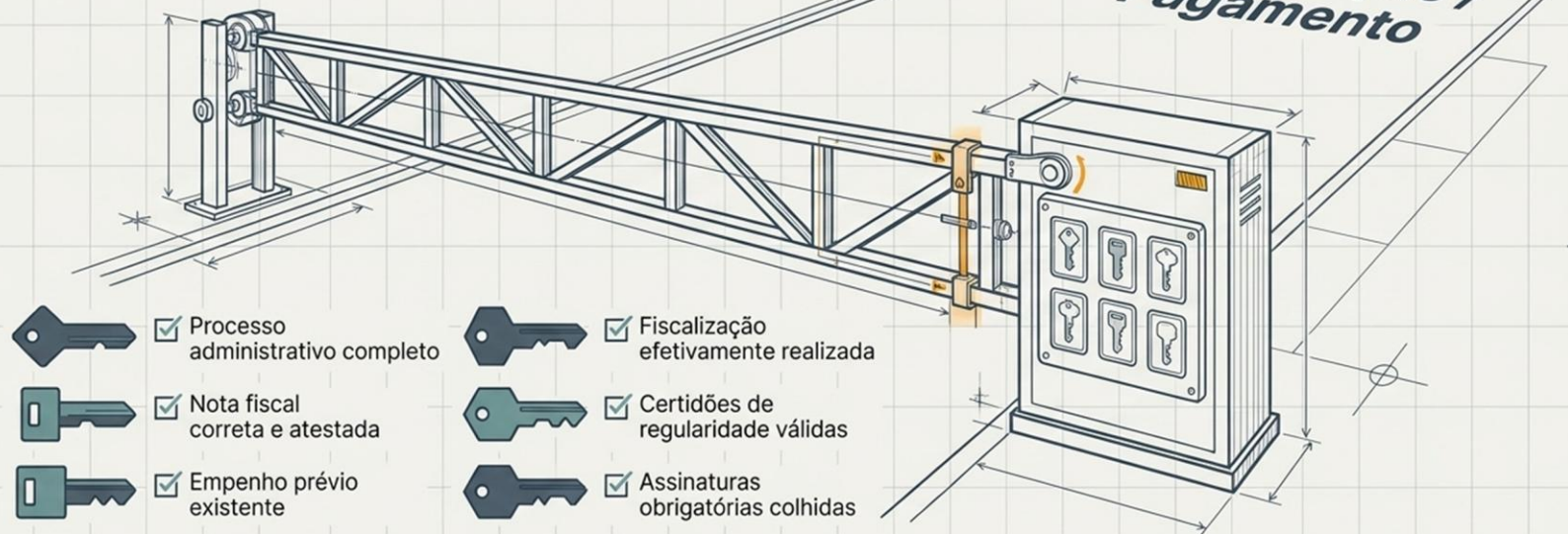
Uma metodologia progressiva para transformar fluxos vulneráveis em processos auditáveis.



Desenhando o Fluxo Ideal: A Redistribuição na Prática

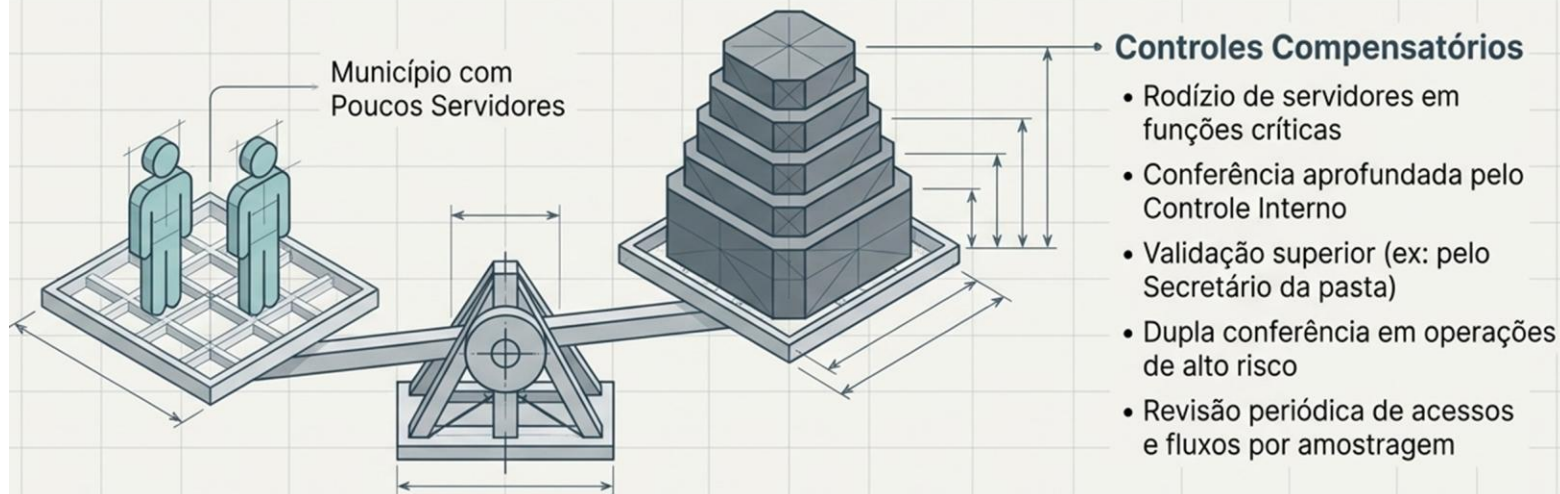


A Barreira Final: Normas e Checklists de Validação



As normas internas (competências e substituições) dão respaldo legal. O checklist é a ferramenta tática que reduz erros grotescos e impede que falhas passem adiante.

A Realidade das Equipes Reduzidas: Controles Compensatórios



Nem sempre será possível separar 100% das funções. Quando a segregação perfeita for impossível, a gestão deve compensar com verificações adicionais.

A Tecnologia como Aliada do Controle

Trilha de Auditoria:

Registro invisível de 'quem fez o quê e quando'.

Controle por Senha:

Bloqueios de sistema que impedem o perfil 'Comprador' de acessar o módulo 'Pagador'.

Histórico de Usuários:

Fim do apagamento de rastros. Tudo fica salvo.

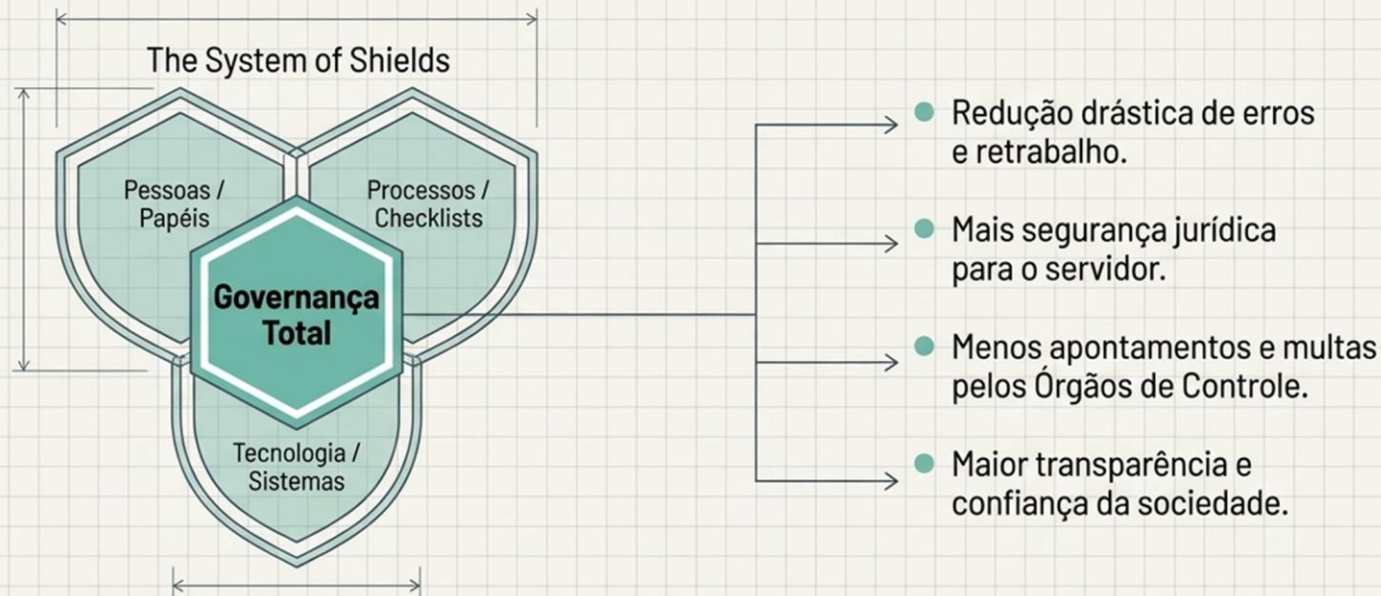
Assinatura Eletrônica:

Garantia de autoria e integridade do documento.

Sistemas informatizados modernos transformam a segregação de funções de um "acordo de cavaleiros" em uma trava sistêmica intransponível.



A Síntese da Governança: Dividir para Proteger



A divisão do trabalho não divide a responsabilidade do gestor — ela multiplica a segurança institucional. A segregação de funções é o alicerce de uma administração pública moderna, eficiente e inquestionável.