

# AOS Insights - Contabilidade

## Informação contábil não é registro: é direção para decidir

Como a informação contábil, quando tratada como instrumento de gestão, orienta decisões estratégicas, fortalece a governança e eleva a qualidade dos resultados no setor público.

por José Carvalho da Silva Neto

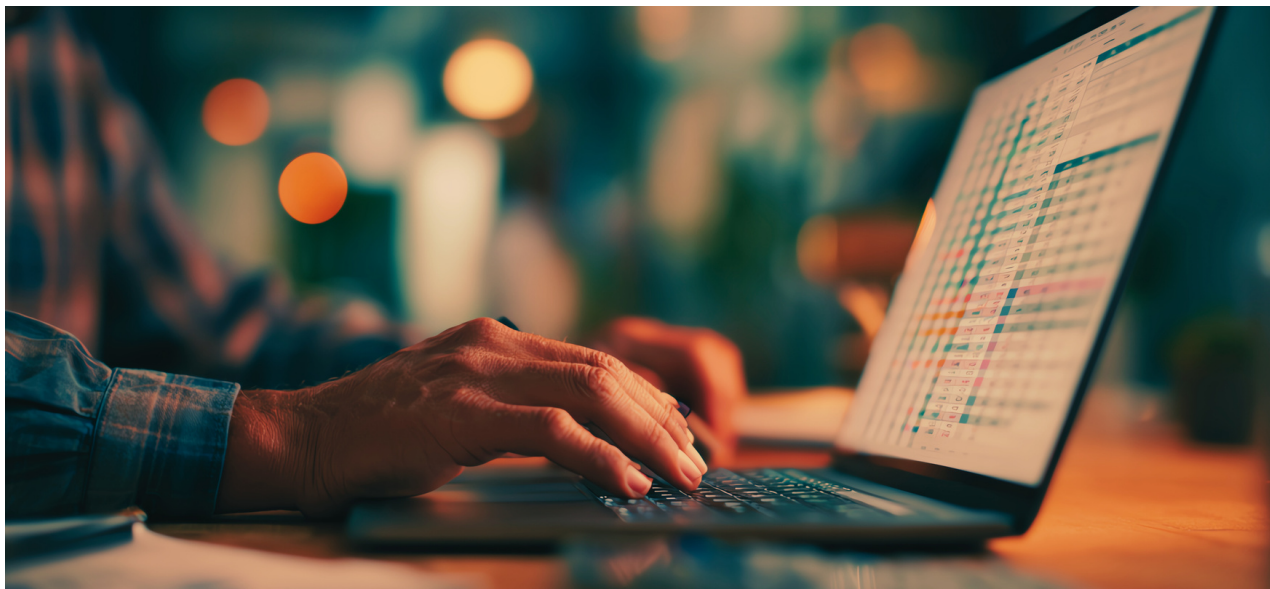


Imagem Canva

### {1} Idea in brief

Gestores públicos não decidem com base em lançamentos contábeis, mas a partir do **sentido que atribuem às informações** disponíveis. Quando a contabilidade é tratada apenas como obrigação formal, ela perde sua função mais estratégica: organizar a decisão.

Informação contábil de qualidade não existe apenas para registrar fatos passados ou atender órgãos de controle. Ela existe para **reduzir incertezas, orientar escolhas e revelar limites e riscos antes que se transformem em problemas.**

Decidir bem, no setor público, exige ir além do número isolado. Exige compreender o que ele mostra, o que ele não mostra e quais consequências carrega no tempo. Quando essa leitura não ocorre, a decisão pode parecer correta no papel, mas se mostrar frágil na prática.

Uma gestão madura compreende que a contabilidade não decide pelo gestor — ela **prepara o terreno para que a decisão seja mais consciente, responsável e sustentável.**

{2}

## Idea in practice

Na prática da gestão pública, muitas decisões problemáticas não decorrem de má-fé ou desconhecimento normativo, mas de uma **leitura parcial da informação orçamentária e contábil.** Quando números são analisados de forma isolada, sem conexão com seus efeitos financeiros e temporais, o gestor corre o risco de decidir bem no papel e mal na realidade.

Uma gestão mais madura utiliza as demonstrações como **instrumentos de orientação**, capazes de estruturar o raciocínio decisório e reduzir ruídos. Em vez de buscar apenas um indicador favorável, ela formula perguntas certas a partir dos dados disponíveis.

### Minicase – Resultado Orçamentário em Leitura Gerencial

#### Onde estamos financeiramente?

O resultado orçamentário expressa a diferença entre receitas arrecadadas e despesas empenhadas no exercício. Um superávit indica que as receitas arrecadadas superaram as despesas empenhadas no período. Esse dado é fundamental para avaliar a execução do orçamento, mas não informa, por si só, a situação do caixa nem o volume de obrigações a pagar. Ele responde corretamente como o orçamento foi executado, não como está a liquidez do ente público.

Uma leitura gerencial adequada reconhece esse limite e evita decisões baseadas exclusivamente no resultado formal do exercício.

#### Quais riscos estão se formando?

Quando parcela relevante das despesas empenhadas não é paga no exercício e é inscrita em restos a pagar, surgem riscos que não aparecem de imediato no resultado orçamentário. A pressão financeira desloca-se para exercícios futuros, reduzindo a margem de manobra da gestão seguinte e aumentando a rigidez do orçamento.

O risco, portanto, não está no número apresentado, mas na **distância entre o equilíbrio orçamentário aparente e a capacidade financeira real** de honrar compromissos.

### Que decisões de hoje impactam a sustentabilidade de amanhã?

Decisões que ampliam empenhos sem avaliar sua repercussão financeira futura preservam formalmente o resultado orçamentário, mas acumulam obrigações que limitam escolhas posteriores. A sustentabilidade exige que o gestor antecipe esses efeitos, equilibrando responsabilidade presente e compromisso com o futuro.

Uma boa decisão, nesse contexto, não é aquela que produz o melhor número no curto prazo, mas a que **mantém a capacidade de decidir ao longo do tempo**.



Imagem Canva

### {3} Integração 4.0

A boa decisão no setor público não nasce apenas da técnica, mas da **capacidade de integrar informações, pessoas e propósito**. Quando a informação contábil é apresentada de forma clara e conectada aos objetivos da gestão, ela deixa de ser um dado isolado e passa a cumprir seu papel estratégico: **reduzir ruídos, alinhar decisões e sustentar escolhas responsáveis**.

Nesse contexto, a integração ocorre de forma quase silenciosa: a gestão se orienta por resultados, a comunicação torna a informação compreensível, o comportamento decisório se torna mais consciente e os dados passam a apoiar escolhas com visão de futuro.

### Box de Mentoria

A maturidade do gestor não está em dominar números complexos, mas em saber fazer as perguntas certas a partir de informações bem-organizadas.

### Box Recorrente – Armadilha Comum do Gestor

#### Confundir equilíbrio orçamentário com folga financeira.

Um resultado orçamentário superavitário indica execução adequada do orçamento, mas não garante disponibilidade de caixa nem sustentabilidade futura. A armadilha está em decidir apenas pelo número aparente, sem avaliar os compromissos já assumidos e seus efeitos financeiros nos exercícios seguintes.

{4}

### Checklist executivo – decidir melhor na gestão municipal



Imagem Canva

No setor público, decidir bem não é apenas cumprir normas ou alcançar resultados formais; é assumir responsabilidade consciente sobre os **efeitos presentes e futuros** de cada escolha administrativa.

O resultado orçamentário, assim como outras informações contábeis, cumpre papel essencial quando é corretamente compreendido: **orientar**, e não substituir, o julgamento do gestor. Isoladamente, números informam; integrados, **educam a decisão**.

A maturidade gerencial está em compreender que equilíbrio orçamentário, situação financeira e sustentabilidade não são conceitos concorrentes, mas

camadas **complementares de leitura da realidade pública**. Ignorar essa integração é decidir no curto prazo; compreendê-la é governar com visão de futuro.

Quando a informação contábil deixa de ser tratada como simples registro e passa a ser utilizada como instrumento de orientação estratégica, ela reduz incertezas, revela riscos invisíveis e fortalece a governança.

Decidir bem, portanto, é saber **ler além do número**, agir com responsabilidade intertemporal e proteger o interesse público não apenas hoje, mas também amanhã.

Antes de decidir com base em informações orçamentárias e contábeis, o gestor deve responder, de forma objetiva, às seguintes perguntas:

**O que este número efetivamente mede?**

Estou analisando execução orçamentária, situação financeira ou sustentabilidade futura?

**O resultado apresentado esgota a análise?**

Que informações complementares preciso observar para evitar uma leitura parcial?

**Quais compromissos já estão assumidos e ainda não pagos?**

Como esses compromissos afetam a margem de decisão dos próximos exercícios?

**Que riscos não aparecem no indicador principal?**

Há pressões futuras, rigidez orçamentária ou efeitos cumulativos que precisam ser considerados?

**Esta decisão preserva a capacidade de decidir amanhã?**

Estou resolvendo um problema imediato ou transferindo dificuldades para o futuro?

## {5} Referências conceituais

Este microartigo dialoga com boas práticas consolidadas de gestão, governança e contabilidade aplicadas ao setor público, tendo como referências:

- Tribunal de Contas da União (TCU) – referenciais de governança e gestão pública;
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) – boas práticas de governança aplicadas ao setor público;
- Secretaria do Tesouro Nacional – Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP).



### **\*José Carvalho da Silva Neto**

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 42 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Ex-diretor-geral do TCE-PI, foi professor por três décadas e é autor de 17 livros (esgotados). Especialista em governança e gestão, comunicação e sociedade 5.0, neurociência e comportamento, inteligência artificial aplicada aos negócios, e gestão ESG e sustentabilidade, dedica-se a transformar conhecimento em soluções estratégicas com impacto positivo e duradouro nas pessoas e nas organizações.