



CONTABILIDADE GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE PONTE ALTA DO BOM JESUS-TO

MANAGERIAL ACCOUNTING IN THE PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF THE TOOLS USED IN MUNICIPAL MANAGEMENT IN PONTE ALTA DO BOM JESUS-TO

Maria da Conceição Ferreira da Silva CHAVES
Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)
E-mail: ceicinhachaves@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-5428-5542>

Gilmar Teixeira LEÃO
Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)
E-mail: gilmar.tl@unitins.br
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7796-2812>

RESUMO

O presente estudo analisa os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados na gestão pública do município de Ponte Alta do Bom Jesus-TO, com base na teoria institucional e nos princípios da contabilidade aplicada ao setor público. A pesquisa, de abordagem qualitativa, identificou a adoção de ferramentas como planejamento estratégico, orçamento, custeio padrão e por atividades (ABC), ainda que de forma parcial. A análise documental evidenciou avanços no controle patrimonial, conformidade fiscal e aplicação dos princípios da legalidade e transparência, embora persistam desafios como a baixa arrecadação própria, deficiência na aplicação dos recursos educacionais e inatividade previdenciária. A utilização desses instrumentos está fortemente ligada aos mecanismos isomórficos coercitivos, normativos e miméticos, conforme a teoria de DiMaggio e Powell (1983), indicando que as práticas contábeis são influenciadas mais por exigências externas do que por iniciativa interna. A contabilidade gerencial mostrou-se fundamental para apoiar decisões estratégicas e promover *accountability*, destacando-se como um instrumento de modernização e governança pública. A experiência analisada demonstra que, embora o município enfrente limitações estruturais, há um processo crescente de institucionalização da

contabilidade gerencial, alinhado às exigências legais e às boas práticas de gestão pública.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Setor Público. Governança. Ponte Alta do Bom Jesus.

ABSTRACT

This study analyzes the management accounting tools used in public management in the municipality of Ponte Alta do Bom Jesus-TO, based on institutional theory and accounting principles applied to the public sector. The qualitative research identified the adoption of tools such as strategic planning, budgeting, standard costing, and activity-based costing (ABC), albeit partially. The documentary analysis showed advances in asset control, tax compliance, and the application of the principles of legality and transparency, although challenges remain, such as low tax collection, deficiencies in the application of educational resources, and social security inactivity. The use of these instruments is strongly linked to coercive, normative, and mimetic isomorphic mechanisms, according to the theory of DiMaggio and Powell (1983), indicating that accounting practices are influenced more by external requirements than by internal initiative. Management accounting proved to be fundamental in supporting strategic decisions and promoting accountability, standing out as an instrument of modernization and public governance. The experience analyzed demonstrates that, although the municipality faces structural limitations, there is a growing process of institutionalization of management accounting, aligned with legal requirements and good public management practices.

Keywords: Management Accounting. Public Sector. Governance. Ponte Alta do Bom Jesus.

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial, historicamente associada ao ambiente empresarial privado, tem se consolidado como uma ferramenta essencial também no setor público. Essa área da contabilidade oferece subsídios cruciais para o planejamento, controle e avaliação de desempenho das organizações, contribuindo para uma gestão

mais eficiente e transparente dos recursos públicos. No contexto brasileiro, a crescente demanda por *accountability*, eficiência na administração e cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, moralidade e publicidade, impulsiona a adoção de práticas contábeis mais modernas nas administrações públicas.

Com a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a difusão do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP), os entes federativos foram estimulados a modernizar suas práticas contábeis e de gestão. Isso incluiu a adoção de instrumentos de contabilidade gerencial como planejamento estratégico, orçamento por resultados, custeio por atividade (ABC) e análise de desempenho, tradicionalmente utilizados na iniciativa privada, mas adaptados ao ambiente institucional da administração pública.

Diante do exposto, a pesquisa parte da seguinte problemática: Quais instrumentos de contabilidade gerencial são utilizados na gestão municipal de Ponte Alta do Bom Jesus/TO e de que forma esses instrumentos contribuem para a eficiência e o controle da gestão contábil pública local? O objetivo geral deste artigo é identificar os instrumentos de contabilidade gerencial aplicados no setor público e analisar quais são efetivamente utilizados na prática contábil da gestão municipal de Ponte Alta do Bom Jesus-TO.

Neste cenário, o município de Ponte Alta do Bom Jesus, situado no estado do Tocantins, representa um caso relevante para análise da aplicabilidade dos instrumentos de contabilidade gerencial no contexto de uma prefeitura de pequeno porte. A contabilidade pública brasileira encontra-se em um processo contínuo de transformação, exigindo dos gestores a adoção de instrumentos gerenciais que melhorem a tomada de decisão, promovam a economicidade e aumentem a transparência na alocação dos recursos públicos.

Portanto, a realização desta pesquisa é relevante tanto para o campo acadêmico quanto para a gestão pública, ao possibilitar uma análise crítica e aplicada dos instrumentos contábeis gerenciais utilizados pela administração pública municipal, contribuindo para o aprimoramento das práticas de governança.

REVISÃO TEÓRICA

Contabilidade Gerencial no Setor Público

A contabilidade gerencial, tradicionalmente aplicada ao ambiente corporativo, tem expandido seu escopo para o setor público em resposta à crescente demanda por eficiência, eficácia e transparência na gestão dos recursos públicos. No contexto do setor público brasileiro, a contabilidade gerencial desempenha papel fundamental ao fornecer informações relevantes para o planejamento, controle e tomada de decisão por parte dos gestores públicos (Silva, 2023). Trata-se de um campo de conhecimento que, ao dialogar com a teoria institucional, explica como fatores externos como legislação, órgãos reguladores e a sociedade civil influenciam a adoção de práticas contábeis nos órgãos públicos.

A partir da institucionalização da controladoria no setor público, em especial após a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), intensificou-se a exigência de mecanismos de controle internos e de prestação de contas. De acordo com o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP, a contabilidade pública deve observar os aspectos orçamentários, patrimoniais e fiscais, com vistas à consolidação das contas públicas e à obtenção de informações úteis para a *accountability* governamental (Brasil, 2024).

O uso da contabilidade gerencial no setor público está diretamente relacionado à adoção de ferramentas como o planejamento estratégico, o orçamento, o custeio por atividades (ABC - *Activity-Based Costing*) e o custeio padrão. Tais ferramentas, de acordo com Silva (2023), são frequentemente incorporadas às controladorias municipais por influência dos chamados mecanismos isomórficos, conforme a teoria institucional. Essa teoria, conforme postulada por DiMaggio e Powell (1983), sugere que as organizações tendem à homogeneização por meio de três tipos de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo. No setor público, o isomorfismo coercitivo se destaca como o principal vetor de mudança, impulsionado por exigências legais e institucionais, como os Tribunais de Contas e normativas do Tesouro Nacional.

A relevância da contabilidade gerencial no setor público também se insere na necessidade de alinhar os instrumentos de gestão aos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Conforme aponta o artigo de Santos e Cursino (2024), a contabilidade

gerencial deve ser compreendida não apenas como ferramenta técnica, mas também como construção institucional influenciada por fatores políticos e sociais. Essa abordagem institucional reconhece que práticas contábeis não emergem de decisões puramente racionais e isoladas, mas de um processo interativo com o ambiente externo, especialmente em tempos de reformas administrativas e pressões por resultados.

A Nova Sociologia Institucional (NIS), uma das vertentes da teoria institucional, é frequentemente adotada nos estudos sobre contabilidade gerencial pública. Ela busca entender como normas sociais, valores e expectativas do ambiente moldam os comportamentos organizacionais. A adoção de artefatos contábeis gerenciais é, portanto, uma resposta à busca por legitimidade institucional diante da sociedade e dos órgãos de controle (Dimaggio; Powell, 1983; Scapens, 2006).

No Brasil, o processo de institucionalização da contabilidade gerencial ainda enfrenta desafios estruturais, tais como a resistência à mudança, a limitação de recursos técnicos e humanos e a insuficiência de capacitação continuada dos servidores públicos. Estudos empíricos, como o realizado nas prefeituras da Região Metropolitana do Recife, apontam que a adoção de ferramentas gerenciais ocorre de maneira desigual, sendo motivada mais por imposições externas do que por iniciativa interna de modernização (Silva, 2023).

No entanto, há avanços relevantes. O MCASP (2024), por exemplo, orienta a integração entre os regimes contábil e orçamentário, a padronização do plano de contas, e a melhoria na mensuração patrimonial, o que contribui para a consolidação da contabilidade como ferramenta estratégica de governança. Ainda, os princípios da transparência e da comparabilidade definidos como características qualitativas da informação contábil são requisitos imprescindíveis para o aprimoramento da gestão pública e o fortalecimento da democracia participativa (Brasil, 2024).

Portanto, a contabilidade gerencial no setor público configura-se como um instrumento essencial para a gestão eficiente e responsável dos recursos públicos, ao mesmo tempo em que responde às pressões institucionais por legitimidade, *accountability* e desempenho. Sua adoção exige não apenas mudança técnica, mas também cultural, no modo como os gestores públicos compreendem o papel da contabilidade no ciclo de políticas públicas.

INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADOS NO SETOR PÚBLICO

A aplicação de instrumentos de contabilidade gerencial no setor público tem ganhado destaque nas últimas décadas, em virtude da crescente necessidade de racionalizar o uso dos recursos públicos, aumentar a eficiência da máquina estatal e responder às exigências por transparência e *accountability*. Tais instrumentos são adaptados das práticas utilizadas tradicionalmente no setor privado, mas resinificados dentro de um contexto institucional específico, permeado por legislações, controle social e obrigações legais impostas pelo Estado.

Segundo Silva (2023), os principais artefatos gerenciais empregados nos órgãos públicos incluem o orçamento, o planejamento estratégico, o custeio padrão e o custeio baseado em atividades (*ABC – Activity-Based Costing*). Esses instrumentos são aplicados com o intuito de fornecer suporte à tomada de decisão dos gestores públicos, além de assegurar o cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública, especialmente os da eficiência, legalidade e publicidade.

O orçamento público, por exemplo, é mais do que uma peça contábil: trata-se de uma ferramenta essencial para o planejamento e o controle das ações governamentais. O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) estabelece que o orçamento deve seguir princípios como universalidade, unidade, anualidade e equilíbrio, sendo registrado de maneira a refletir a realidade fiscal e financeira da entidade pública (Brasil, 2024).

Outro instrumento relevante é o planejamento estratégico, que permite aos órgãos públicos estabelecerem metas de médio e longo prazo, alinhadas às políticas públicas e à legislação vigente. A utilização dessa ferramenta favorece o direcionamento das ações governamentais com base em indicadores de desempenho, permitindo avaliação mais objetiva da gestão pública.

O custeio padrão, por sua vez, tem como objetivo mensurar os custos previstos para produtos ou serviços públicos, estabelecendo parâmetros de controle e comparação. Essa prática permite identificar desvios e promover ações corretivas. Já o custeio baseado em atividades (ABC) possibilita um detalhamento mais preciso dos custos reais, alocando-os de acordo com os processos e atividades efetivamente

realizados pela administração pública. Essa abordagem é especialmente útil para a avaliação da economicidade das ações governamentais, contribuindo para a melhoria da eficiência no uso dos recursos públicos.

A adoção desses instrumentos, conforme apontam diversos autores (Granlund, 2001; Guerreiro; Frezatti; Casado, 2004), é influenciada por fatores institucionais e não apenas por decisões técnicas. No setor público, as pressões institucionais exercidas por órgãos de controle, tribunais de contas, legislações e padrões internacionais exercem forte influência sobre a escolha e implementação dessas práticas contábeis. Tais influências são explicadas, principalmente, por meio da teoria institucional, a qual destaca os mecanismos isomórficos coercitivo, normativo e mimético como determinantes no processo de homogeneização das práticas organizacionais (Dimaggio; Powell, 1983).

De acordo com estudo realizado por Silva (2023) nas controladorias das prefeituras da Região Metropolitana do Recife, a adoção de instrumentos de contabilidade gerencial está fortemente associada aos mecanismos isomórficos coercitivos e normativos, sendo impulsionada por normas legais e recomendações técnicas dos órgãos reguladores. O estudo evidenciou que, mesmo com limitações de estrutura e capacitação, os municípios têm adotado gradativamente práticas gerenciais em suas rotinas administrativas.

Além disso, observa-se que a aplicação desses instrumentos está sendo impulsionada pela evolução da própria contabilidade pública no Brasil, com o MCASP promovendo uma maior integração entre a contabilidade orçamentária, patrimonial e fiscal. Esse movimento fortalece a base informacional disponível para os gestores públicos, potencializando a aplicação das ferramentas gerenciais de forma mais estruturada e sistemática.

Apesar dos avanços, ainda persistem desafios significativos à plena incorporação desses instrumentos nas rotinas dos entes públicos. Entre os principais obstáculos estão a escassez de pessoal capacitado, a limitação de sistemas informatizados integrados e a ausência de cultura organizacional voltada à mensuração e análise de custos. Além disso, a resistência à mudança, aliada à complexidade dos processos administrativos e legais, contribui para a baixa aderência de muitas práticas gerenciais no setor público (Granlund; Lukka, 1998).

Diante do exposto, os instrumentos de contabilidade gerencial representam importantes aliados para o aprimoramento da gestão pública, desde que implementados com base em um diagnóstico organizacional realista, amparados por capacitação contínua e fortalecidos por políticas públicas de incentivo à inovação no setor público. A compreensão desses instrumentos como meios de apoio à gestão e não apenas como obrigações burocráticas é fundamental para a modernização das administrações públicas e para o fortalecimento da governança democrática.

O PAPEL DOS INSTRUMENTOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES NO SETOR PÚBLICO

A tomada de decisão no setor público requer o uso de informações confiáveis, tempestivas e relevantes, especialmente considerando o caráter coletivo das ações governamentais e o compromisso com a alocação eficiente dos recursos públicos. Nesse contexto, os instrumentos de contabilidade gerencial desempenham papel crucial ao fornecer aos gestores públicos dados que auxiliam no planejamento, controle e avaliação das políticas públicas, promovendo uma administração mais transparente, eficaz e responsiva às demandas sociais.

A contabilidade gerencial aplicada ao setor público, conforme delineado pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – MCASP (Brasil, 2024), é um dos pilares da governança pública, pois oferece subsídios para decisões estratégicas e operacionais. Por meio da análise de custos, da avaliação de desempenho e do monitoramento contínuo das receitas e despesas, os instrumentos gerenciais permitem identificar desvios, prever cenários e agir preventivamente diante de possíveis desequilíbrios financeiros ou ineficiências administrativas.

Entre os instrumentos mais utilizados destacam-se o orçamento público, o planejamento estratégico, o custeio por atividade (ABC), o custeio padrão e os indicadores de desempenho. Tais ferramentas auxiliam os gestores a responder perguntas fundamentais, como: “Estamos usando os recursos públicos de forma eficiente? ”, “As políticas implementadas estão gerando os resultados esperados? ”, “Onde devemos concentrar investimentos para maximizar os benefícios sociais? ”.

De acordo com Silva (2023), as controladorias públicas têm utilizado cada vez mais esses instrumentos como forma de responder às pressões externas por

transparência e *accountability*. O uso de ferramentas como o orçamento vinculado a indicadores de desempenho, por exemplo, permite uma maior rastreabilidade das decisões orçamentárias, evidenciando os impactos e resultados esperados. Nesse sentido, os dados contábeis passam a ser não apenas registros de fatos passados, mas insumos estratégicos para decisões futuras.

O planejamento estratégico se destaca como ferramenta fundamental na gestão pública moderna. Ele permite que as organizações públicas definam objetivos de longo prazo, desdobrando-os em metas operacionais e ações específicas. Quando associado à contabilidade gerencial, esse instrumento viabiliza a mensuração dos custos das atividades planejadas, a análise de viabilidade financeira e o alinhamento dos recursos disponíveis com as prioridades institucionais (Santos; Cursino, 2024).

Outro instrumento com grande potencial na melhoria da tomada de decisão é o custeio baseado em atividades (ABC), que permite mensurar os custos reais dos serviços públicos com base nos processos internos e nas atividades executadas. Esse tipo de custeio oferece uma visão mais precisa dos pontos de gargalo e de alocação ineficiente dos recursos, subsidiando decisões que podem resultar em melhorias nos processos, redução de desperdícios e maior efetividade na entrega dos serviços públicos (Guerreiro; Frezatti; Casado, 2004).

A importância dos instrumentos gerenciais na administração pública também é reforçada pela teoria institucional, que considera a legitimidade uma das principais motivações para adoção de práticas inovadoras nas organizações. Segundo DiMaggio e Powell (1983), os mecanismos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos explicam como e por que as organizações públicas adotam certas práticas gerenciais. No Brasil, a adoção de tais instrumentos muitas vezes é impulsionada por exigências legais, recomendações de órgãos de controle e padrões estabelecidos em normas técnicas, como o MCASP e a Lei de Responsabilidade Fiscal.

No entanto, a efetividade dos instrumentos de contabilidade gerencial na tomada de decisão está condicionada à qualidade da informação contábil produzida. De acordo com o MCASP (2024), essa informação deve atender aos critérios de relevância, tempestividade, comparabilidade e representação fidedigna. Isso implica que os registros contábeis devem ser realizados com rigor técnico, e os dados gerados devem estar organizados de forma acessível e compreensível aos gestores públicos.

Apesar de seu potencial, os desafios para a efetiva utilização desses instrumentos ainda são significativos. Muitos entes públicos enfrentam limitações de ordem estrutural e cultural, como a escassez de profissionais capacitados, a fragmentação de sistemas de informação e a falta de cultura voltada para o uso de evidências na tomada de decisão. Além disso, é necessário fortalecer o papel da contabilidade como área estratégica da administração pública, o que exige mudanças organizacionais e investimentos em capacitação e tecnologia (Granlund; Lukka, 1998).

Em síntese, os instrumentos de contabilidade gerencial representam ferramentas indispensáveis para uma administração pública moderna, orientada a resultados e comprometida com a boa governança. Sua aplicação na tomada de decisão permite que os gestores atuem de maneira mais informada, estratégica e responsável, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos e o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições estatais.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em pesquisa bibliográfica e documental. A escolha por essa abordagem se justifica pela natureza do problema proposto, que envolve a compreensão das práticas gerenciais utilizadas em uma organização pública e sua relação com os referenciais teóricos e legais que orientam a contabilidade pública no Brasil.

A pesquisa bibliográfica será realizada por meio da seleção crítica e reflexiva de obras acadêmicas, artigos científicos, normas técnicas e legislações pertinentes ao tema. O objetivo é construir uma base teórica sólida sobre os instrumentos de contabilidade gerencial no setor público e sobre a teoria institucional aplicada à contabilidade. Serão consultadas obras como o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP, 2024), artigos de autores como Silva (2023), Santos e Cursino (2024), além de produções clássicas de DiMaggio e Powell (1983).

A pesquisa documental incluirá a análise de documentos oficiais da Prefeitura de Ponte Alta do Bom Jesus/TO, como relatórios de gestão fiscal, balanços contábeis, demonstrativos orçamentários e atas de prestação de contas. A coleta desses dados

visa identificar os instrumentos efetivamente utilizados na gestão contábil do município e verificar sua conformidade com os princípios da contabilidade gerencial.

O procedimento metodológico baseia-se na análise de conteúdo, conforme orientações do livro “Metodologia do Trabalho Científico” de Marconi e Lakatos (2021), com etapas de categorização, descrição e interpretação dos dados à luz do referencial teórico. As leituras serão realizadas de forma seletiva e analítica, priorizando a identificação de padrões e evidências empíricas relacionadas ao uso dos instrumentos gerenciais.

Por fim, serão utilizadas fontes digitais confiáveis, como o portal do Tesouro Nacional, a plataforma Scielo, e repositórios acadêmicos para acesso a artigos e documentos complementares. O estudo também prevê visitas à biblioteca universitária, especialmente da Unitins, para aprofundamento das leituras.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise dos documentos oficiais da Prefeitura Municipal de Ponte Alta do Bom Jesus – TO, incluindo o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024abc) e os termos de responsabilidade patrimonial de diversos setores, permitiu compreender, sob a ótica da contabilidade gerencial, o grau de aplicação dos instrumentos de gestão no setor público municipal. Esses resultados foram interpretados à luz do referencial teórico apresentado, fundamentado na teoria institucional e nos instrumentos da contabilidade gerencial, que, conforme Silva (2023), são essenciais para o planejamento, controle e tomada de decisão no setor público.

Os Anexos 1 e 2 demonstram que a receita total realizada em 2024 atingiu R\$25.567.242,46, equivalendo a 88,47% da previsão inicial, enquanto as despesas liquidadas somaram R\$22.546.997,21 (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024a). Esse desempenho revela execução orçamentária consistente, embora marcada por forte dependência das transferências intergovernamentais principalmente do FPM e do ICMS.

Essa dependência reflete o que Silva (2023) denomina de isomorfismo coercitivo, segundo a teoria de DiMaggio e Powell (1983), em que as administrações públicas de pequeno porte adotam práticas e estruturas semelhantes em virtude de

exigências legais e institucionais. No caso em estudo, o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP, 2024) garante legitimidade institucional, mas limita a autonomia financeira.

Conforme Santos e Cursino (2024), a contabilidade gerencial não deve ser vista apenas como mecanismo técnico, mas como instrumento de *accountability* governamental. A análise dos relatórios indica que a prefeitura tem aplicado os princípios da legalidade, publicidade e transparência, mantendo o equilíbrio fiscal e a conformidade com a “regra de ouro”, prevista na LRF. Contudo, observa-se que a baixa arrecadação própria impede a plena aplicação dos princípios de eficiência e economicidade destacados pelo MCASP (2024).

O Anexo 3, que apresenta a Receita Corrente Líquida (RCL) de R\$24.756.409,12, e o Anexo 6, referente ao resultado primário, evidenciam a necessidade de aperfeiçoamento do planejamento estratégico municipal. Apesar da elevação da RCL, observou-se um déficit primário de R\$7.569.631,56, indicando que as despesas superaram as receitas não financeiras (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024a).

Esse cenário ilustra o que Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) denominam de fragilidade no controle gerencial, quando o planejamento e a execução orçamentária não estão plenamente integrados. A contabilidade gerencial, ao propor o uso de indicadores de desempenho e orçamentos por resultados, poderia contribuir para o alinhamento entre metas planejadas e resultados efetivos, promovendo decisões baseadas em evidências.

Além disso, o déficit orçamentário reforça a necessidade de uso de ferramentas como custeio por atividade (ABC) e análise de desempenho para mensurar o impacto das despesas e identificar gargalos operacionais. Tais instrumentos, segundo o MCASP (2024), são indispensáveis à gestão por resultados e à sustentabilidade fiscal.

Nos Anexos 8 e 12, verificou-se que o município aplicou 10,26% dos recursos do FUNDEB na remuneração do magistério, percentual abaixo do mínimo constitucional de 70%. Essa inconsistência reflete uma fragilidade gerencial na área

educacional, contrariando o princípio de eficiência e demonstrando a ausência de planejamento estratégico educacional (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024a).

Por outro lado, o município aplicou 21,85% da receita de impostos e transferências em ações de saúde, superando o limite mínimo de 15%. Essa aplicação reforça o papel da contabilidade gerencial na alocação racional dos recursos públicos, conforme propõe o MCASP (2024), demonstrando que a área da saúde se destaca por maior eficiência no controle dos gastos e atendimento às metas constitucionais.

O Anexo 4, referente à previdência própria (RPPS), apontou ausência de movimentações financeiras, evidenciando o risco de inatividade do fundo previdenciário (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024a). Esse dado remete ao alerta de Santos e Cursino (2024), que destacam a importância do controle patrimonial e atuarial para assegurar a sustentabilidade das contas públicas a longo prazo.

A análise dos termos de responsabilidade patrimonial complementa a visão contábil, permitindo avaliar o uso dos instrumentos de controle interno e gestão de ativos. A partir dos documentos das secretarias e setores municipais como Administração, Agricultura, Garagem, Limpeza Urbana, Conselho Tutelar, Estádio Municipal, Núcleo de Identificação e Serviços de Água dos povoados rurais observa-se o uso prático de mecanismos de planejamento patrimonial e controle de bens (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024b).

A Secretaria de Agricultura, por exemplo, apresentou significativa ampliação do imobilizado, com aquisição de tratores, caminhões, retroescavadeiras e motoniveladoras, totalizando mais de R\$700 mil em bens novos (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024b). Esses investimentos refletem a aplicação dos instrumentos de orçamento e custeio padrão, como preconizado por Silva (2023), e evidenciam o uso da contabilidade gerencial para planejar investimentos de capital.

Nos setores administrativos (Prefeitura, Núcleo de Identificação e Garagem), identificam-se aquisições de mobiliários, equipamentos de informática e ferramentas de manutenção, o que demonstra preocupação com a eficiência operacional e renovação tecnológica (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024b). Essa prática vai ao encontro do que DiMaggio e Powell (1983) chamam de isomorfismo mimético, no qual os

órgãos públicos adotam padrões de gestão inspirados em modelos de sucesso de outras instituições, buscando legitimidade e eficiência.

Além disso, os termos de responsabilidade patrimonial de serviços de água nos povoados de Altamira, Boa Vista e Buriti Grande revelam a utilização de bombeadores, painéis solares e motores elétricos, com investimentos sustentáveis e inovadores (Ponte Alta do Bom Jesus, 2024b). Tais medidas refletem o conceito de modernização institucional descrito por Scapens (2006), em que práticas contábeis passam a incorporar preocupações socioambientais e eficiência energética.

A integração entre os resultados orçamentários e os registros patrimoniais demonstra o uso de instrumentos de contabilidade gerencial voltados à *accountability* e à governança pública. Conforme Silva (2023), a contabilidade gerencial deve apoiar a administração pública na tomada de decisões estratégicas, permitindo monitorar o desempenho institucional, prever cenários e agir de forma preventiva.

A presença de inventários detalhados, relatórios de responsabilidade e controle patrimonial por plaqueta confirma a adoção dos princípios da NBC T 16.9 (Controle Interno) e NBC T 16.10 (Avaliação e Mensuração de Ativos), evidenciando amadurecimento dos mecanismos de governança. Ainda que a execução orçamentária apresenta limitações, a estrutura de controle de bens demonstra evolução institucional e compromisso com a transparência.

A análise dos dados empíricos confirma as proposições da teoria institucional, base do referencial teórico desta pesquisa. A prefeitura de Ponte Alta do Bom Jesus evidencia traços dos três mecanismos isomórficos discutidos por DiMaggio e Powell (1983): Coercitivo, ao cumprir as exigências legais da LRF e do MCASP; normativo, ao seguir padrões técnicos recomendados por órgãos de controle; mimético, ao adotar práticas modernas de gestão e controle patrimonial observadas em outros municípios.

Esses mecanismos demonstram que a adoção dos instrumentos gerenciais não ocorre apenas por iniciativa interna, mas como resposta às pressões institucionais e sociais por eficiência e transparência, conforme defendido por Santos e Cursino (2024). Assim, a contabilidade gerencial atua como ponte entre as exigências

normativas e a prática administrativa local, consolidando-se como ferramenta de governança e legitimidade pública.

Os resultados empíricos e sua analogia com o referencial teórico permitem concluir que a contabilidade gerencial no município analisado é utilizada de forma parcial, mas progressiva. A prefeitura demonstra avanços na gestão fiscal e patrimonial, porém ainda enfrenta desafios em: Autonomia financeira (baixa arrecadação própria); Eficiência educacional (descumprimento de metas do FUNDEB); Gestão previdenciária (ausência de movimentação do RPPS).

Apesar disso, o município apresenta fortes sinais de institucionalização da contabilidade gerencial, com adoção de práticas de controle interno, mensuração patrimonial e relatórios transparentes, elementos que, segundo Silva (2023), são essenciais para a construção da governança pública moderna.

Em síntese, a experiência de Ponte Alta do Bom Jesus ilustra a transição da contabilidade pública tradicional para uma contabilidade gerencial orientada a resultados, reafirmando o papel dessa área como instrumento de planejamento, controle, transparência e legitimidade institucional no setor público brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados pela administração pública municipal de Ponte Alta do Bom Jesus/TO, buscando compreender de que forma esses mecanismos contribuem para a eficiência, o controle e a transparência da gestão contábil pública. O estudo, fundamentado na teoria institucional e nos princípios da contabilidade aplicada ao setor público, permitiu uma reflexão crítica sobre a utilização dos instrumentos gerenciais em um contexto de gestão municipal de pequeno porte.

Com base na análise dos Relatórios Resumidos da Execução Orçamentária (Anexos 1 a 14) e dos termos de responsabilidade patrimonial de diferentes secretarias e setores administrativos, constatou-se que a prefeitura adota práticas alinhadas às normas legais e técnicas estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e pelo Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP, 2024). No entanto, observou-se que a adoção dos

instrumentos de contabilidade gerencial ainda é parcial e em processo de amadurecimento, refletindo as limitações estruturais e financeiras do município.

A execução orçamentária revelou boa conformidade com os parâmetros fiscais, mas também forte dependência das transferências intergovernamentais, o que compromete a autonomia financeira municipal. Em contrapartida, verificou-se avanço no controle patrimonial e na transparência dos registros, evidenciado pela organização dos bens permanentes e pela padronização dos relatórios de gestão, aspectos que denotam uma institucionalização progressiva da contabilidade gerencial no âmbito municipal.

A partir da perspectiva teórica de DiMaggio e Powell (1983), identificaram-se os três mecanismos isomórficos que explicam a adoção dos instrumentos gerenciais no município: o coercitivo, pela necessidade de cumprir normas e exigências legais impostas pelos órgãos de controle; o normativo, pela influência de padrões técnicos e do MCASP; e o mimético, pela busca de legitimidade institucional ao reproduzir práticas de outros entes públicos considerados mais estruturados. Tais evidências confirmam a hipótese de que a pressão institucional é um dos principais motores da modernização contábil no setor público.

Em relação aos resultados setoriais, constatou-se que áreas como Saúde e Agricultura se destacam pela aplicação eficiente dos recursos e pelo investimento em infraestrutura e equipamentos. Por outro lado, o setor educacional apresentou fragilidades, com percentual de investimento abaixo do mínimo constitucional do FUNDEB, demonstrando a necessidade de maior planejamento estratégico e uso de indicadores de desempenho gerencial. A ausência de movimentação previdenciária (RPPS), por sua vez, aponta para riscos fiscais futuros e evidencia lacunas na gestão de longo prazo. Os resultados obtidos corroboram o pensamento de Silva (2023) e Santos e Cursino (2024), ao demonstrarem que a contabilidade gerencial, quando aplicada ao setor público, atua não apenas como instrumento técnico de registro, mas como ferramenta de *accountability*, governança e legitimidade institucional. Sua aplicação efetiva fortalece o processo decisório, aprimora a alocação de recursos

contribui para a construção de uma administração pública mais eficiente, transparente e socialmente responsável.

Do ponto de vista prático, a pesquisa demonstra que a implementação da contabilidade gerencial em municípios de pequeno porte requer investimentos em capacitação técnica, integração de sistemas informatizados e incentivo à cultura gerencial entre os servidores. A incorporação de metodologias como o custeio por atividades (ABC), o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho pode potencializar o uso da informação contábil como base para decisões mais racionais e efetivas.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a importância da teoria institucional para compreender o comportamento das organizações públicas diante das exigências de modernização. As evidências empíricas confirmam que as mudanças na contabilidade pública não decorrem apenas de inovações técnicas, mas também de pressões sociais, políticas e normativas, que influenciam a forma como os municípios estruturam seus processos contábeis e administrativos.

Por fim, conclui-se que o município de Ponte Alta do Bom Jesus encontra-se em processo de consolidação da contabilidade gerencial como ferramenta de governança pública, com avanços significativos no controle interno, no monitoramento patrimonial e na conformidade fiscal, mas ainda com desafios no campo da eficiência orçamentária e da sustentabilidade previdenciária. O fortalecimento contínuo desses instrumentos representa não apenas uma exigência legal, mas uma oportunidade concreta de melhoria da gestão pública e de aproximação com os princípios da Nova Administração Pública, pautada na transparência, no desempenho e na legitimidade institucional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Secretaria do Tesouro Nacional**. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público: MCASP. 11. ed. Brasília: STN, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos>. Acesso em: 23 maio 2025.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

CONTABILIDADE GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE PONTE ALTA DO BOM JESUS-TO. Maria da Conceição Ferreira da Silva CHAVES; Gilmar Teixeira LEÃO. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2025 – MÊS DE OUTUBRO - Ed. 67. VOL. 02. Págs. 355-373. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

- GRANLUND, M. Changing Legitimate Discourse: A Case Study. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 389–409, 2001.
- GRANLUND, Mikael; LUKKA, Kari. It's a small world of management accounting practices. **Journal of Management Accounting Research**, v. 10, p. 153-179, 1998. Disponível em: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumGranlundLukka98.htm>. Acesso em: 29 out. 2025.
- GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. P. Planejamento e controle gerencial: um estudo em empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 37, p. 62-78, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- PONTE ALTA DO BOM JESUS (TO). **PORTAL DA TRANSPARÊNCIA**: Relatórios Fiscais, Contabilidade E Patrimônio. Prefeitura Municipal de Ponte Alta do Bom Jesus. Disponível em: <https://ponteadobomjesus.to.gov.br/portaltransparenciaprincipal/>. Acesso em: 6 out. 2025.
- PONTE ALTA DO BOM JESUS (TO). **Relatório Resumido Da Execução Orçamentária** – Exercício Financeiro de 2024: Anexos 1 a 14. Controladoria Interna do Município. Ponte Alta do Bom Jesus, 2024a.
- PONTE ALTA DO BOM JESUS (TO). **Termos de Responsabilidade Patrimonial** – Secretarias Municipais de Administração, Agricultura, Educação, Garagem, Limpeza Urbana, Conselho Tutelar, Estádio Municipal e Núcleo de Identificação. Prefeitura Municipal de Ponte Alta do Bom Jesus, 2024b.
- PONTE ALTA DO BOM JESUS (TO). **Demonstrativos de Receita Corrente Líquida, Resultado Primário e Aplicação em Saúde e Educação**. Secretaria de Finanças. Ponte Alta do Bom Jesus, 2024c.
- SANTOS, C. J.; CURSINO, A. M. C. A teoria institucional aplicada à contabilidade gerencial: revisão sistemática da literatura utilizando-se o Proknow-C. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 11, p. 01-24, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n11-059. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/oelv22n11-059>. Acesso em: 5 jun. 2025.
- SCAPENS, R. W. Understanding management accounting practices: A personal journey. **The British Accounting Review**, v. 38, n. 1, p. 1-30, 2006.
- SILVA, D. R. R. Artefatos de contabilidade gerencial no setor público: análise dos mecanismos isomórficos à luz da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 1, p. 1-24, 2023. Disponível em:
- CONTABILIDADE GERENCIAL NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE PONTE ALTA DO BOM JESUS-TO. Maria da Conceição Ferreira da Silva CHAVES; Gilmar Teixeira LEÃO. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2025 – MÊS DE OUTUBRO - Ed. 67. VOL. 02. Págs. 355-373. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560685>. Acesso em: 13 jun. 2025.