
O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Alfredo Luís Bravo

(Universidade Federal Fluminense)

Sandra R. H. Mariano

(Universidade Federal Fluminense)

Sumário: 1. Introdução; 2. Desafios da Administração Pública; 3.1 Organização do Setor Público 3.2 O Programa de Modernização da Administração Tributária e Gestão dos Órgãos Sociais Básicos. PMAT; 4. ESTUDO DE CASO – Prefeitura Municipal de Rio Bonito (PMRB); 4.1 Identificação dos principais bancos de dados e sistemas de informação do município ; 4.2 Análise da composição da receita corrente realizada ; 4.3 Quadro síntese sobre os principais aspectos da revisão bibliográfica para análise do caso da Prefeitura Municipal de Rio Bonito; 5. Conclusão

RESUMO

A partir da promulgação da Constituição Brasileira de 1988 os municípios tiveram suas responsabilidades ampliadas, colocando novos desafios à gestão municipal especialmente no atendimento ao cidadão. As deficiências de infra-estrutura e de gestão elevam significativamente o preço dos serviços públicos. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem sido fortes aliadas na busca da eficiência organizacional, como se verifica nas iniciativas de utilização das tecnologias de Internet como forma de aumentar a eficiência dos processos de compras governamentais. Por meio do estudo de caso realizado no Município de Rio Bonito, Rio de Janeiro, observou-se o efeito que sistemas de informação deficientes causam na apuração de receitas municipais próprias. Neste contexto, serão abordados: a reforma em curso no setor público brasileiro, a lei de responsabilidade fiscal e o PMAT, programa de modernização da administração tributária, culminando com o estudo de caso da área de finanças e fiscalização do município de Rio Bonito/R.J.

Palavras-chave: Gestão Pública; Responsabilidade Fiscal; Sistema de Informação.

ABSTRACT

Since the promulgation of Brazilian's Constitution of 1998 the responsibility of the cities grew and goes by to affront new challenges to the cities management, especially in the citizen care. The infra-structure deficiency and management fails keep the public services price high. The Information and Communication Technology (ICT) became strong allied for the organization efficiency, initiatives using the Internet as a way to grow the efficiency of the government's procurements is a recent example. Starting with the explanation of the public administration this dissertation discuss about the Computer Based Information Systems (CBIS) as a part of the modernization strategy for the public sector management in the cities. Analyzing the case study of the city of Rio Bonito, Rio de Janeiro, we checked the effects of deficient information systems for the proper city revenue. In this context, we'll talk about the reform of the Brazilian public sector, tax responsibility law (LRF) and PMAT – tax management modernization program, culminating with the case study of the tax and inspection area of the city of Rio Bonito / R.J.

Key-words: City. Modernization. Tax Responsibility. Information System. Public Management

1. INTRODUÇÃO

Desde a Constituição de 1988, é crescente a importância dos municípios no financiamento e nos gastos do setor público brasileiro. "Os municípios brasileiros tiveram suas responsabilidades e recursos expandidos. Por outro lado, as demandas sociais aumentaram e os desafios trazidos pela globalização impuseram novos campos de ação aos municípios". O Poder Municipal perdeu a característica de unidade apenas administrativa e assumiu o papel de unidade gestora e coresponsável pelo atendimento das necessidades sociais.

Novos conceitos estão sendo introduzidos na administração pública brasileira, que contribuem para que o Estado melhore sua capacidade de formulação e implementação de políticas públicas, prestando melhores serviços ao cidadão. A exaustão do modelo que centralizava as responsabilidades nas esferas federal e estadual vem agregando aos municípios atividades que antes não eram de sua responsabilidade. Pode-se citar como exemplos: a saúde que, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS), estabeleceu formatos de gestão plena e semiplena dos serviços oferecidos no nível do município; a educação, por meio da municipalização e a política habitacional.

Segundo Ivan B. Ckagnazaroff (apud MATIAS), a esfera municipal "é o espaço político aberto, articulado em uma rede de relações sociais, econômicas e políticas que vão constituir a sociedade política nacional, não obstante geograficamente delimitado". Esta definição coloca os municípios como os principais agentes operacionais das diretrizes traçadas pelo governo federal na atualidade. Em consequência disso, os reflexos de suas ações se refletirão em nível nacional.

A Constituição de 1988 estabeleceu novas responsabilidades para os municípios, e com a promulgação em 04 de maio de 2000, na Lei Complementar n. 101, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a sua fiscalização tornou-se ainda mais rigorosa.

Esta lei estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações em que riscos sejam reduzidos e se

corrijam os desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização, como premissas básicas. O objetivo é evitar a má gestão das contas públicas e fazer com que o administrador público passe a ter uma gestão financeira eficiente e responsável durante o período em que ocupar o cargo, além de colaborar para o desenvolvimento econômico e social dos municípios no Brasil.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a administração pública brasileira de 1990 em diante enfrenta um ambiente turbulento que requer a orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar; a ênfase no Cliente, nos resultados e na cultura organizacional e modelos de mudança: reinvenção ou reengenharia do Estado e gestão da qualidade total.

Os mesmos autores afirmam que se tornou consensual a urgência de rever o modelo de administração pública, o que envolve três grandes desafios, a saber: o desenvolvimento autosustentável e soberano da nação; a garantia da governabilidade e a efetividade dos órgãos públicos.

A entrada em vigor da LRF em 4 de maio de 2000 trouxe novidades em relação ao modo de gerir a coisa pública, devido ao aumento das cobranças legais. Segundo Cruz (2000), uma dessas novidades reside no fato de responsabilizar a parte de gestão financeira a partir de um acompanhamento sistemático do desempenho mensal, trimestral, semestral, anual e plurianual.

Essas cobranças legais e a escassez de recursos frente às cobranças sociais nos municípios geraram a necessidade dos gestores públicos conhecerem melhor a situação financeira e fiscal de suas organizações. Somado a essa situação de aumento de cobrança está a gradual redução das transferências da União e o fato das arrecadações de ICMS pelo Estado, não progredirem na mesma razão do crescimento da demanda dos serviços públicos municipais.

De acordo com essas premissas é fundamental que os municípios reduzam a sua dependência de recursos transferidos do Estado e da União, necessitando, para tanto, aumentar a sua capacidade de tributar e arrecadar os impostos e taxas de sua competência.

Para atender aos dispositivos legais da Constituição de 1988 e da Lei Complementar nº 101(LRF), de 2000, a saída para os administradores públicos adequarem as suas finanças à nova realidade tem sido uma total reformulação na maneira de gerir a coisa pública. Esta reformulação tem envolvido a adoção de Sistemas de Informação Baseados em Computador (CBIS – Computer Based Information System) e mecanismos de controle informatizados, juntamente com a atualização e criação de bases de dados cadastrais.

Utilizando como base o estudo de caso da Prefeitura Municipal de Rio Bonito / R.J., será analisado o papel dos sistemas de informação na administração pública municipal. Serão identificados os principais bancos de dados e sistemas de informações existentes.

Este estudo começa analisando os fatores que impulsionam a melhoria da administração pública destacando a importância dos Sistemas de Informação e das informações gerenciais para a eficiência e eficácia das tomadas de decisão dos administradores públicos.

2. DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração engloba a gestão de negócios públicos e privados, trata-se de um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência para se obter determinado resultado.

Administrar, segundo Maximiano (2000), "é o processo de tomar decisões, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos". A principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que as torna mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Neste contexto, a administração pública deve manter um bom desempenho e eficiência gerencial, refletindo em serviços cada vez melhores e mais baratos para o cidadão. Para isso é necessário que haja interação entre o modelo de gestão, o

processo de gestão e os sistemas de informação, além de treinamento contínuo.

O alcance dos resultados desejados utiliza as informações gerenciais. Logo, os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores nas fases do processo de gestão: a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informação são necessários para o apoio ao processo de gestão.

Não obstante as diretrizes traçadas pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal o atual cenário da administração pública municipal no Brasil ainda não reflete o que se espera de uma organização eficaz. Guarneri (2004) diz que os desafios enfrentados pelos governos municipais no sentido de melhorar seu desempenho são grandes.

Segundo pesquisa de Spinelli (2003) a maioria dos 5.564 (cinco mil, quinhentos e sessenta e quatro) municípios brasileiros possui estrutura administrativa precária e dados insuficientes para gerar informações que apoiem a tomada de decisões. A baixa capacitação do funcionalismo público em técnicas de gestão, poucos instrumentos motivacionais e a falta de instrumentos eficazes de controle e gestão retardam, de forma significativa, o desenvolvimento de tais unidades da Federação. Guarneri (2004) diz que novas práticas de trabalho dificilmente serão incorporadas com êxito, sem que haja investimentos em fatores como capacitação, motivação, condições de trabalho, plano de carreiras, gerenciamento e valorização das pessoas.

Além da parte relativa aos recursos humanos existem problemas de infraestrutura e falta de informação, tais como, a falta de um cadastro de imóveis atualizado e confiável, por exemplo, acarretam uma arrecadação de IPTU muito inferior àquela que se verificaria se esses dados fossem atualizados e armazenados de maneira contínua e eficaz. Esta falta de recursos ficará evidente ao analisarmos a situação dos cadastros, bancos de dados e sistemas de informação da Prefeitura Municipal de Rio Bonito.

Para que os municípios possam criar situações de intervir na realidade, o Poder Municipal deve possuir uma estrutura adequada. A implantação de Sistemas de Informação ajuda o administrador a tomar decisões baseadas em informações mais consistentes e precisas, além de facilitar o planejamento e controle das tarefas públicas. Outro ponto fundamental é a

segurança dos dados e informações armazenadas e o controle do acesso e alteração do conteúdo do banco de dados.

3.1 ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

As práticas do gerenciamento público não são compreendidas de forma correta sem estarem num contexto político e econômico. Portanto, uma análise das práticas gerenciais dentro dos órgãos públicos pode esclarecer muito sobre o gerenciamento e a administração pública.

No caso do município, este deve aparelhar-se com uma estrutura adequada, com o intuito de intervir na realidade. A estrutura organizacional padrão utilizada pelos municípios é descrita a seguir:

Administração direta: composta por órgãos subordinados diretamente ao poder executivo e que compartilham da mesma entidade jurídica, recursos financeiros e orçamentários;

Administração indireta: composta por órgãos com situação jurídica, gestão e recursos financeiros e orçamentários independentes como, por exemplo, as autarquias, fundações e empresas públicas.

Ao analisar tal estrutura administrativa, é necessário considerar as funções que são atribuídas a esta esfera de governo. No desempenho de suas atividades e realização de seus fins, além das atividades políticas, sociais, econômicas, administrativas, etc., o município precisa obter meios financeiros decorrentes da exploração de seu patrimônio ou das contribuições de particulares. Segundo Silva (2002), essa atividade que o governo desenvolve para atendimento das necessidades públicas é denominada Atividade de Gestão e Administração Financeira e consiste em obter, criar, gerir e despendar o dinheiro indispensável às necessidades por ele assumidas.

A responsabilidade pela

3.2 O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E GESTÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS BÁSICOS. PMAT

Um projeto financiado pelo PMAT

Administração Financeira do município é do secretário das finanças, ou da fazenda, ou seja, ele é o ordenador de despesas, aquele que libera a ocorrência da despesa através de autorização. Sobre isso confirma Alberto Matias (2000): "O administrador financeiro é, indiretamente, o responsável pela execução financeira do Plano de Governo elaborado pelo Executivo. Isso significa que devem ser elaborados relatórios de acompanhamento que permitam ao administrador financeiro 'prestar contas' sobre como estão sendo gastos os recursos disponíveis".

O campo de trabalho do administrador está sujeito a uma intensa movimentação de informações, relatórios, requisições e autorizações, portanto deve-se estabelecer um processo que permita ser criada uma rotina de trabalho.

O desenvolvimento de procedimentos e instrumentos eficazes para auxiliar na tomada de decisão torna-se necessário. Portanto, os sistemas de informações utilizados devem ser capazes de gerar informações que permitam aos administradores públicos enfrentar questões tais como aumentar a receita ou diminuir custos e despesas.

Com referência às receitas, o administrador financeiro municipal precisa de mecanismos eficientes para arrecadar aquelas a que tem direito, assim como na dimensão das despesas, é preciso um conjunto de procedimentos que possibilite o controle das mesmas.

Costa Neto (2000) diz em sua pesquisa que dentre as prefeituras analisadas, todas automatizaram de alguma forma suas ações fiscalizadoras; três delas tiveram alguma política de combate à sonegação, tais como ações de educação tributária, incrementos nas penalidades aos sonegadores e treinamento dos funcionários; cinco prefeituras manifestaram dar facilidades aos agentes fiscalizadores, na forma de treinamento e melhor aparelhamento.

tem como objetivo diminuir a dependência do município das remessas de recursos oriundas do Governo Federal e dos Estados, já que esta é uma das imposições da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O foco principal do programa é o acompanhamento das obrigações tributárias, maximização do uso de recursos ociosos/sub-utilizados e eliminação de perdas, melhoria da qualidade e da oferta desses serviços a um menor custo, registro,

controle e gerenciamento da execução do gasto público; modernização da administração pública voltada para iniciativas de desenvolvimento local que promovam capacitação e articulação do tecido produtivo e geração de trabalho e renda.

Os itens financiáveis são tecnologia de informação e equipamentos de informática: aquisição de hardware e de redes de computação e de comunicação e aquisição e desenvolvimento de software e sistemas de informação, inclusive para implantação e acesso à Internet; capacitação de recursos humanos: desenvolvimento de programas de treinamento, atualização e reciclagem de pessoal, participação em cursos e seminários e visitas técnicas; serviços técnicos especializados: execução de serviços para desenvolver atividades do projeto, inclusive sistemas de organização e gerência, base cadastral e de tecnologia da informação; equipamentos de apoio à operação e fiscalização: aquisição de equipamentos operacionais, de comunicação e outros bens móveis operacionais; infraestrutura física: adequação de ambientes físicos, através da melhoria de instalações e de programas operacionais e de atendimento ao cidadão.

O valor do financiamento é de R\$ 18,00 por habitante e deverá observar simultaneamente os seguintes limites: R\$ 30 milhões e 7% da Receita Líquida Real do Município. Através do PMAT os municípios estão promovendo aumento médio de arrecadação de 70%. O aumento anual da arrecadação, em determinados municípios, como Petrolina, ultrapassa os 100%. Outros exemplos são Fortaleza, com aumento de 140%, e Belém, com 141%, segundo dados do BNDES.

4. ESTUDO DE CASO – PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO BONITO (PMRB)

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS BANCOS DE DADOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DO

MUNICÍPIO

Em observações locais, constata-se que os bancos de dados e os aplicativos utilizados não são capazes de realizar cálculos de correções de valores, obrigando,

para tal, a intervenção humana e o uso de calculadora, bem como não é capaz de proceder à baixa dos pagamentos realizados por informações bancárias, em meio digital.

Não foram identificadas funcionalidades de processamento de dados com integração entre a geração do lançamento tributário e o julgamento administrativo de sua legalidade, assim como não existem processos à prévia informação ao contribuinte quanto aos critérios e parâmetros adotados para a sua geração. Os recursos de tecnologia da informação de administração tributária devem possuir funcionalidades que garantam, ao contribuinte, o direito constitucional de contestação e defesa.

As informações obtidas atestam a não confiabilidade e inconsistências dos dados do cadastro imobiliário e de contribuintes de ISS. Base do processo de administração tributária, nenhum sistema de computador, por melhor que seja a técnica de sua construção, poderá fornecer, com eficácia e eficiência, produtos seguros, se estas não forem consistentes e confiáveis. Funciona aí a máxima de informática que diz: “entrando lixo no computador, as suas saídas serão comparáveis a um aterro sanitário”. Não existindo indícios de esvaziamento social, a constatação de perda de capacidade na realização tributária do IPTU, indica, como possíveis causas:

- Inexistência de um processo evolutivo do cadastramento de imóveis e de suas revalorizações;
- Escassez de procedimentos de fiscalização de obras e imobiliária;
- Falta de recursos seguros para a geração de lançamentos tributários e de cobrança.

Os índices de cobrança de taxas de prestação de serviços e de poder de polícia, excetuando-se quanto à última, decorrente da indução de emissão de Alvará pelos benefícios do ISS, como citado anteriormente, demonstram a não existência de suporte informacional e operacional, adequado para que a Prefeitura possa usar deste seu direito.

Os controles são deficientes prejudicando os resultados da fiscalização, a qual se vê obrigada a utilizar os dados disponibilizados pelos sistemas, relatórios de fiscalização e cadastro fiscal, comprovadamente ultrapassados e não

confiáveis.

Não existe uma rede local de computadores dentro da prefeitura que viabilize esta comunicação, as secretarias não estão interligadas por um sistema computacional, e as informações tramitam através de malote. O banco de dados não é integrado, gerando assim falta de integridade da informação e muitas vezes duplicidade no armazenamento. Além disso, a disponibilização da informação nos diversos setores fica prejudicada.

4.2 ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DA RECEITA CORRENTE REALIZADA

No que tange à dimensão legal, relacionada à reduzida liberdade pessoal do gestor público, a questão do orçamento é outro aspecto de importância crítica na gestão pública. Parte do problema deve-se à falta de planejamento, além da imprevisibilidade da economia e da sociedade, com mudanças muito rápidas e às vezes caóticas.

Em face dessas dificuldades, o orçamento tradicional dificulta consideravelmente a ação do gestor público, também por existirem leis que estabelecem punições associadas a ele, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Crimes Fiscais (Lei n. 10.028/00). Isto pode limitar a ação dos gestores na consecução do melhor resultado para as entidades públicas, embora em alguns casos apontem e inibam o descaso com o dinheiro público.

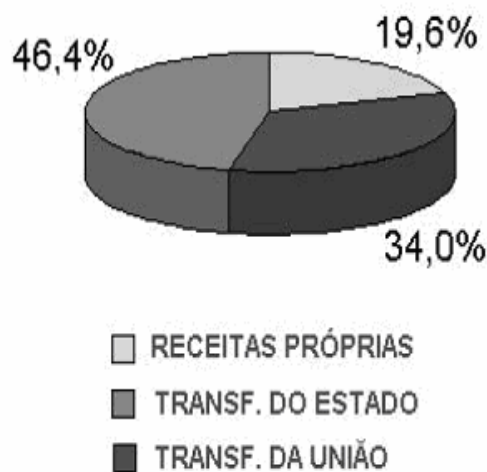
No que tange aos recursos associados à municipalização dos serviços públicos, destaca-se a reduzida participação dos municípios brasileiros na receita tributária global brasileira. No ano de 2002, segundo dados da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), os municípios participaram, em arrecadação direta, com 4,8% da carga tributária brasileira. Após as transferências da União e dos estados, a fatia dos municípios resultou em uma receita disponível de 16,9% da arrecadação tributária global.

Percebe-se, desse modo, concentração de receitas na União, que arrecada, segundo dados do STN, 67,3% da carga tributária e, após as transferências, fica com 57,8%. No entanto, a repartição das receitas estatais entre as esferas de governo ainda é essencial para financiar os gastos dos municípios com os serviços

públicos antes realizados pelas esferas estadual e federal.

Através das análises feitas na Prefeitura Municipal de Rio Bonito em relação à formação da sua receita, constata-se a dependência do município em relação às transferências da União e do estado, conforme mostrado Na figura a seguir.

Composição Percentual Média da Receita Corrente



Fonte: PMRB (2004). Diagrama 1

Na análise do Quadro, observa-se uma fragilidade do Município de Rio Bonito quanto à participação de recursos próprios na composição da sua receita corrente. Sendo em média a receita própria da ordem de 19,6% de seus recursos correntes, o Município torna-se dependente de transferências do Estado e da União – em média 80,4% da receita.

As transferências da União, relativas ao Fundo de Participação dos Municípios – FPM, apresentam-se em baixo índice de crescimento – média de 11,9% ao ano, o que é inferior a taxa de crescimento das despesas correntes (23,2%), as quais são compensadas pelos de Royalties de Petróleo (R\$ 0,4 milhões em 2000 para R\$ 2,9 milhões em 2003). Quanto às transferências do estado, as correspondentes à cota-parte do ICMS apresentam ligeira redução de suas participações nas receitas correntes (de 28,4% em 2000 para 25,1% em 2003). Com base nestas observações, pode-se

concluir que:

- A União vem gradualmente reduzindo as suas transferências;

- As arrecadações, pelo Estado, de ICMS, não progridem na mesma razão do crescimento da demanda dos serviços públicos municipais;

- É conveniente ao Município de Rio Bonito reduzir a sua dependência de recursos transferidos do Estado e da União, necessitando, para tanto, aumentar a sua capacidade de tributar e arrecadar os impostos e taxas de sua competência.

5. CONCLUSÃO

Por meio do estudo de caso da prefeitura de Rio Bonito onde foram identificados os principais cadastros informatizados da área financeira constatou-se, na análise da arrecadação e gastos, que a deficiência nos processos e sistemas de informação utilizados afetam a capacidade de arrecadação de receita própria do município.

O estudo de caso evidenciou a baixa confiabilidade dos sistemas de informação utilizados comprometendo uma ação gerencial mais efetiva da prefeitura, pois a mesma toma decisões sobre um conjunto de dados e informações pouco precisas.

Com isto há espaço para uma melhoria significativa da gestão financeira por meio de cobrança mais efetiva de tributos, especialmente IPTU e ISS utilizando para isto as tecnologias da informação.

A modernização dos processos de gestão da prefeitura requer uma solução de informática corporativa, integrando toda a Prefeitura como um único sistema, que, formado por subsistemas setoriais e de funcionalidades específicas, utilize o processamento de informações em banco de dados único não só eliminando repetições de dados em diversos setores, como sendo promotor da segurança e integridade dos dados utilizados por toda a organização.

Os sistemas não mais respondem a necessária evolução da gestão, principalmente no caso dos sistemas de arrecadação de tributos e dos aplicativos de dívida ativa e emissão de carnê da dívida ativa. Estes sistemas de informação foram desenvolvidos por profissionais do quadro de pessoal que já se desligaram ou foram

desligados da prefeitura.

Segundo Roy (2002), aplicações completas podem ser desenvolvidas para rodar num Browser Web, além da possibilidade da aquisição de pacotes de Sistemas de Informações Gerenciais do tipo ERP – Enterprise Resource Planning (Sistemas Integrados de Gestão) já desenvolvidos por empresas de informática do mercado direcionadas para a administração de prefeituras.

Investir na modernização das administrações tributárias municipais é um caminho para que não apenas sejam aumentadas a receita fiscal nacional e a capacidade de autofinanciamento dessa esfera, como também para se melhorar a qualidade do sistema tributário brasileiro, garantindo justiça social no que diz respeito à divisão e aplicação de tributos.

O aumento da arrecadação tributária própria permitirá aos municípios melhores condições para atender à crescente demanda da população por serviços de melhor qualidade e com maior abrangência social, que são carências evidentes na maioria dos municípios do Brasil.

É necessário o investimento em ferramentas produtivas que auxiliem os funcionários públicos em suas funções nas suas secretarias, apoiando a diretriz da prefeitura. A disponibilização de planilhas de cálculo, editores de textos, acesso à Internet, correio eletrônico e principalmente Sistemas de Informação Integrados que auxiliem os colaboradores em suas tarefas diárias são fundamentais para a motivação e produtividade em geral.

Entretanto, a simples implantação deste Sistema de Informação não resolverá todas as deficiências constatadas, sendo necessária também a geração de novos cadastros territoriais, imobiliário, de serviços e de contribuintes. Por esta razão, para a obtenção destes requisitos, vimos como uma das metas prioritárias do Projeto PMAT, o investimento no cadastramento destes componentes, com a realização de um senso municipal de imóveis, serviços e estrutura territorial.

A prefeitura municipal de Rio Bonito desenvolveu o projeto do PMAT com o auxílio de consultores especializados, aprovou o projeto técnico e toda a documentação no BNDES e Banco do Brasil, porém não retirou os recursos financeiros para o desenvolvimento e aplicação nas etapas especificadas.

Este estudo demonstrou o impacto de uma informatização deficiente para a arrecadação do município de Rio Bonito. Entretanto não foi possível explicar quais as razões que levaram as lideranças municipais à não investirem no aperfeiçoamento dos seus sistemas.

Uma pesquisa voltada ao entendimento das relações de causalidade para o atual caso apresentado permitiria aprofundar o conhecimento sobre as reais necessidades e anseios dos administradores públicos brasileiros.

REFERÊNCIAS

AFONSO, José Roberto Rodrigues. **As Novas Tecnologias como Instrumento de Modernização das Fazendas Estaduais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.

ALBERTINI, Alberto. **Administração de Informática**: Funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo, 2002.

CORRÊA, Carlos Dias. **Modernização da Administração Pública** – Uma Análise do Projeto de reforma da organização tributária do Estado de São Paulo. 2002. Dissertação -: FGV/SP – Cnpq, São Paulo, 2002.

COSTA NETO, Anísio de Carvalho. **O Impacto da Aplicação do Projeto de Reestruturação e Modernização da Administração Tributária no Comportamento da Receita Tributária na Paraíba**. 2000. Dissertação - Universidade Federal da Paraíba/UFPb, Paraíba, 2000.

CRUZ, Flávio da. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**: Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DEARSTYNE, Bruce W. E-business, e-government & information proficiency. **Information Management Journal**, v. 35, Issue 4,. Oct2001.

GUARNERI, Lucimar da Silva. **Modernização da gestão pública**: uma avaliação de experiências inovadoras. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

KHAIR, Amir Antônio. **Lei de Responsabilidade Fiscal**: Guia de Orientação para as Prefeituras. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2000.

MARIANO, Sandra R. H. As duas Internets. **Revista Internet Business**, Rio de Janeiro. 2000.

MATIAS, Alberto Borges; CAMPELLO, Carlos A. G. B. **Administração Financeira Municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROY, Ashok K. New Technologies for Government Executives. **Business e Economic Review**, Oct./Dec. 2002.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental**: Um Enfoque Administrativo. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação**: Uma Abordagem Gerencial. 3 ed. LTC: Rio de Janeiro, 2002.

Alfredo Luís Bravo

Mestre em Sistemas de Gestão e-mail: abravo@setibr.com Universidade Federal Fluminense (UFF) Niterói, RJ, Brasil

Sandra R. H. Mariano

Mestre em Engenharia de Produção e-mail: srhm@uol.com.br Universidade Federal Fluminense (UFF) Niterói, RJ, Brasil