



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA

MARIA ANTONIA DE ALENCAR CAVALCANTE

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO
MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO EM CAMPOS SALES-CE

JUAZEIRO DO NORTE

2026

MARIA ANTONIA DE ALENCAR CAVALCANTE

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO FINANCEIRA DO SETOR PÚBLICO
MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO EM CAMPOS SALES-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso, Artigo Científico do Curso Tecnólogo em Gestão Financeira do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Daniele Cruz dos Santos

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

C377t Cavalcante, Maria Antonia de Alencar.

A transformação digital na gestão financeira do setor público municipal: estudo de caso em Campos Sales-CE / Maria Antonia de Alencar Cavalcante. - 2026.

33 f. il. : color. 30 cm.

(Inclui bibliografia, p.32-33).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Financeira) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Educação a Distância, Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, Juazeiro do Norte, 2026.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Daniele Cruz dos Santos.

1. Transformação digital. 2. Gestão pública. 3. Transparência. 4. Eficiência.

I. Santos, Maria Daniele Cruz dos - orientadora. II. Título.

CDD 658.15

Bibliotecária: Maria Eliziana Pereira de Sousa – CRB 15/564

A Deus, por me permitir estar viva e por me proporcionar oportunidades, mesmo sem merecer. Sua graça e misericórdia são a base de tudo que sou e conquistei; à minha família, pelo apoio constante; e, especialmente, a São José e Nossa Senhora, por me guiarem nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e oportunidades ao longo desta jornada. À minha família, pelo apoio, incentivo e compreensão em todos os momentos, especialmente nos períodos de dificuldade durante a realização deste trabalho. À minha orientadora, professora Maria Daniele, pela paciência, dedicação e valiosas orientações que contribuíram para a conclusão deste TCC. Aos professores do curso de Tecnólogo em Gestão Financeira da UFCA, pelo conhecimento transmitido e pelo estímulo constante à pesquisa e ao aprendizado. Aos colegas e amigos que, direta ou indiretamente, me ajudaram com apoio, sugestões e incentivo durante esta caminhada. E, de forma especial, às instituições e pessoas que possibilitaram o acesso a informações, dados e experiências que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Lembra-te de que tens apenas uma alma e apenas uma morte a morrer; que a vida é curta e deve ser vivida por ti somente; e que há apenas uma glória, que é eterna. Se te lembrares disso, haverá muitas coisas com as quais não te importarás.

Santa Teresa de Ávila

RESUMO

A transformação digital na gestão pública municipal tem se destacado como estratégia para enfrentar desafios relacionados à eficiência administrativa e à transparência das informações. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da transformação digital na eficiência e na transparência da gestão financeira do município de Campos Sales-CE, no período de 2020 a 2024. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e apoio de análise quantitativa de dados fiscais, caracterizada como estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, com base em relatórios oficiais, como o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e informações disponíveis no Portal da Transparência municipal. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e interpretação qualitativa à luz da literatura. Os resultados indicam que o município manteve os gastos com pessoal dentro dos limites legais ao longo do período analisado, evidenciando controle fiscal e consistência na gestão financeira. Observou-se, ainda, crescimento da Receita Corrente Líquida, o que pode estar associado a fatores macroeconômicos, transferências constitucionais e dinâmicas fiscais, não sendo possível atribuir tal comportamento exclusivamente à transformação digital. No que se refere à transparência, verificou-se a disponibilização regular e atualizada dos relatórios fiscais em ambiente digital, com cumprimento dos prazos legais e organização das informações. Ressalta-se, contudo, que a simples disponibilização digital não garante transparência substantiva, a qual envolve aspectos como inteligibilidade dos dados, accountability e participação social. Nesse sentido, a transformação digital deve ser compreendida como uma ferramenta que contribui para o aprimoramento da transparência e da eficiência, ao facilitar o acesso, a organização e o monitoramento das informações públicas. Conclui-se que, no contexto analisado, a transformação digital atua como elemento de suporte à gestão financeira municipal, contribuindo para a identificação e o acompanhamento de práticas relacionadas à eficiência e à transparência, ainda que inserida em um cenário de limitações estruturais típicas de municípios de pequeno porte.

Palavras-chave: transformação digital; gestão pública; estudo de caso; transparência; eficiência; finanças públicas municipais.

ABSTRACT

Digital transformation in municipal public management has emerged as a strategy to address challenges related to administrative efficiency and information transparency. In this context, this study aims to analyze the impacts of digital transformation on the efficiency and transparency of the financial management of the municipality of Campos Sales-CE, from 2020 to 2024. This is an applied research study with a qualitative approach and support from quantitative analysis of fiscal data, characterized as a case study. Data collection was carried out through documentary research, based on official reports such as the Summary Report of Budget Execution (RREO), the Fiscal Management Report (RGF), and information available on the municipal Transparency Portal. The data were analyzed using descriptive statistics and qualitative interpretation in light of the literature. The results indicate that the municipality maintained personnel expenses within legal limits throughout the analyzed period, demonstrating fiscal control and consistency in financial management. Furthermore, growth in Net Current Revenue was observed, which may be associated with macroeconomic factors, constitutional transfers, and fiscal dynamics, making it impossible to attribute this behavior exclusively to digital transformation. Regarding transparency, the regular and updated availability of fiscal reports in a digital environment was verified, with compliance with legal deadlines and organization of information. It should be noted, however, that mere digital availability does not guarantee substantive transparency, which involves aspects such as data intelligibility, accountability, and social participation. In this sense, digital transformation should be understood as a tool that contributes to improving transparency and efficiency by facilitating access, organization, and monitoring of public information. In conclusion, in the analyzed context, digital transformation acts as a support element for municipal financial management, contributing to the identification and monitoring of practices related to efficiency and transparency, even within a scenario of structural limitations typical of small municipalities.

Keywords: digital transformation; public management; case study; transparency; efficiency; municipal public finances.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Portal da Transparência do Município de Campos Sales-CE	20
Figura 2 – Despesas com pessoal (%) ao longo dos anos (2020-2024).....	26
Figura 3 – Receita Corrente Líquida ao longo dos anos (2020-2024)	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Datas de publicação dos Relatórios de Gestão Fiscal (RGF).....	28
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDC	Cinturião Digital do Ceará
ETICE	Empresa de Tecnologias da Informação do Ceará
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
RGF	Relatório de Gestão Fiscal
RREO	Relatório Resumido de Execução Orçamentária
TD	Transformação Digital
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Transformação Digital no Setor Público	17
2.2 Transformação Digital Aplicada à Gestão Financeira Municipal.....	19
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 Tipo de pesquisa.....	22
3.2 Unidade de análise e delimitação do estudo	23
3.3 Procedimentos de coleta de dados.....	23
3.4 Indicadores e variáveis de análise	24
3.5 Técnicas de análise dos dados.....	24
3.6 Limitações da pesquisa.....	25
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1 Eficiência da Gestão Financeira	26
4.2 Transparência da Gestão Financeira	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a transformação digital (TD) na gestão pública de municípios de pequeno porte tem despertado interesse de pesquisadores, pois se relaciona diretamente aos desafios complexos enfrentados pelas prefeituras. Segundo Cavalcante (2025), isso decorre do aumento de exigências administrativas, das limitações orçamentárias, da intensificação do processo de modernização tecnológica, de um ambiente normativo mais rigoroso e da pressão que a sociedade impõe por maior eficiência, ética e transparência. Nesse contexto, torna-se relevante compreender de que forma a TD influencia a gestão financeira dos pequenos municípios.

A transformação digital no setor público tem sido amplamente discutida na literatura internacional, especialmente no campo da governança digital. Nesse sentido, MERGEL (2019) destaca que a digitalização governamental não se limita à adoção de tecnologias, mas envolve mudanças estruturais na gestão pública e na forma de prestação de serviços ao cidadão. De forma complementar, HEEKS (2003) enfatiza os desafios associados à implementação de iniciativas digitais, sobretudo em contextos marcados por limitações institucionais, apontando a recorrência de falhas em projetos de tecnologia no setor público. Ademais, JANSSEN; VAN DER VOORT (2016) ressaltam o papel dos dados, da transparência e da integração entre sistemas como elementos centrais para a modernização estatal. No âmbito internacional, a OECD (2020) propõe diretrizes para a construção de governos digitais mais eficientes, centrados no cidadão e orientados por dados.

Neste estudo, adota-se o conceito de transformação digital como o processo estratégico de uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para modernizar processos e serviços públicos, incluindo a adoção e integração de sistemas financeiros, a automação de rotinas e a disponibilização de dados em plataformas digitais, em consonância com a literatura de governança digital (MERGEL, 2019; OECD, 2020). Mesquita (2020) afirma que a adoção dessas tecnologias tem possibilitado avanços significativos na gestão pública, especialmente no que se refere ao fortalecimento da transparência, ao aprimoramento do monitoramento das ações governamentais, à formulação de políticas públicas mais eficazes e à promoção da eficiência administrativa.

No âmbito da gestão financeira, espera-se que a TD influencie indicadores de eficiência e de transparência. Para fins deste estudo, a eficiência será mensurada a partir do cumprimento de prazos nos processos administrativos, calculado pela razão entre o número de processos concluídos dentro do prazo estabelecido e o total de processos analisados no

período. Já a transparência será avaliada com base na disponibilidade e atualidade das informações nos portais institucionais, considerando a proporção de dados atualizados em relação ao total de informações obrigatórias. Esses indicadores serão operacionalizados a partir das séries do RREO/RGF e dos metadados do Portal da Transparência, considerando a análise comparativa entre períodos anteriores e posteriores à consolidação das ferramentas digitais.

No caso específico do município, a própria inclusão na infraestrutura tecnológica estadual ocorreu de forma tardia. Campos Sales passou a integrar o projeto Cinturão Digital do Ceará (CDC) apenas ao final de 2016. Trata-se de iniciativa executada pela Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (ETICE), com o objetivo de ampliar o acesso à internet em alta velocidade. Esse contexto evidencia que o desenvolvimento tecnológico local ocorreu de maneira gradual, refletindo em desafios como dificuldades técnicas nos sistemas, limitações na integração entre plataformas e necessidade contínua de capacitação dos servidores. A partir de 2020, observou-se estabilização dos sistemas e rotinas, permitindo mensuração consistente dos indicadores e justificando o recorte temporal 2020–2024.

O estudo delimita-se aos processos e dados sob responsabilidade da Secretaria de Finanças do município, não abrangendo rotinas de arrecadação geridas por outros órgãos, quando aplicável. Como limitações, reconhece-se a possibilidade de descontinuidade das séries históricas, bem como alterações nos sistemas utilizados, o que pode afetar a comparabilidade dos dados ao longo do período analisado.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como a transformação digital impactou a eficiência e a transparência da gestão financeira do município de Campos Sales–CE entre 2020 e 2024?

Justifica-se o estudo pela literatura que carece de análises empíricas focalizadas em municípios de pequeno porte do Nordeste, o que dificulta a priorização de investimentos em infraestrutura digital, integração de sistemas e capacitação. O caso de Campos Sales–CE oferece uma oportunidade de avaliar resultados concretos e orientar decisões gerenciais.

Os achados referem-se ao contexto do referido município e não pretendem generalização estatística, mas oferecem inferências analíticas úteis a municípios de perfil semelhante. Na perspectiva científica, o estudo contribui ao operacionalizar indicadores de eficiência e transparência vinculados a processos financeiros municipais; do ponto de vista prático, subsidia decisões sobre priorização de investimentos em infraestrutura digital e capacitação.

O objetivo central desta pesquisa é analisar os impactos da transformação digital na eficiência e na transparência da gestão financeira do setor público municipal em Campos Sales-CE, entre 2020 e 2024. De forma específica, busca-se:

- a) Sistematizar os conceitos de transformação digital e de gestão financeira no setor público municipal;
- b) Mapear as ferramentas e os sistemas digitais utilizados na gestão financeira de Campos Sales-CE (2020–2024);
- c) Verificar a contribuição da transformação digital para a transparência e o acesso às informações financeiras do município (2020–2024);
- d) Mensurar os efeitos da transformação digital sobre a eficiência dos processos de gestão financeira municipal no período analisado.

Trata-se de um estudo de caso cuja unidade de análise é a Secretaria de Finanças do município de Campos Sales-CE. A pesquisa possui abordagem predominantemente qualitativa, com apoio de análise quantitativa de dados fiscais. Foram analisados relatórios fiscais oficiais, como o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) bimestral e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) quadrimestral, consolidados em séries anuais. No Portal da Transparência, a coleta seguirá protocolo com data de verificação, seção consultada e itens de checagem (disponibilidade, atualidade e completude). A mensuração será tratada por estatística descritiva; a interpretação dos achados seguirá análise qualitativa à luz da literatura.

Além desta introdução, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico; o Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos; o Capítulo 4 expõe e discute os resultados; e o Capítulo 5 traz as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação digital no setor público

No setor público municipal, a transformação digital tem se consolidado como um dos principais fenômenos associados às mudanças organizacionais e institucionais nas últimas décadas. Sob essa perspectiva, a TD pode ser compreendida como um processo de mudança estrutural que utiliza tecnologias para otimizar resultados e promover inovação em diferentes setores, como economia, governo e educação, conforme discutido por Ines Mergel, Edelmann e Haug (2019) e por Marijn Janssen e Van der Voort (2016). Nesse sentido, o fenômeno não se limita à simples adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve mudanças profundas que impactam modelos de gestão, rotinas administrativas e formas de prestação de serviços, contribuindo para a construção de governos mais eficientes e orientados ao cidadão.

Apesar desse avanço conceitual e prático, estudos recentes indicam que ainda existem divergências na definição do termo. Gong e Ribiere (2021) ressaltam que, apesar do crescimento das pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema, ainda persistem divergências conceituais em função do seu caráter multidisciplinar. Nesse contexto, as divergências concentram-se, sobretudo, na delimitação do fenômeno, sendo ora compreendido como um processo centrado na adoção de tecnologias digitais, ora como uma transformação organizacional mais ampla, envolvendo mudanças em estruturas, processos e modelos de gestão. Nesse cenário, os autores propõem uma síntese que define a TD como um processo de transformação nas rotinas organizacionais, mediado pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Para os pesquisadores, tal fenômeno é capaz de promover aprimoramentos significativos nas atividades institucionais, tendo como finalidade última a geração de valor para as partes interessadas e o fortalecimento estratégico das capacidades e recursos das organizações.

No recorte desta pesquisa, tais mudanças se materializam em rotinas financeiras (empenho, liquidação e pagamento) e na publicização tempestiva dos RREO/RGF, elementos que permitem avaliar eficiência e transparência. No presente estudo, esses resultados serão apreciados à luz de indicadores de eficiência (prazos e retrabalho em rotinas financeiras) e transparência (disponibilidade, atualidade e completude de RREO/RGF no portal).

Considerando-se o âmbito municipal e o objeto desta pesquisa, o município de Campos Sales–CE evidenciou o fortalecimento da TD com marcos significativos a partir do

ano de 2021. O poder executivo municipal alinhou suas ações à Lei Federal nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e, no âmbito local, a Lei Municipal nº 678/2021 instituiu o Diário Oficial dos Municípios como meio oficial eletrônico para a publicação dos atos (CAMPOS SALES, 2021). Na literatura, a maturidade digital da administração pública costuma ser associada a indicadores como tempestividade da informação, completude dos dados e eficiência processual, elementos que fundamentam os indicadores adotados neste estudo.

A partir desse marco, observa-se a convergência às diretrizes nacionais e estaduais, com reflexos operacionais na rotina financeira. O poder executivo municipal tem convergido suas ações para a Lei Federal nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e para a Estratégia Ceará Mais Digital, estabelecendo a automação de processos contábeis e a política de transparência ativa por meio da disponibilização digital sistemática dos Relatórios de Gestão Fiscal (RGF) e de Execução Orçamentária (RREO) no Portal da Transparência municipal. Assim como observado no arcabouço normativo federal e nas diretrizes da Estratégia Ceará Mais Digital, a maturidade tecnológica em Campos Sales–CE ainda demonstra uma carência de elementos que visem rever a prestação de serviços públicos de ponta a ponta.

Para fins deste estudo, adota-se a distinção entre digitização (conversão do analógico para o digital), digitalização (redesenho de processos com suporte tecnológico) e transformação digital (reconfiguração estratégica orientada à geração de valor), bem como uma escala de maturidade baseada nos estágios de presença, interação, transação e integração. Em síntese, o município permanece em um estágio de digitalização parcial, com baixa integração entre sistemas e ausência de interoperabilidade plena entre plataformas financeiras e de transparência.

Por mais que a implementação de portais de transparência e sistemas de tributação eletrônica sinalize uma aproximação do governo municipal com o cidadão, as ações locais ainda se mostram limitadas em relação ao avanço tecnológico. Este estágio, que antecede a verdadeira TD, caracteriza-se fundamentalmente pelo modelo de Governo Eletrônico, no qual a tecnologia é utilizada para dar suporte a processos burocráticos já existentes, sem necessariamente redefinir a jornada do usuário ou integrar as bases de dados de forma sistêmica. Situa-se, portanto, nos estágios de integração inicial, com processos suportados por TIC, porém sem interoperabilidade plena.

Além das questões estruturais e tecnológicas, a implementação da TD no setor público também envolve desafios de natureza organizacional e cultural. Cruz (2022) destaca que a incorporação de novas tecnologias no referido setor, embora gere benefícios no médio e longo prazo, tende a enfrentar desafios relacionados principalmente à mudança cultural e à

adaptação dos servidores aos novos processos de trabalho. Nesse sentido, o autor enfatiza a importância de estratégias de comunicação, sensibilização e capacitação desde o início do processo de transformação digital, de modo que os servidores compreendam seu papel nesse processo e utilizem adequadamente as ferramentas tecnológicas implementadas. Essas dimensões organizacionais condicionam os resultados em eficiência (prazos e retrabalho) e transparência (disponibilidade e atualidade de dados) no nível municipal.

No âmbito municipal, tais mudanças têm implicações diretas para a eficiência e a transparência. Essas definições e estágios orientarão a categorização dos achados empíricos, distinguindo iniciativas de digitização e de transformação digital efetiva na gestão financeira, servindo como base analítica para a interpretação dos resultados apresentados nos capítulos seguintes.

2.2 Transformação Digital Aplicada à Gestão Financeira Municipal

A transformação digital aplicada à gestão financeira no setor público municipal está diretamente relacionada à utilização de tecnologias da informação e comunicação como suporte aos processos de controle, registro e divulgação das informações fiscais. Nesse contexto, a gestão dos recursos financeiros exige a incorporação de ferramentas tecnológicas que possibilitem maior eficiência, transparência e organização dos dados públicos. Nesse sentido, Schmoller (2024) destaca que a adequada gestão dos recursos financeiros no setor público constitui um elemento fundamental para o funcionamento das instituições governamentais, especialmente em contextos marcados por demandas crescentes e limitações orçamentárias, exigindo a aplicação estratégica e transparente dos recursos disponíveis.

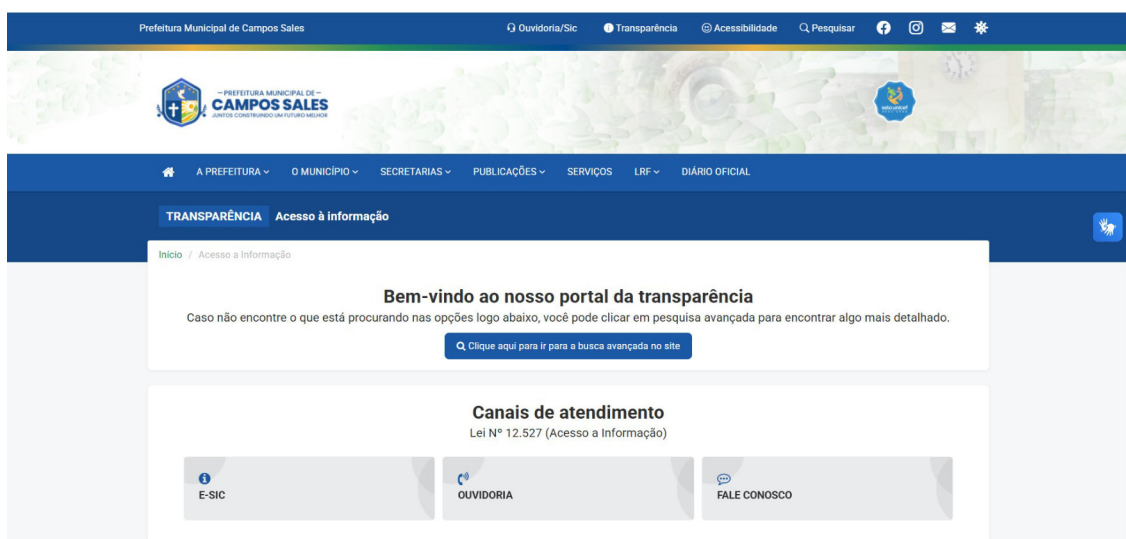
A literatura recente evidencia que a transformação digital aplicada à gestão financeira pública não se restringe à informatização de rotinas, mas envolve mudanças estruturais nos processos de planejamento, execução e controle dos recursos públicos. Estudos apontam que a adoção de tecnologias digitais, associada à capacitação técnica dos servidores e ao uso de instrumentos de planejamento e indicadores de desempenho, contribui para o fortalecimento da governança pública, melhoria da eficiência administrativa e maior qualidade na tomada de decisão (CAVALCANTE, 2025). Além disso, a digitalização dos processos contábeis tem promovido maior precisão, padronização e confiabilidade das informações financeiras, reduzindo erros operacionais e ampliando os mecanismos de controle e transparência na gestão pública (CASTRO, 2025).

No âmbito da gestão pública brasileira, destaca-se a obrigatoriedade de utilização do

Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle (SIAFIC), responsável pelo registro dos atos e fatos relacionados à gestão orçamentária, financeira e patrimonial. O sistema também possibilita a elaboração de demonstrações contábeis, bem como de relatórios e demonstrativos fiscais, orçamentários, patrimoniais e financeiros exigidos pela legislação. Ademais, abrange tanto as operações decorrentes da execução orçamentária quanto aquelas de natureza financeira que geram débitos e créditos para a Fazenda Pública. Trata-se de um sistema único para cada ente federativo, com capacidade de integração a outros sistemas estruturantes da administração pública (BRASIL, 2020; 2023). Esse sistema deve ainda observar padrões mínimos de qualidade e seguir normas estabelecidas por órgãos competentes, garantindo a consistência das informações contábeis e fiscais, além de contribuir para a melhoria da qualidade dos dados utilizados na gestão pública, em linha com os benefícios apontados pela literatura sobre digitalização contábil e integração de sistemas.

No contexto do município de Campos Sales–CE, observa-se a utilização de sistemas digitais voltados à gestão e à transparência das informações públicas. Destaca-se a existência de um sistema de informação disponível no sítio oficial da prefeitura, por meio do qual são realizados diversos processos e procedimentos administrativos, incluindo o acesso a informações institucionais e fiscais.

Figura 1 – Portal da Transparência do Município de Campos Sales–CE



Fonte: Portal da Transparência de Campos Sales (2026).

Conforme apresentado na Figura 1, a plataforma digital do município possibilita o acesso a diferentes serviços, como consulta a dados administrativos, utilização da ouvidoria e verificação de informações relacionadas aos gastos públicos. Além disso, o município

também utiliza mídias digitais como instrumento complementar de comunicação com a população, divulgando informações e atualizações sobre ações e serviços públicos.

A disponibilização dessas ferramentas evidencia a incorporação de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na gestão municipal, contribuindo para a ampliação do acesso às informações públicas. No entanto, destaca-se que a presença desses recursos digitais, por si só, não garante transparência substantiva, uma vez que esta depende também da qualidade, atualização e inteligibilidade das informações disponibilizadas, bem como do estímulo à participação social. Assim, tais elementos indicam a adoção de práticas de digitalização administrativa, ainda inseridas em um contexto de desenvolvimento gradual da transformação digital no âmbito municipal.

À luz da literatura, observa-se que a incorporação de tecnologias digitais na gestão financeira municipal está diretamente relacionada à melhoria dos processos administrativos, ao aumento da eficiência e ao fortalecimento dos mecanismos de controle e transparência, conforme evidenciado em estudos recentes sobre governança e digitalização contábil. Nesse sentido, a utilização de sistemas integrados e a disponibilização de informações em ambientes digitais possibilitam maior organização dos dados fiscais, além de favorecer o cumprimento de prazos legais e o acesso às informações públicas. Dessa forma, tais aspectos fundamentam a análise dos indicadores de eficiência e transparência adotados neste estudo, permitindo avaliar, no caso do município de Campos Sales-CE, os efeitos da transformação digital sobre a gestão financeira no período de 2020 a 2024.

3 METODOLOGIA

Detalhamento e descrição dos métodos usados para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos voltados à compreensão de um problema específico da gestão pública municipal. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo predominantemente qualitativo, com apoio de análise quantitativa de dados fiscais.

De acordo com GIL (2008), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos complexos a partir da interpretação de contextos e significados, sendo adequada para estudos que envolvem processos organizacionais e institucionais.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória. Segundo GIL (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinado fenômeno, enquanto a exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

O recorte temporal da pesquisa compreende o período de 2020 a 2024, sendo justificado pela consolidação das ferramentas digitais utilizadas na gestão municipal a partir de 2020, após um período inicial de adaptação tecnológica. Esse intervalo permite analisar a estabilidade dos sistemas e a consistência dos dados, possibilitando a comparação dos indicadores ao longo do tempo.

A seleção dos indicadores de eficiência e transparência baseou-se na relevância para a gestão financeira municipal e na disponibilidade de dados públicos. O indicador de eficiência foi definido a partir do cumprimento de prazos nos processos administrativos, enquanto o indicador de transparência considerou a disponibilidade, atualidade e completude das informações no Portal da Transparência, em conformidade com exigências legais e boas práticas de governança pública.

Quanto aos procedimentos de validação dos dados, adotou-se a utilização de fontes oficiais, como o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) e o Relatório de Gestão Fiscal (RGF), além de informações disponibilizadas no Portal da Transparência municipal. Para garantir a confiabilidade, realizou-se a verificação da consistência dos dados por meio da comparação entre diferentes relatórios e períodos, bem como a conferência da integridade das informações coletadas.

Quanto aos procedimentos técnicos, adota-se o método de estudo de caso, tendo como unidade de análise o município de Campos Sales–CE. Conforme YIN (2015), o estudo de caso é indicado para investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não estão claramente definidas.

3.2 Unidade de análise e delimitação do estudo

A unidade de análise desta pesquisa é a Secretaria de Finanças do município de Campos Sales–CE, responsável pela execução, controle e transparência das informações fiscais e orçamentárias. O estudo está delimitado ao período de 2020 a 2024, considerando que, a partir de 2020, observou-se maior estabilidade nos sistemas digitais utilizados pela administração municipal, o que possibilita maior consistência na coleta e análise dos dados. Segundo LAKATOS; MARCONI (2010), a delimitação do estudo é essencial para garantir a viabilidade da pesquisa e a precisão dos resultados, uma vez que define os limites dentro dos quais o fenômeno será analisado.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, com base em informações públicas disponíveis em fontes oficiais. De acordo com Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, sendo especialmente relevante em estudos que envolvem dados institucionais e registros administrativos.

Foram analisados os seguintes documentos:

- Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), com periodicidade bimestral;
- Relatório de Gestão Fiscal (RGF), com periodicidade quadrimestral;
- Dados disponibilizados no Portal da Transparência do município de Campos Sales–CE.

A coleta no Portal da Transparência seguiu um protocolo estruturado, incluindo o registro da data de acesso, a identificação das seções consultadas e a verificação de critérios como disponibilidade, atualidade e completude das informações.

3.4 Indicadores e variáveis de análise

Para atender aos objetivos da pesquisa, foram definidos indicadores relacionados à eficiência e à transparência da gestão financeira municipal, construídos de forma a permitir análise comparativa ao longo do período de 2020 a 2024.

No que se refere à eficiência, adotou-se como indicador o cumprimento dos prazos legais de publicação dos relatórios fiscais (RREO e RGF), mensurado pela razão entre o número de relatórios publicados dentro do prazo legal e o total de relatórios previstos no período, conforme a seguinte expressão:

$$\text{Eficiência} = (\text{Relatórios publicados no prazo} / \text{Total de relatórios previstos}) \times 100$$

Esse indicador possui natureza relativa, permitindo comparar o desempenho ao longo dos anos analisados.

Quanto à transparência, foram definidos três critérios: disponibilidade, atualidade e completude das informações no Portal da Transparência. A disponibilidade foi mensurada pela proporção de relatórios disponíveis em relação ao total esperado; a atualidade considerou a publicação dentro dos prazos legais; e a completude avaliou a presença integral das informações obrigatórias nos relatórios divulgados. De forma agregada, o indicador de transparência foi construído como:

$$\text{Transparência} = (\text{Itens atendidos} / \text{Total de itens avaliados}) \times 100$$

A análise dos indicadores será realizada de forma comparativa entre os anos do período estudado, permitindo identificar variações no desempenho ao longo do tempo e verificar possíveis melhorias associadas à consolidação das ferramentas digitais na gestão municipal.

3.5 Técnicas de análise dos dados

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, com o objetivo de identificar padrões, variações e tendências ao longo do período de 2020 a 2024. Conforme GIL (2008), a análise descritiva permite organizar e sintetizar dados, facilitando sua interpretação. Complementarmente, foi realizada uma análise qualitativa dos resultados, interpretando os achados à luz da literatura sobre transformação digital e gestão pública.

3.6 Limitações da pesquisa

A pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Entre elas, destacam-se a possibilidade de inconsistências ou ausência de dados em determinados períodos, bem como eventuais mudanças nos sistemas digitais utilizados pela administração municipal. Além disso, o estudo está restrito ao contexto do município de Campos Sales–CE, não permitindo generalizações estatísticas para outros contextos. Conforme destaca YIN (2015), estudos de caso não têm como objetivo a generalização estatística, mas sim a generalização analítica, contribuindo para a compreensão de fenômenos semelhantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

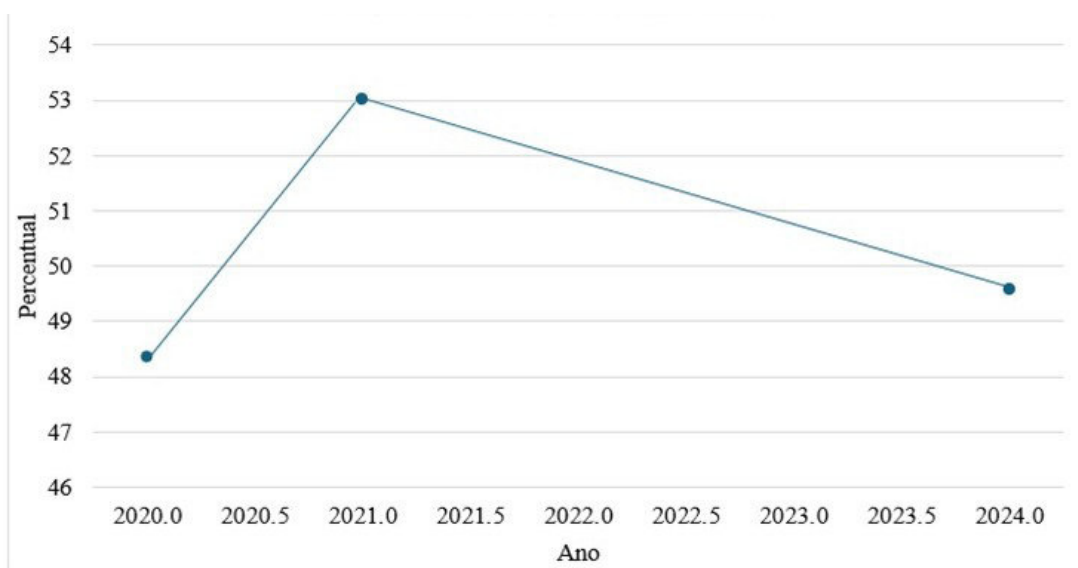
Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos a partir da análise documental dos relatórios fiscais e do Portal da Transparência do município de Campos Sales–CE, no período compreendido entre 2020 e 2024. A análise busca correlacionar a evolução dos indicadores financeiros com as iniciativas de transformação digital observadas na gestão pública municipal.

4.1 Eficiência da gestão financeira

Ao analisar os dados referentes à despesa com pessoal, observa-se que o município de Campos Sales–CE manteve seus gastos dentro dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal ao longo do período de 2020 a 2024. Em 2020, o percentual correspondia a aproximadamente 48,36% da Receita Corrente Líquida, elevando-se para cerca de 53,02% em 2021 e reduzindo-se posteriormente para 49,57% em 2024.

Esse comportamento evidencia que, embora tenha havido pressão sobre os gastos em determinados momentos, a gestão conseguiu reestabelecer o controle, mantendo-se abaixo do limite máximo de 54%. Tal resultado indica melhoria na eficiência da gestão financeira ao longo do período analisado.

Figura 2 – Despesa com pessoal (%) ao longo dos anos (2020–2024)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do RGF (2026).

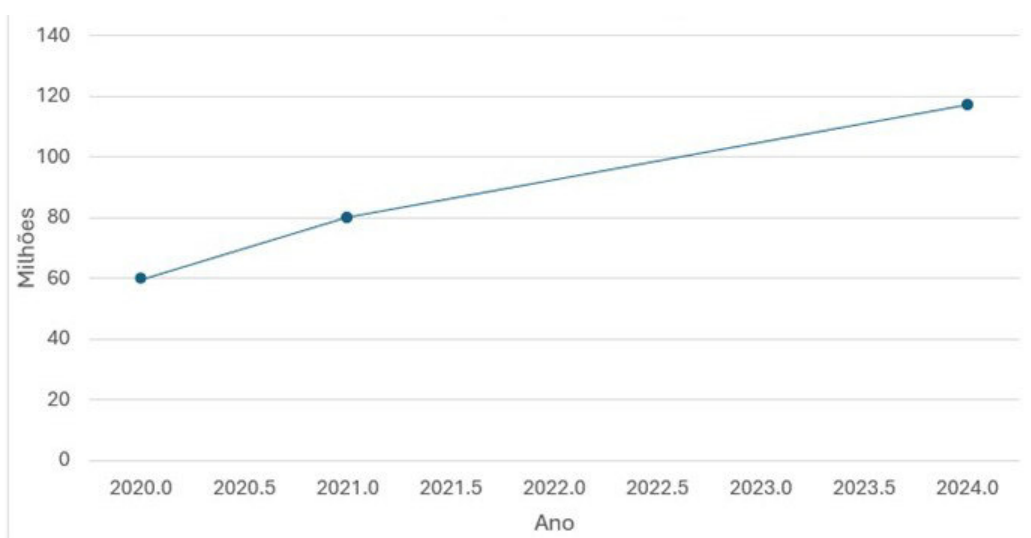
Conforme ilustrado na Figura 2, observa-se que a despesa com pessoal apresentou variação ao longo do período analisado, com crescimento entre 2020 e 2021, seguido de

trajetória de redução até 2024. Esse comportamento indica que, apesar do aumento inicial, possivelmente associado a pressões conjunturais, houve posterior ajuste fiscal, evidenciado pela redução do percentual em relação à Receita Corrente Líquida.

Tal dinâmica reforça a capacidade de controle da gestão municipal, mantendo os gastos dentro dos limites legais estabelecidos. No entanto, destaca-se que esse resultado não pode ser atribuído exclusivamente à transformação digital, podendo estar relacionado a fatores institucionais, econômicos e fiscais mais amplos. Nesse sentido, a transformação digital deve ser compreendida como um elemento de apoio à gestão, contribuindo para o monitoramento e organização das informações, mas não como fator único determinante do desempenho observado.

Adicionalmente, observa-se crescimento da Receita Corrente Líquida, que passou de aproximadamente R\$ 60 milhões em 2020 para mais de R\$ 117 milhões em 2024. Esse aumento sugere ampliação da capacidade financeira do município, associada à melhoria nos processos de controle, registro e gestão das receitas.

Figura 3 – Receita Corrente Líquida ao longo dos anos (2020-2024)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do RREO (2026).

Conforme ilustrado na Figura 3, observa-se uma tendência de crescimento da Receita Corrente Líquida ao longo do período analisado, evidenciando a ampliação da capacidade financeira do município. Esse comportamento pode estar associado a diferentes fatores, como transferências constitucionais, variações macroeconômicas e dinâmicas fiscais específicas do período.

Nesse sentido, embora a transformação digital possa contribuir para a melhoria dos processos de controle, registro e organização das receitas, não é possível atribuir de forma

direta o aumento da arrecadação exclusivamente à adoção de tecnologias digitais. Assim, a transformação digital deve ser compreendida como um instrumento que auxilia na gestão e no monitoramento das informações financeiras, contribuindo para maior eficiência administrativa.

4.2 Transparência da gestão financeira

A análise do Portal da Transparência do município de Campos Sales–CE evidenciou a disponibilização dos Relatórios de Gestão Fiscal (RGF) e dos Relatórios Resumidos de Execução Orçamentária (RREO) em ambiente digital, organizados por exercício e com possibilidade de filtragem por tipo de documento e período.

Verificou-se que os relatórios são publicados de forma periódica e em conformidade com os prazos legais. No exercício de 2020, por exemplo, os relatórios referentes ao 1º, 2º e 3º quadrimestres foram divulgados nas datas de 30 de maio de 2020, 30 de setembro de 2020 e 29 de janeiro de 2021, respectivamente, atendendo às exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Além disso, o portal apresenta registro de atualização recente das informações, com indicação de atualização em 05 de fevereiro de 2026, o que demonstra a continuidade da alimentação do sistema e o compromisso institucional com a transparência.

A estrutura do portal permite a realização de consultas por filtros, organização por exercício e exportação de dados, evidencia a incorporação de ferramentas digitais na gestão pública municipal. Tais características indicam que a transformação digital tem contribuído para ampliar o acesso às informações fiscais, melhorar a organização dos dados e fortalecer os mecanismos de controle social.

Tabela 1 – Datas de publicação dos Relatórios de Gestão Fiscal (RGF)

Ano	Período	Data de publicação
2020	1º quadrimestre	30/05/2020
2020	2º quadrimestre	30/09/2020
2020	3º quadrimestre	29/01/2021
2021	1º quadrimestre	30/05/2021
2021	2º quadrimestre	30/09/2021
2021	3º quadrimestre	30/01/2022
2022	1º quadrimestre	30/05/2022
2022	2º quadrimestre	30/09/2022
2022	3º quadrimestre	30/01/2023
2023	1º quadrimestre	30/05/2023
2023	2º quadrimestre	29/09/2023

2023	3º quadrimestre	30/01/2024
2024	1º quadrimestre	30/05/2024
2024	2º quadrimestre	30/09/2024
2024	3º quadrimestre	14/03/2025

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do Portal da Transparência do município de Campos Sales-CE (2026).

A Tabela 1 evidencia que, ao longo do período analisado, os Relatórios de Gestão Fiscal (RGF) foram, em sua maioria, publicados dentro dos prazos estabelecidos pela legislação. Observa-se que, entre 2020 e 2023, todas as publicações ocorreram em datas compatíveis com os prazos legais, totalizando 12 relatórios divulgados de forma regular, o que corresponde a 100% de cumprimento nesse intervalo. Em 2024, entretanto, verifica-se uma exceção no 3º quadrimestre, cujo relatório foi publicado em 14/03/2025, indicando atraso em relação ao prazo legal. Ainda assim, considerando o total de 15 relatórios previstos no período de 2020 a 2024, 14 foram publicados dentro do prazo, resultando em um índice de aproximadamente 93,3% de cumprimento. Esse comportamento demonstra elevada eficiência nos processos administrativos, uma vez que o cumprimento dos prazos depende da organização, consolidação e processamento adequado dos dados financeiros, embora a ocorrência pontual de atraso indique a existência de possíveis limitações operacionais no período mais recente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da transformação digital na eficiência e na transparência da gestão financeira do município de Campos Sales–CE, no período de 2020 a 2024. A partir da análise dos dados fiscais e das evidências documentais, foi possível responder à questão de pesquisa proposta e atingir os objetivos estabelecidos.

No que se refere à eficiência da gestão financeira, os resultados demonstraram que o município manteve os gastos com pessoal dentro dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal ao longo de todo o período analisado. Embora tenha ocorrido elevação desse indicador em 2021, observou-se posterior redução e estabilização, evidenciando a capacidade da gestão em retomar o controle fiscal. Além disso, verificou-se crescimento da Receita Corrente Líquida, indicando fortalecimento da capacidade financeira municipal.

Esses resultados sugerem que a adoção de tecnologias digitais contribuiu para o aprimoramento dos processos de controle, monitoramento e registro das informações financeiras, favorecendo maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

No que diz respeito à transparência, constatou-se que os relatórios fiscais foram regularmente divulgados em meios digitais, com padronização e periodicidade, em conformidade com as exigências legais. A disponibilização dessas informações em ambiente digital ampliou o acesso da sociedade aos dados públicos, evidenciando avanços no uso de ferramentas tecnológicas voltadas à transparência.

Dessa forma, conclui-se que a transformação digital está associada a melhorias observadas tanto na eficiência quanto na transparência da gestão financeira do município de Campos Sales–CE no período analisado. Ainda que não seja possível estabelecer uma relação de causalidade direta, os resultados indicam que a digitalização dos processos administrativos e financeiros contribuiu para o fortalecimento da gestão pública local.

No campo teórico, o estudo contribui ao relacionar a transformação digital a indicadores concretos de desempenho na gestão financeira municipal. No campo prático, os achados podem subsidiar gestores públicos na tomada de decisões quanto à priorização de investimentos em infraestrutura tecnológica, integração de sistemas e capacitação de servidores.

Como limitações da pesquisa, destacam-se possíveis inconsistências ou descontinuidades nas séries de dados, bem como alterações nos sistemas utilizados ao longo

do período, que podem afetar a comparabilidade das informações. Além disso, o estudo se restringe a um único município, o que não permite generalizações estatísticas.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outros municípios de pequeno porte, bem como investiguem de forma mais aprofundada a relação entre transformação digital e desempenho fiscal, incluindo variáveis institucionais, tecnológicas e organizacionais.

Em síntese, a transformação digital, mesmo em um contexto de limitações estruturais típicas de municípios de pequeno porte, mostrou-se um instrumento relevante para o aprimoramento da gestão financeira pública.

REFERÊNCIAS

BRASIL (2020). Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020. Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 06 de novembro de 2020.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm. Acesso em: 12 mar. 2026.

Brasil (2023a). Decreto nº 11.644, de 16 de agosto de 2023. Altera o Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020, que dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 de agosto de 2023.

CAMPOS SALES (CE). Portal da Transparência. Disponível em: <https://campossales.ce.gov.br/acessoainformacao.php>. Acesso em: 19 fev. 2026.

CAMPOS SALES (Município). Lei nº 678, de 2021. Institui o Diário Oficial dos Municípios como meio oficial de comunicação, publicidade e fomento da transparência dos atos administrativos do Município de Campos Sales. Campos Sales, CE: Prefeitura Municipal, 2021. Disponível em: <https://campossales.ce.gov.br/leis.php?id=999>. Acesso em: 12 mar. 2026.

CASTRO, Ana Beatriz Lima. Escrituração contábil: a evolução do registro contábil no contexto da transformação digital. 2025.

CAVALCANTE, Ailton Ferreira. PREFEITURAS EM TRANSFORMAÇÃO: CAPACITAÇÃO TÉCNICA E INOVAÇÃO COMO PILARES DA NOVA GOVERNANÇA LOCAL. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, [S. l.], v. 14, n. 3, p. e1984, 2025. DOI: 10.23900/2359-1552v14n3-68-2025. Disponível em: <https://journalppc.com/RPPC/article/view/1984>. Acesso em: 23 fev. 2026.

CEARÁ (Estado). Ceará vai estender Cinturão Digital para mais 26 cidades. Fortaleza, 18 mar. 2016. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2016/03/18/ceara-vai-estender-cinturao-digital-para-mais-26-cidades/>. Acesso em: 23 fev. 2026.

CEARÁ (Estado). Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). Estratégia Ceará Mais Digital: Transformação Digital e Governança Interfederativa. Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2021. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/>. Acesso em: 12 mar. 2026.

CRUZ, Pedro Antonio Oliveira. Governo digital e inovação no setor público: experiências e técnicas de implementação no município de Baturité-CE. 2022.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONG, Cheng; RIBIERE, Vincent. Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, v. 102, p. 102217, 2021.

HEEKS, Richard. Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced? Manchester: Institute for Development Policy and Management, **University of Manchester**, 2003.

JANSSEN, Marijn; VAN DER VOORT, Haiko. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 1-5, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. Definindo a transformação digital: Resultados de entrevistas com especialistas. **Government information quarterly**, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019.

MESQUITA, K. A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. *Comunicologia - Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*, v. 12, n. 2, p. 174-195, 2020.

<https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>. Acesso em: 23 fev. 2026

OECD. Digital Government Index: 2019 results. Paris: OECD Publishing, 2020.

SCHMOLLER, NATHELLY FERNANDA. Gestão de recursos financeiros no setor público. **RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 2, 2024.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte-CE, 26 de março de 2026



Documento assinado digitalmente
MARIA DANIELE CRUZ DOS SANTOS
Data: 26/03/2026 16:49:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maria Daniele Cruz dos Santos
Professora e Orientadora do Curso de
Tecnologia em Gestão Financeira