

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Gilberto Aneide Camargo Dutra

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *INTERNET BANKING* BANRISUL PARA GESTÃO  
PÚBLICA FAZENDÁRIA MUNICIPAL**

Santana da Boa Vista, RS  
2022

Gilberto Aneide Camargo Dutra

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *INTERNET BANKING* BANRISUL PARA GESTÃO  
PÚBLICA FAZENDÁRIA MUNICIPAL**

Artigo de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcelo Trevisan

Santana da Boa Vista, RS  
2022

Gilberto Aneide Camargo Dutra

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *INTERNET BANKING* BANRISUL PARA GESTÃO PÚBLICA FAZENDÁRIA MUNICIPAL**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovado em 27 de agosto de 2022:

---

Marcelo Trevisan, doutor (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

---

Elena Maria Mallmann, doutora (UFSM)

---

Nathália Rigui Trindade, doutora (UFSM)  
(por videoconferência)

Santana da Boa Vista, RS  
2022

# AS CONTRIBUIÇÕES DO *INTERNET BANKING* BANRISUL PARA GESTÃO PÚBLICA FAZENDÁRIA MUNICIPAL

## THE CONTRIBUTIONS OF *BANRISUL'S* INTERNET BANKING TO MUNICIPAL TREASURY PUBLIC MANAGEMENT

Gilberto Aneide Camargo Dutra<sup>1</sup>, Marcelo Trevisan<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo discorre sobre a capacidade que recursos como *internet banking*, ferramenta do Banrisul, denominada *Office*, possui em contribuir para a gestão fazendária municipal. Seu objetivo principal é instrumentalizar a tomada de decisão dos servidores da área fazendária de municípios gaúchos acerca dos serviços disponíveis no *internet banking* Banrisul. Para tanto, este estudo de caso utilizou como metodologia a realização de pesquisa bibliográfica, observação, pesquisas na *internet*, no portal Banrisul, acesso a relatório interno da instituição bancária e uso da ferramenta em análise. Os resultados do estudo demonstram como ocorre o acesso, cadastro de operadores e principais serviços disponíveis no *Office*. Concluindo com a sua contribuição para uma gestão municipal transparente capaz de cumprir com os requisitos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

**Palavras-chave:** Gestão; Pública; Municipal; *Internet*; *Office*.

### ABSTRACT

*This paper discusses how the potential featured by resources such as internet banking can contribute to municipal treasury management, particularly the tool called Office offered by the Brazilian bank Banrisul. Its primary goal is to provide treasury employees working in the Rio Grande do Sul's cities with supporting tools for decision-making concerning the services available in Banrisul's internet banking. To this end, the present case study used bibliographic research, observation, online research, the Banrisul portal, the bank's internal report, and the tool under analysis to conduct the investigation. The study results by demonstrating how the access, operator registration, and main services available in the Office are operationalized. It is concluded that Banrisul's internet banking contributes to transparent municipal management capable of complying with the requirements of the Brazilian Fiscal Responsibility Law.*

**Keywords:** Management; Public; Municipal; Internet; Office.

### 1 Introdução

A necessidade da execução de procedimentos administrativos nos órgãos municipais exige agilidade e segurança na prestação de serviços bancários. Ferramentas como o *internet banking* Banrisul buscam contribuir nesses processos. Nesse sentido, o emprego da tecnologia da informação deve ser um importante aliado na gestão contemporânea, presente e indispensável no cotidiano de órgãos municipais. É uma realidade necessária para a execução de rotinas bancárias com alta eficiência.

---

1 Pós-graduando em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. E-mail: gilbertoaneide@gmail.com

2 Doutor em Administração. Docente na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. E-mail: marcelotrev@gmail.com

Atualmente, 80% das transações bancárias no Banrisul acontecem utilizando ferramentas de *internet banking*, com 1,2 milhão de acessos diários (NUNES, 2022). Para a FEBRABAN (2021) os canais digitais respondem por 67% de todas as transações bancárias, correspondendo a 68,7 bilhões de reais, isto significa que 8 em cada 10 transações de pagamento de conta, e 9 em cada 10 contratações de crédito aconteceram utilizando destas ferramentas demonstrando a mudança que o setor se submeteu nos últimos anos.

O objetivo principal deste estudo é instrumentalizar a tomada de decisão dos servidores da área fazendária de municípios gaúchos acerca dos serviços disponíveis no *internet banking* Banrisul. Como objetivos específicos foram definidos: i) sistematizar e analisar os serviços utilizados no *internet banking* Banrisul pela equipe da área fazendária municipal; ii) oportunizar conhecimento dos serviços disponíveis no *internet banking* Banrisul aos servidores municipais; iii) favorecer ao gestor público o atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Justifica-se o presente trabalho pela necessidade de fornecer aos administradores públicos e servidores fazendários municipais conhecimentos sobre a ferramenta *Office*. Instrumento de *internet banking*, do Banrisul para órgãos de governos. São disponibilizados serviços bancários para pagamento de fornecedores e servidores, consulta de movimentações, realização de aportes, resgates e consultas de investimentos.

O presente artigo está dividido em seções. Primeiramente traz a revisão de literatura abordando gestão pública, gestão fazendária municipal e inovação no serviço bancário municipal. Na segunda seção demonstra o método de pesquisa do presente estudo de caso sobre *internet banking*. Na terceira seção realiza-se uma abordagem da ferramenta *Office*, apresentando uma síntese de como acessá-la e dos serviços disponíveis e por fim, sua contribuição para uma gestão pública municipal qualificada e transparente cumprindo as legislações.

## 2 Revisão de literatura

Esta seção é dedicada a abordar as principais temáticas relacionadas à presente pesquisa e foi estruturada em tópicos: gestão pública, gestão fazendária municipal e inovação no serviço bancário municipal.

### 2.1 Gestão pública

Dias (2022, p. 11) conceitua gestão como “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

Segundo Paludo (2020, p. 30), pode-se analisar gestão a partir de três dimensões:

- a) Quando se refere ao todo administrativo é, praticamente, sinônimo de administração: compreende estrutura e recursos, e é responsável pela criação de um ambiente favorável ao desempenho das atividades de todas as áreas;
- b) Quando se refere às áreas de gestão (gestão de RH, gestão de finanças, gestão da produção *etc*) trata-se de uma especialização da administração, que compreende recursos, técnicas e ferramentas (genéricos ou específicos), constituindo-se numa espécie de “modelo de gestão” para cada área;
- c) Quando se refere à função de gerir, também compreende as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades da área (ou de todas as áreas), e utiliza conhecimentos, técnicas e ferramentas inovadores (em regra, de forma mais ágil e inteligente) na busca de melhores resultados em todos os aspectos possíveis (PALUDO, 2020, p. 30).

Vendruscolo (2011) conceitua a gestão no ramo público como a gestão de recursos federais, estaduais ou municipais, definindo a aplicação e as políticas públicas de acordo com a legislação, interesses e necessidades da sociedade.

A administração pública é um agrupamento de órgãos e funções que compõem os serviços do Estado gerindo seus bens e interesses da coletividade. A administração executa atos de execução e não de governo, utilizando de atos administrativos e sempre buscando o coletivo (MEIRELLES, 2010, p. 2).

Para Denhardt (2012) existem sete princípios considerados chave para o serviço público: servir cidadãos, não consumidores (visa fazer com que a administração pública compreenda os ensejos dos cidadãos e busca atendê-los); perseguir o interesse público (administrar visando as necessidades de todos da comunidade); dar mais valor à cidadania e ao serviço público que ao empreendedorismo (uma gestão ao cidadão sempre almejando servi-lo); pensar estrategicamente, agir democraticamente (a partir de problemas da comunidade buscar a solução de maneira estratégica); reconhecer que a *accountability* não é algo simples (equilíbrio entre normas e responsabilidades sempre visando o interesse público, mantendo controle, profissionalismo e atendendo as preferências dos cidadãos); servir em vez de dirigir (o administrador público precisa gerenciar concedendo poder à cidadania, compartilhando poder e integridade); e finalmente dar valor às pessoas, não apenas à produtividade (estar a serviço da comunidade).

Prestes (2016) afirma que existe por parte da administração pública (gestores e servidores) um esforço em procurar a sua modernização constante entregando serviços de qualidade aos cidadãos. Desenvolvendo uma aproximação do governo com a sociedade por meio de políticas públicas e de controle social dentro dos princípios basilares administrativos e legais.

Constata-se que a administração pública municipal deve ser gerenciada e voltada para atender às demandas dos cidadãos, sempre buscando o bem comum, mas com responsabilidade e gerenciamento na tomada de decisão. A transparência é fundamental ao gestor contemporâneo, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ou Lei Complementar nº 101, ajuda normatizar a administração pública impondo o controle e transparência dos gastos para união, estados, distrito federal e municípios.

Prado (2020) define que a tomada de decisão precisa ser realizada pelo gestor, devendo escolher entre alternativas pré-existentes, assim alcançando resultados. Já Neto (2007, p. 40), define a decisão como a capacidade de lidar “com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar”. Sua tomada é processo rotineiro e influencia diretamente na performance podendo dar-se em nível operacional, tático ou estratégico, permitindo compreender o trabalho gerencial e executá-lo como administrador, conforme afirma Santos e Wagner [entre 2004 e 2020].

Strasser (2021), afirma que todo processo de tomada de decisão na administração pública requer não apenas experiência executiva, mas também política. O processo decisório deve passar por metodologias reconhecidas e fundamentadas permitindo uma análise da melhor solução, norteadas pela transparência e lisura administrativa e financeira. Ainda salienta que o gestor precisa tomar cuidado ao efetuar contratos de prestação de serviços e produtos, pois cada município possui suas peculiaridades e soluções adequadas a um pode não ser a melhor escolha em outro.

Por sua vez, Prevé, Moritz e Pereira (2010, p.156) afirmam que a tomada de decisão na administração pública pode ser classificada em decisões de cunho social e organizacional. As decisões de cunho social são aquelas que buscam fazer alterações coletivas regulando o comportamento da sociedade. As decisões organizacionais são implementadas para os órgãos públicos, estabelecendo seu funcionamento.

Dentre os órgãos que compõem a tomada de decisão na gestão pública, a Secretaria de Economia do Distrito Federal (2020) classifica a gestão fazendária como aquela responsável por gerir os recursos do tesouro público realizando a receita e o controle da despesa pública.

## 2.2 Gestão fazendária municipal

Gestão pública fazendária municipal é um dos diversos órgãos que compõem a administração pública, sendo, segundo Chaves (2019), a responsável pela “correta execução orçamentária e financeira proporcionando controle e transparência da aplicação dos recursos públicos, mas também, a consolidação das contas públicas”.

Buscando mais eficiência ao longo dos anos foram criados mecanismos de aperfeiçoamento, controle e transparência da gestão fazendária pública, servindo não só para o gestor, mas também para a população. São exemplos de mecanismos a Lei 4.320/64, Decreto-Lei 200/67, a Constituição Federal de 1998, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei 10.180/2001 e portarias que tratam sobre classificação de despesas e receitas. Nesta normatização pode-se incluir o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que são baseadas nos critérios estipulados pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para Queiroz (2021, p. 226) ao definir políticas públicas o gestor precisa basear-se em variados instrumentos como “a Constituição, as emendas à Constituição, os atos normativos do Poder Legislativo, do Poder Executivo e de órgãos e entidades da Administração Pública”.

O não cumprimento destes mecanismos e instrumentos podem ser classificados como crimes de responsabilidade fiscal ou contra as finanças públicas, conforme o Código Penal Brasileiro pela Lei nº 10.028/2000. Pode-se destacar como sanções sobre os agentes administrativos a cassação de mandato, multa de 30% (trinta por cento) dos vencimentos anuais, inabilitação para o exercício da função pública e detenção, que poderá variar entre 6 meses e 4 anos. (SANTOS, 2019).

Ainda são fontes de orientações para gestão financeira pública os manuais disponibilizados pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), tais como: Manual de Demonstrativos Fiscais, Manual de Contabilidade Aplicada e o Manual Técnico de Orçamento desenvolvido pela Secretaria de Orçamento Federal (SOF).

Somadas as normatizações e orientações do governo federal, os municípios precisam respeitar sua lei orgânica, suas leis complementares e decretos, instruções e portarias que compõem as bases da gestão financeira municipal.

Constata-se que a gestão fazendária precisa começar por um sistema básico de gestão de recursos, garantindo que os administradores efetuem gastos apenas dentro do planejado com disciplina fiscal, definindo prioridades conforme a política de governo e com eficiência técnica. (POLLITT, 2014).

Como já explicitado, a combinação da aplicação dos serviços bancários dentro da administração fazendária na gestão pública municipal é o objeto deste estudo. Pode-se citar como serviços bancários ao setor público a emissão e compensação de cheques (em constante desuso com o surgimento de ferramentas que permitem a movimentação das contas pela *internet*), consulta de extratos e saldos, transferências bancárias para pagamento de servidores e fornecedores, empréstimos, fornecimento de seguros móveis e imóveis, fornecimento de certificados digitais, arrecadação de tributos, pagamento de arrecadações, pagamentos de benefícios, consultas e movimentações de aplicações financeiras, resgates e aplicações financeiras e fundos de investimentos entre outros.

Para tanto, buscando aprimorar a gestão fazendária municipal, a utilização de sistemas de informática e, nos últimos anos, em especial os sistemas *web* foram amplamente integrados à rotina diária de suas atividades, promovendo inovação em prol da eficiência e do controle na gestão.

### 2.3 Inovação no serviço bancário municipal

Para Strasser (2021), a “Engenharia de Sistemas tem a responsabilidade pela identificação e decomposição das necessidades operacionais e transformação em requisitos dos sistemas, otimizando a concepção, composição e integração dos projetos”. Em consonância,

Estrada (2005), define a considerável mudança e eficiência que o *internet banking* proporciona quando afirma:

Com o advento do *Internet banking* as operações financeiras, os pagamentos, as operações bancárias tradicionais como as transferências de dinheiro entre contas, descontos, duplicatas e faturas passam a ser eletrônicas, circulando pelo meio digital são realizadas mais eficientemente as tarefas que as pessoas faziam por si (ESTRADA, 2005, p. 139).

Duflot (2011, p. 34), também afirma que “a evolução dos meios de pagamentos, da prestação de serviços bancários por meio eletrônico, em quantidade, em qualidade e em diversidade, se traduz em eficiência, segurança e comodidade.”

Nesse sentido, o Instituto Brasil de Ensino – IBRA (2020, p. 13) destaca que “o processo de inovação financeira avançou enormemente na primeira década do século XXI, aumentando a importância e a lucratividade das finanças não bancárias”. E, ainda, “a primeira década do século XXI também viu a culminação da inovação técnica no setor bancário nos últimos 30 anos e assistiu a uma grande mudança do sistema bancário tradicional para o *internet banking*” (INSTITUTO BRASIL DE ENSINO – IBRA, 2020, p. 13).

Para ilustrar sua importância, entre os anos de 2000 a 2011, segundo Filho (2013), o número de contas correntes ativas nos bancos brasileiros dobrou e a utilização do *internet banking* quintuplicou, com crescimento dos canais *mobile* a partir de 2009 quando surgiram.

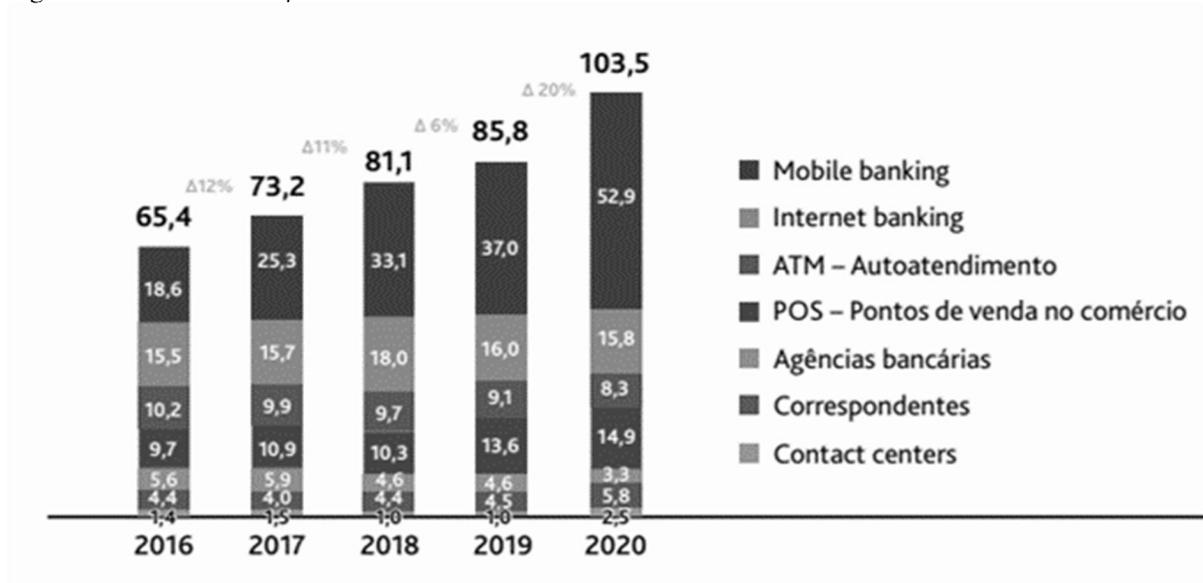
Esse aumento das transações digitais é reflexo da praticidade de uso, da segurança e da conveniência oferecidas, esse crescimento segue recebendo incrementos, chegando a ser responsável por 52,14% do total de operações bancárias efetuadas no ano de 2016 (considerando as transações feitas por *internet banking*, *mobile banking*, pontos de venda, correspondentes, autoatendimento, telefone e dentro das agências), ultrapassando os métodos tradicionais. Para que se possa comparar, em 2020 as transações digitais respondiam por 66,38%, um incremento de 14,24%, em quatro anos, demonstrando um constante aumento na utilização (FEBRABAN, 2020).

Segundo a FEBRABAN (2020, p. 23), como evidencia a Figura 01, a utilização do *internet banking* (acesso via navegador pelo computador) está perdendo espaço para o *mobile banking* (acesso por dispositivos móveis como *smartphones*), mas observa-se acima de tudo, a migração ao longo dos anos das transações efetuadas no autoatendimento e agências bancárias para canais alternativos como os de *internet*. Aqui cabe ressaltar que a imagem mostra a utilização de todos os usuários do sistema financeiro e nosso estudo é focado no segmento de governos municipais que se utilizam do *internet banking* por questões de segurança de acesso dentro de um ambiente corporativo (FEBRABAN, 2020, p. 23).

Considerando este aumento expressivo das transações bancárias digitais, estudar sua utilização e contribuição para a gestão pública municipal torna-se importante frente à necessidade da tomada de decisão e execução de processos.

Em 2016 a Confederação Nacional da Indústria (CNI) encomendou ao do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) uma pesquisa que demonstrou que em 70% das abordagens efetuadas os cidadãos consideraram os serviços públicos a eles disponibilizados como de baixa qualidade em detrimento da má gestão fazendária dos gestores e não pela falta de recursos.

Figura 01: Total de transações bancárias



Fonte: FEBRABAN (2020) - Dados em R\$ bilhões.

Por sua vez, Vaz (2002) destaca que existem fatores que determinam que a tecnologia da informação é capaz de afetar a administração pública melhorando e qualificando os serviços, sendo: o dimensionamento correto do investimento em tecnologia da informação, a disponibilização de serviços pela *internet* e a inclusão digital. O autor ainda salienta que a inclusão digital deve incluir a transparência e o controle social do governo.

Analogamente, Mendonça (2013) observa que a utilização das tecnologias da informação e governança pública permite que o gestor público alcance seus objetivos, reduzindo os gastos públicos, ofertando serviços qualificados, transparência na gestão e tomada de decisão sobre os bens públicos com a participação popular.

Prado (2004) traz o termo de governo eletrônico, integrado por plataformas tecnológicas de comunicação e informação aplicadas ao setor público, além da utilização constante da *internet* para fornecer transparência. Com este advento o termo *accountability* tornou-se uma necessidade, no qual o gestor precisa tornar público seus atos melhorando o controle da sociedade e permitindo sua participação.

Frente a estes prospectos observa-se a relevância do governo municipal possuir em seus quadros pessoas capacitadas e atentar para a qualificação profissional dos gestores e servidores públicos a fim de serem capazes de minorar a falta de qualidade do serviço prestado. Portanto, busca-se trazer conhecimento dos serviços disponíveis no *internet banking*, especificamente neste estudo do Banrisul, proporcionando uma execução de processos administrativos que resultem na gestão pública municipal qualificada maximizando os resultados para a sociedade.

### 3 Método de pesquisa

A metodologia define os procedimentos (métodos e técnicas de pesquisa) utilizados no estudo de caso descritivo para a obtenção do conhecimento e posterior análise de resultado do *office banking* como ferramenta de *internet* do Banrisul para o executivo municipal.

Para Yin (2001, p.22) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Enquanto que os trabalhos exploratórios não se resumem unicamente a exploração de um caso, mas permitem que o investigador e estudioso determine elementos capazes de fornecer diagnósticos com perspectivas generalizadas e naturalísticas.

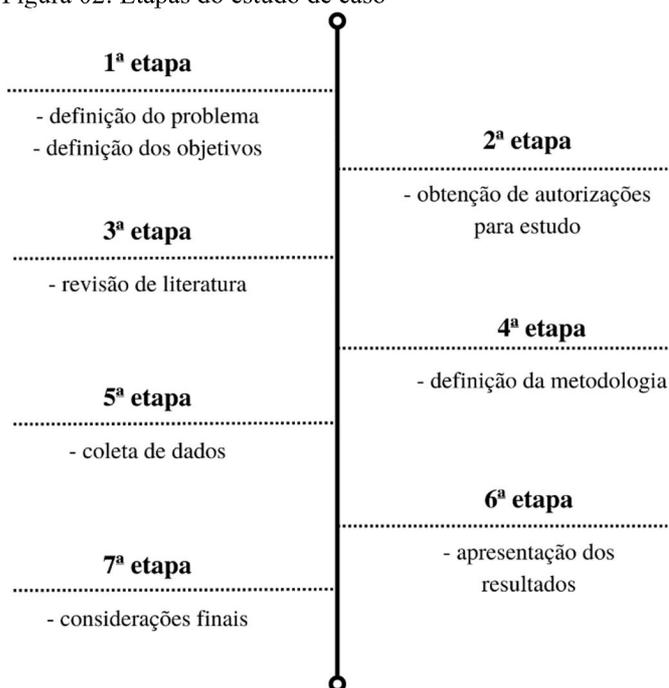
Focando na ferramenta *Office Banking* Banrisul busca-se trazer conhecimentos da mesma e suas contribuições através de pesquisa bibliográfica, observação, pesquisas na *internet*, no portal Banrisul, acesso a relatório interno da instituição e uso da ferramenta. Primeiramente, o estudo foi pensado na utilização da ferramenta junto à Prefeitura Municipal de Santana da Boa Vista-RS. Por se tratar de uma ferramenta do Banrisul, buscou-se autorização junto ao mesmo via *e-mail* à Universidade Corporativa que aprovando a demanda do estudo, encaminhou para a Gerência de *Internet e Mobile Banking* da Unidade de Negócios Digitais e Relacionamento com Clientes. Por sugestão da instituição, ampliou-se o estudo para todos os municípios que a mesma mantém relacionamento. Esta análise mais abrangente foi possível com o fornecimento de dados pela instituição bancária dos serviços disponibilizados e utilizados pelos governos municipais.

Em termos de análise de dados, interpretou-se os serviços e funções disponibilizadas pela ferramenta e o relatório “Operações Mais Utilizadas no *Office Banking*” do Banrisul, fornecido pela gerência indicada para apoio ao estudo.

Assim, a metodologia aplicada permitiu que o estudo fosse aplicado na área de gestão municipal ao estudar os ganhos da utilização desta ferramenta para qualificar o serviço público.

A Figura 02 demonstra o fluxo das etapas para desenvolvimento do estudo de caso.

Figura 02: Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Definida a metodologia e apresentada a revisão bibliográfica, a próxima seção é dedicada ao estudo da ferramenta *Office Banking* Banrisul. Serão abordados conceitos, forma de acesso, meios necessários de *hardware* e sistema para obtenção de acesso seguro e os principais serviços entregues pela intuição bancária a seus clientes pessoa jurídica de governo municipal.

#### 4 *Office Banking* Banrisul

Nas últimas décadas a informática e a *internet* tiveram uma significativa popularização e com elas surgiu a oferta de serviços bancários a distância, sem a necessidade da presença do

cliente junto aos terminais bancários e agências. Assim, nasceu o *office banking* Banrisul e das demais instituições financeiras, capazes de permitir a efetivação de negócios e serviços diretamente do computador do cliente conectando-se por *tokens* aos sistemas das instituições, sem a instalação de sistemas bancários, apenas de aplicações *web* de segurança.

Objeto do presente estudo, o *office banking* Banrisul oferece mecanismos gerenciais *on-line* oportunizando segurança, agilidade e comodidade a seus clientes governamentais. Seu acesso para realizar as operações financeiras acontece utilizando uma leitora de *smart card*, o cartão de conta corrente com *chip* ou através de um cartão *internet (smart card)* e senha. Existe a possibilidade de acesso sem leitora e cartão, apenas utilizando o código do operador ou CPF e senha, contudo são liberadas apenas operações de consultas por segurança de acesso.

O Banrisul (2022) define o *Office Banking* como seu canal de *internet e mobile Banking* Banrisul, direcionado ao cliente pessoa jurídica, corporativo e de governos, que possibilita acesso à conta das empresas, permitindo ao cliente o gerenciamento *online* dos serviços bancários, com segurança, agilidade e comodidade (BANRISUL, 2022).

Para acesso é necessário realizar o cadastramento do cliente (prefeitura), dos operadores (gestores e servidores) e autorizar os serviços disponíveis para cada operador, permitindo regras de alçadas. A ferramenta permite que operações financeiras sejam liberadas por meio de níveis hierárquicos, faixas de valores e combinações de assinaturas. Por exemplo, para que o tesoureiro efetue transferências acima de determinado valor será necessário que um segundo servidor ou gestor insira no sistema sua senha, dando ciência e autorizando a execução dessa transferência.

Em ferramentas como o *office*, ainda merecem destaques a vantagem da realização de operações em curto período de tempo, com disponibilidade e acesso de qualquer instrumento conectado à *internet* portador dos requisitos de segurança exigidos, desburocratizando os serviços e oferecendo segurança uma vez que o órgão fazendário municipal não precisa emitir cheques, por exemplo, e transportá-lo até uma agência bancária ou emitir em favor de um contribuinte ou prestador de serviço que poderia ser abordado por meliantes no caminho.

Quando se observa a ferramenta a nível gerencial e de auditoria a mesma apenas poderá ser utilizada por operadores previamente autorizados e com acesso individual por certificação digital e criptografia, o que permite identificar as transações e serviços executados a nível de usuário, concedendo transparência sobre cada atividade no sistema.

#### 4.1 Acessando o *office banking* Banrisul

Para acesso inicial à ferramenta do *office banking* Banrisul é preciso conectar-se ao *site* institucional “www.banrisul.com.br” e clicar no ícone (botão) da página da ferramenta localizada na parte superior de cor roxa, conforme pode ser observado na Figura 03.

Figura 03: Botão de acesso do *office*



Fonte: Portal Banrisul (2022).

A instituição financeira distribui aos seus clientes e recomenda a utilização de leitora de *smart card* das marcas *Dexon e-SmartDX*, *Gemalto GemPC Twin*, *Nonus Smartnonus* e *Vasco Digipass 905*.

Já na Figura 04, pode-se observar a tela inicial da ferramenta para acesso. Nesta tela o operador ou usuário precisa identificar-se utilizando-se do código de operador ou CPF ou ainda a opção utilizando uma leitora de *smart card*, o cartão de conta corrente com *chip* ou através de um cartão *internet (smart card)* e senha. Esta última opção é mais recomendada pelos níveis de segurança aplicados durante o acesso e utilizada por aqueles que executam transações financeiras.

Figura 04: Tela de acesso ao *office*



Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

Na mesma tela é possível efetuar o cadastro para utilização da ferramenta ou a inclusão de um novo operador. Ainda traz informações de suporte via telefone, aplicativo *WhatsApp* ou *chat* e informações de segurança.

Seu acesso pode se dar nos principais sistemas operacionais: *Windows*, *Linux* e *Mac*. Recomenda a instituição que o acesso aconteça utilizando os navegadores *Google Chrome*, *Mozilla Firefox*, *Safari* e *Internet Edge*.

Atualmente, a maioria das prefeituras no Estado do Rio Grande do Sul utilizam o ambiente operacional *Windows*.

Inicialmente, é necessária a instalação do “Complemento Banrisul *Internet Banking*” compatível com o sistema operacional e a “Extensão Banrisul *Internet Banking*” também compatível com o navegador a ser utilizado. O complemento, a extensão e manuais de como proceder encontram-se disponíveis no portal institucional através do caminho “Página Inicial » Canais Digitais » *Home Banking* » Complemento Banrisul *Internet Banking*”.

Buscando oferecer mais segurança, a instituição ainda exige a instalação do mecanismo de segurança *Trusteer Rapport*, para acesso utilizando cartão com *chip*. Considerada uma solução sofisticada de segurança e gratuita capaz de implementar proteções para a realização de operações financeiras via *internet banking*. Atua como uma camada adicional de proteção, junto com o cartão de *chip*, buscando efetuar uma blindagem do equipamento contra transações

indevidas, ativando-se sempre que o *office* for executado de maneira integrada ao navegador. Por exemplo, estando a aplicação em execução e ao fazer uma cópia da tela utilizando o recurso de “*Print Screen*” o do mecanismo de segurança *Trusteer Rapport* vai emitir um alerta questionando se deve bloquear a ação ou permitir, deixando o operador ciente da cópia e de possíveis dados sigilosos serem expostos. A instituição financeira oferece *links* de acesso ao mecanismo conforme o sistema operacional do usuário e manuais de instrução através do caminho “Página Inicial » Canais Digitais » *Office Banking* » Mecanismo de Segurança - *Trusteer Rapport*”.

Complementando a implementação de segurança, a ferramenta após alguns minutos de inatividade volta a exigir a senha de acesso. Considera que o operador está ausente de sua estação de trabalho e assim oportunizando a utilização ou visualização da tela por terceiros não autorizados.

Estando as aplicações de segurança instaladas, o operador uma vez cadastrado está apto a utilizar-se das facilidades oferecidas pelo canal *Office Banrisul*.

Na primeira vez que utiliza a ferramenta é necessário que sejam executados alguns procedimentos: i) cadastro do cliente (prefeitura), operador master e conta principal; ii) cadastro dos operadores (usuários); iii) cadastro das contas da instituição e convênios; iv) inclusão das contas de crédito (gravar as contas mais utilizadas em transferências, por exemplo); v) inclusão de regras de alçadas (definir regras para assinaturas de transações e limites de valores); vi) autorizar os serviços disponíveis para os operadores; vii) solicitação de cartão *internet* para acesso (operadores podem usar seu cartão de conta corrente com *chip* para clientes da instituição financeira); viii) impressão do contrato do cliente e aditamentos dos operadores; ix) entregar na agência o contrato e aditamentos para liberação pela administração para utilização do *office*.

#### 4.2 Utilização do *office banking*

Com as ferramentas de segurança instaladas e procedimentos de contrato e cadastro de operadores concluídos a instituição, neste caso, as prefeituras, estão aptas para acesso ao *office banking* Banrisul.

Na Figura 05, observa-se a tela inicial da ferramenta após a identificação do operador utilizando-se de leitora de *smart card*.

O *office* traz as abas de acesso aos serviços denominadas de: extratos, pagamentos, Pix, transferências, serviços, cartões, arquivos, comprovantes, Vero, empréstimos, investimentos, cobranças/custódia/contas a pagar, capitalização e gerenciamento.

A seguir demonstra-se os principais serviços oferecidos pela ferramenta aos gestores e servidores fazendários municipais.

No *menu* Extratos pode-se destacar os itens “conta corrente” e “investimento”, itens entre os mais acessados pelos clientes Banrisul no segmento de governos. No item conta corrente, é possível ao operador selecionar a conta corrente na qual deseja gerar as informações e prazo temporal, com filtros do dia, do mês, mês anterior ou período onde o operador pode selecionar até dois anos anteriores à data da consulta, conforme pode ser observado na Figura 06. No item Investimentos a ferramenta oferece a consulta de extratos dos investimentos em Fundos de Investimentos e CDB / LCI / LCA / LF, podendo o operador consultar por conta corrente a posição diária ou mensal em até dois anos.

No *menu* de Pagamentos, merece destacar as funcionalidades do assistente para códigos de barras (utilizado para pagamento de títulos usando uma leitora); boletos Banrisul/ outros bancos; contas/faturas mensais (água, luz, telefone e outros); DDA e boletos Banrisul (consultar boletos ); impostos (arrecadações utilizando DARF, imposto de renda entre outros); tributos

com código de barras (DARF, GAD, GPS, depósitos de custas judiciais, GAD-M), tributos sem códigos de barras (GPS); débito automático (autorização, cancelamento e consulta); e assinar operações pendentes (assinar, consultar e excluir). A função de “assinar operações pendentes”, nos órgãos governamentais cabe destaque pois permite gerenciar as ações dos operadores, por exemplo, podem ser criadas alçadas onde pagamentos acima de cinco mil reais exijam duas assinaturas para pagamento, aqui o segundo usuário efetuará esta assinatura confirmando o pagamento. Na Figura 07, observa-se a tela de pagamento de boletos Banrisul/outras bancos, na qual o operador seleciona a conta corrente para débito, pode ler o código de barras com a utilização de leitora ou digitá-lo, informa o valor, data de vencimento, data de pagamento e beneficiário.

Figura 05: Tela inicial do *office*

The screenshot shows the Banrisul Office Banking interface. At the top, there's a header with the Banrisul logo and 'OFFICE BANKING'. To the right, it displays 'CLIENTE' and 'OPERADOR Trocar operador'. Further right are links for 'Sair', 'Suporte Técnico' (WhatsApp 51 3215 1800, CHAT - Clique Aqui), 'Perguntas Frequentes', and 'Ajuda'. Below this is a horizontal menu with various banking services: Extratos, Pagamentos, Pfx, Transferências, Serviços, Cartões, Arquivos, Comprovantes, Vero, Empréstimos, Investimentos, Cobrança/Custódia/Contas a Pagar, Capitalização, and Gerenciamento. A status bar below the menu says 'Boa tarde! Seu último acesso foi em' and 'Você não tem novas mensagens.' The main content area is divided into several sections: 'Banricard Presente' (O jeito mais prático de presentear seus colaboradores), 'DDA BANRISUL' (Mais respeito ao meio ambiente e mais facilidades para você. O DDA Banrisul lhe oferece maior segurança, comodidade e conveniência no pagamento de seus boletos de cobrança registrada. Cadastre-se como Pagador Eletrônico no DDA Banrisul: você poderá consultar seus boletos de cobrança registrada no Internet Banking, Terminais de Auto Atendimento e Banrifone. Além disso, diariamente nesta aba, você terá informações atualizadas sobre seus títulos, dispensando o acesso à transação específica quando não houver necessidade. Saiba mais sobre esta facilidade no www.banrisul.com.br/dda. Cadastre-se agora), and 'Meus favoritos' (Conta-Corrente, Cartão de Crédito, Entre Contas Banrisul, Assistente para Código de Barras, Recarga de Celular). There are also buttons for 'Dicas de Segurança' and 'App Banrisul'. At the bottom, there's a footer with 'Página Inicial', 'FAQ', 'Ajuda', 'Segurança', 'SAC: 0800 6461515', and 'Ouvidoria: 0800 6442200'.

Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

Figura 06: Extrato de conta corrente

The screenshot shows the Banrisul account statement page. At the top, there's a breadcrumb 'Extratos > Conta-Corrente' and a search bar for the account. Below the search bar, there are tabs for 'Dia', 'Mês', 'Mês Anterior', and 'Período'. The 'Período' tab is selected, showing options for 'Últimos 2 meses (período com data inicial maior ou igual a 01/05)' and 'Últimos 2 anos (mensal)'. The 'Últimos 2 meses' option is selected, and there are date pickers for 'De' and 'Até'. Below these options is a 'Mês/Ano' dropdown menu. At the bottom right, there are buttons for '> Consultar' and '> Limpar'. The footer contains navigation links and contact information: 'Página Inicial', 'FAQ', 'Ajuda', 'Segurança', 'SAC: 0800 6461515', and 'Ouvidoria: 0800 6442200'.

Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

Figura 07: Tela de pagamentos de boletos Banrisul/outras bancas

Pagamentos A+ A-

Conta

Digite o Número do Documento

Marque aqui para permitir o uso da leitora de código de barras

Valor (R\$)

Data do Vencimento

Data do Pagamento

Nome do Beneficiário Original

Os campos abaixo são obrigatórios para documentos com valores a partir de R\$ 250.000,00

CNPJ/CPF do Beneficiário Original  \*

Nome do Pagador  \*

CNPJ/CPF Pagador  \*

Impressão automática do recibo

Página Inicial [FAQ](#) [Ajuda](#) [Segurança](#) • SAC: 0800 6461515 • Ouvidoria: 0800 6442200

Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

No *menu* PIX, são disponibilizadas as opções de cadastro de chaves Pix, movimentações, movimentações agendadas, pagamentos e recebimento de Pix. Na Figura 08, observa-se a tela de pagamento de Pix onde o operador precisa selecionar a conta corrente de débito, informar o tipo de chave (celular, CPF, CNPJ, *e-mail* ou chave aleatória) e dados do Pix (descrição, valor e data de pagamento).

Figura 08: Tela de pagamentos de Pix

Pix A+ A-

Dados do Remetente

Conta

Dados do Destinatário

Como você deseja realizar o pagamento?

Tipo de Chave

Chave aleatória

Dados do Pix

Descrição (opcional)

Valor (R\$)

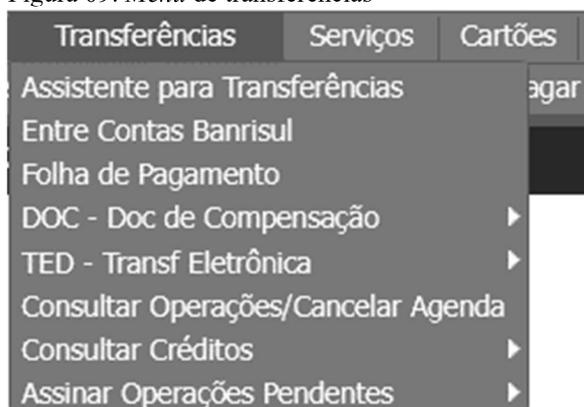
Data do Pagamento

Página Inicial [FAQ](#) [Ajuda](#) [Segurança](#) • SAC: 0800 6461515 • Ouvidoria: 0800 6442200

Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

No *menu* Transferências, conforme a Figura 09, a ferramenta disponibiliza o acesso para um assistente de transferência; entre contas Banrisul; folha de pagamento; DOC; TED; consulta e cancelamento de agendamentos; consulta de créditos e assinatura de operações pendentes.

Figura 09: *Menu* de transferências



Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

O item de “Serviços” traz as funcionalidades tais como: a consulta de cheques; consulta de pacote de tarifas (as prefeituras normalmente não possuem este tipo de tarifação); bloqueios (bloqueio de conta, bloqueio de talão de cheques e senha de serviços, por exemplo); débito automático (mesma função disponível no *menu* de pagamentos); emissão de segunda via de boleto bancário Banrisul; meu cadastro (atualização e confirmação de dados cadastrais); talão de cheques (opção em constante desuso mesmo em órgãos governamentais que permite solicitar talão, efetuar desbloqueio, bloqueio e consultas); consultas Banrisul (pesquisa por agências Banrisul e bancos listando todos os integrantes do sistema bancário do país por código e nome); favoritos (permite gerenciar e incluir atalho na tela de acesso das ferramentas mais acessadas pelo operador); e assinar operações pendentes (mesma função disponível no *menu* de pagamentos).

No *menu* de cartões, são disponibilizadas as opções de gerenciamento como solicitação, bloqueio e ativação de cartões com chip, de crédito e virtual. Opções normalmente não utilizadas por prefeituras.

O item arquivos utiliza-se para envio, recebimento e consultas de arquivos, como de processamento da folha de pagamento, remessas de empréstimos, débitos autorizados, contracheques e contas a pagar, entre outros. Permite o envio de um grande número de informações para o banco de uma única vez. O arquivo costuma ser gerado nos sistemas de gestão do órgão no qual efetua a exportação e importação da ferramenta do *office*.

Em comprovantes, os operadores têm acesso a documentos comprobatórios de pagamentos e transferências; agendamentos; empréstimos; débitos automáticos; movimentos arquivados e de tarifação. Na Figura 10, observa-se a consulta de comprovantes de pagamentos e transferências onde consta a conta, período inicial e final (permite a consulta de vinte e quatro meses), e tipo de recibo como pagos e agendados.

O *menu* Vero é utilizado por prefeituras que utilizam a máquina da Vero (empresa do grupo Banrisul, responsável pela venda e gerenciamento da máquina de cartões e adquirência multibandeira Banrisul). Nas prefeituras utilizadas para a arrecadação de tributos junto ao balcão fazendário. Aqui pode ser feito o credenciamento, emissão de demonstrativos e extratos, consultas de cancelamentos, consulta de MDR (valor pago ao banco por transação), solicitação e consulta de pedido de bobinas (utilizadas na máquina Vero para emissão de comprovantes das transações).

Figura 10: Comprovante de pagamento e transferência

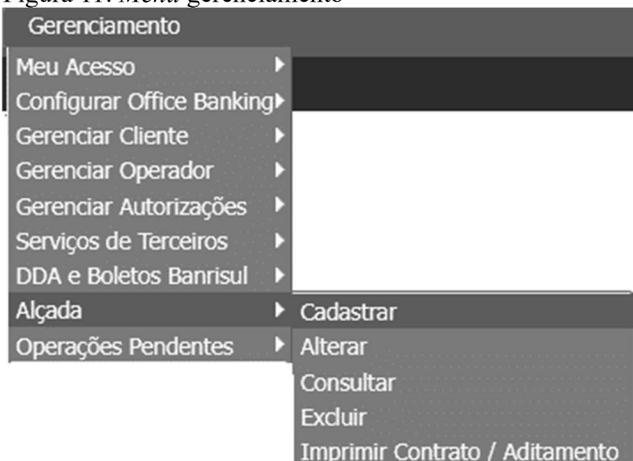
Comprovantes &gt; Pagamentos e Transferências

Fonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

O *menu* investimentos, permite aos operadores efetuar, cancelar, agendar, resgatar, consultar e emitir extratos de investimentos em fundos e CDBs entre outros, conforme a política fazendária.

Quanto ao item cobrança/custódia/contas a pagar, merece atenção a possibilidade de registro de títulos assim como consultar os títulos registrados em cartório que foram pagos e aqueles que foram baixados: por protesto, por solicitação do cliente e outros.

O *menu* de gerenciamento permite aos operadores gerenciar como acontece o acesso ao *office*, desde a exigência ou não do cartão com *chip* de todos os acessos, alteração de senha, solicitação de cartão *internet* (utilizado apenas para acesso à ferramenta), consulta de operações e acessos, a mensagens enviadas pela instituição com avisos e alertas de segurança digital, por exemplo, consulta ao perfil do operador onde consta as contas vinculadas para movimentação. No item configuração geral do *office*, o usuário poderá contar com um assistente para configurar a ferramenta ou ainda configurar pelo *menu*, item a item. Estas configurações estão disponíveis apenas para operadores Master (administradores), cabendo-lhes efetuar as configurações necessárias que permitem aos demais operadores usufruir de todas as funcionalidades disponíveis. O assistente ajudará a: incluir as contas que serão movimentadas; definir alçada; incluir e alterar operadores, autorizando contas e serviços; e cadastrar contas de crédito. Na Figura 11, estão expostas as opções de gerenciamento de acesso ao assistente e para as configurações específicas por item. A mesma Figura mostra o *submenu* alçada, onde o operador master pode cadastrar, alterar, consultar as regras de alçadas, assim como imprimir o contrato e/ou aditamento onde todos os operadores precisam assinar ficando cientes de suas responsabilidades como operadores.

Figura 11: *Menu* gerenciamentoFonte: Portal *Office* Banrisul (2022).

Após a sistematização e análise das principais funcionalidades do portal de *internet banking Office Banrisul*, na próxima seção serão verificados os itens mais acessados e como a ferramenta pode contribuir na gestão pública municipal.

## 5 Discussão dos resultados

A partir da análise e sistematização da ferramenta *Office Banrisul*, foi possível criar conhecimento dos serviços disponibilizados na mesma e determinar que se trata de uma ferramenta mais operacional e menos gerencial que permite a execução de serviços bancários dentro das prefeituras.

Como ferramenta gerencial permite que sejam efetuados controles de pagamentos e investimentos, em especial de forma operacional. Ou seja, a ferramenta é carente de mecanismos que permitam ao gestor municipal emitir relatórios como, por exemplo, pagamentos efetuados em determinado período a um fornecedor ou valores investidos em determinado fundo auferindo seus rendimentos e efetuando comparativo entre os diferentes fundos ofertados para aplicação dos recursos públicos.

Como recurso de gerenciamento operacional permite que usuários, chamados de operadores na ferramenta, possam ser cadastrados e excluídos, determinar quais contas de débito e crédito o mesmo poderá ter acesso.

A regra de alçada pode reproduzir os níveis de hierarquia da gestão pública municipal, permitindo que operações sejam liberadas por meio de níveis hierárquicos, faixa de valores e combinações de assinaturas. Operadores master (com capacidade de administração sobre os demais), podem efetuar seu cadastro no *menu* de gerenciamento, *submenu* de alçada, item cadastrar.

A nível de gerenciamento, a ferramenta ainda é carente de um controle de acesso e tarefas executadas pelos operadores facilitando até mesmo em casos de auditoria administrativa financeira sobre as transações dos órgãos públicos. Estas informações estão apenas disponíveis nas agências bancárias onde os funcionários comissionados (cargos gerenciais) ou outros com acessos liberados, conseguem verificar data com horário, operador, serviço acessado, sistema, conta e endereço IP de acesso, por exemplo. E ainda informações sobre o operador como data de cadastro, utilização de cartão com *chip* e último acesso.

A ferramenta a nível operacional bancário dentro da gestão fazendária apresenta recursos satisfatórios atendendo às demandas diárias, fazendo com que idas até às agências não sejam necessárias para a execução de atividades como de pagamentos, transferências, gestão de talão de cheques e investimentos.

O Banrisul disponibilizou para esta análise um relatório que permite verificar que os serviços mais acessados no *office banking* por operadores pessoa jurídica de governos clientes da instituição em ordem crescente são: i) extrato de conta corrente; ii) transferências entre contas Banrisul; iii) TED-E; iv) extrato de fundos de investimentos; v) pagamentos de arrecadações; vi) consulta de operações e emite recibo de pagamentos; vii) pagamentos de títulos Banrisul/outros bancos; viii) movimentações - aplicações/resgates e transferências de valores; ix) consulta de extrato por histórico; x) pagamentos via Pix; xi) autorização de conta/serviço para operador; xii) TED-D; xiii) pagamento de custas/depósitos judiciais; xiv) pagamento de GPS; xi) consulta de boletos sacado eletrônico; xvi) consulta de créditos por TED; xvii) consulta de comprovantes de depósito judicial; xviii) transferência de valor - folha de pagamento; xix) extrato de depósito a prazo; xx) pagamento de GPD - código de barras; xxi) consulta de imagem de cheque; xxii) consulta de operações efetuadas; xxiii) pagamento de GAD-M; xxiv) pagamento de DARF Preto Europa; xxv) pagamento de GA - barras RS; xxvi) cancelamento de faturas em débito em conta; xxvii) pagamento de FGTS - código de barras;

xxviii) pagamento de DARF - código de barras; xxix) acesso ao *office banking*; xxx) consulta de saldos de investimentos.

Conhecendo os serviços disponíveis na ferramenta *office* estudada a mesma permite aos gestores e servidores municipais maximizar os resultados de gestão municipal mesmo que os recursos sejam, em sua maioria, de natureza operacional e não de gestão. Permite que operações bancárias sejam efetuadas com segurança, agilidade, comodidade e dispensando o deslocamento de gestores e servidores às agências bancárias.

Trata-se de uma importante ferramenta colaborativa para o controle de saldos bancários por contas, permite ainda a execução de liquidação de débitos de forma *online* e conferência bancária (conciliações). Permitindo assim obedecer a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ao oferecer a extração de informações que fazem parte das obrigações fiscais como a movimentação de receitas e despesas, relevantes para o acompanhamento do cumprimento de metas que compõem a LOA, PPA, LDO e demais relatórios de gestão obrigados pela LRF.

## 6 Considerações finais

O estudo de caso apresentado permitiu analisar conceitos de gestão pública, gestão fazendária e a inovação no serviço bancário na administração municipal, trazendo a ferramenta de *internet banking* Banrisul, como recurso.

A partir de relatório disponibilizado pela instituição financeira foi possível sistematizar e analisar os serviços que mais são acessados pelos servidores fazendários das administrações públicas municipais no Estado do Rio Grande do Sul e clientes do Banrisul. Ao mesmo tempo, foi possível demonstrar a ferramenta *Office*, desde seu acesso, cadastro de operadores (usuários) e serviços disponibilizados, listando sua utilização por quantidade de acesso. Por fim, o estudo demonstrou que a ferramenta possui papel importante para o auxílio das prefeituras no cumprimento dos requisitos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O objetivo geral na realização do estudo é oferecer instrumento para a tomada de decisão dos servidores gaúchos ligados à área fazendária municipal quanto aos serviços disponíveis no *Office*. Acredita-se que atingiu-se parcialmente este objetivo ao demonstrar a capacidade da ferramenta em auxiliar nos serviços bancários dentro das Prefeituras, contudo a mesma oferece poucos recursos gerenciais, sendo mais operacional.

Importante limitação do presente artigo foi a não realização de entrevistas com operadores (gestores e servidores) da ferramenta e acompanhamento de sua utilização na prática. Ainda pode-se trazer como limitação para o não aprofundamento do estudo a indisponibilidade de outros relatórios internos da instituição e específicos da ferramenta, no qual não chegaram a ser solicitados, assim como a documentação da ferramenta deficitária.

A disponibilidade de acesso à ferramenta assim como de computador, *internet*, leitora e cartão de identidade digital com *chip*, podem ser elencadas entre as facilidades encontradas no decorrer deste estudo

Como recomendação para estudo futuro fica a recuperação das limitações apresentadas aplicando entrevistas e acompanhamento da utilização da ferramenta junto aos seus operadores. De tal forma que permita levantar deficiências e assim oportunizar a sugestão de implementação de novos serviços ou modificações nos disponíveis.

## Referências

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BANRISUL). *Office banking*. Disponível em: <[https://banriwiki.corp.banrisul.com.br/Canais\\_Alternativos\\_de\\_Atendimento/Office\\_Bankin](https://banriwiki.corp.banrisul.com.br/Canais_Alternativos_de_Atendimento/Office_Bankin)

g>. Acesso em: 05 jul 2022.

BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (BANRISUL). **Relatório: operações mais utilizadas no *Office banking***. Acesso em: 26 abr 2022 (Arquivos Internos).

CHAVES, Renato Santos. **Administração financeira e orçamentária no setor público**. Disponível em: <<https://www.contabeis.com.br/artigos/5623/administracao-financieira-e-orcamentaria-no-setor-publico/>>. Acesso em: 07 nov 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Retratos da sociedade brasileira: serviços públicos, tributação e gasto do governo**. Indicadores CNI. ISSN 2317-7012. Ano 5. Número 33. 2016. Disponível em: <[https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira\\_33\\_servicospublicos\\_tributacao\\_gastodogoverno.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira_33_servicospublicos_tributacao_gastodogoverno.pdf)>. Acesso em: 08 ago 2022.

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e competência nas decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, Emerson de Paulo. **Modelo de gestão e administração: uma revisão crítica**. Revista Eletrônica de Administração. FACEF. Vol. 01. Ed. 01. Jul-dez 2002. Disponível em: <[https://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao01/ed01\\_art01.pdf](https://legacy.unifacef.com.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf)>. Acesso em: 22 jun 2022.

DUFLOT, Cleide Mara. **Influência do sistema *internet banking* na gestão pública da secretaria municipal da fazenda de Porto Alegre**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS. 2011. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77412/000877960.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 jun 2022.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. **A *internet banking* no Brasil, na América Latina e na Europa**. Revista do Programa de Mestrado em Direito do UniCEUB, Brasília, v. 2, n. 1, p. 138-166, jan./jun. 2005. Disponível em <<https://www.publicacoesacademicas.uni-ceub.br/prisma/article/view/185/161>>. Acesso em: 21 jun 2022.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Mobile banking é canal preferido dos brasileiros para pagamento de contas e transferências bancárias**. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/noticia/3301/pt-br/>>. Acesso em: 05 jul 2022.

\_\_\_\_\_. **Com pandemia, transações bancárias por celular ultrapassam 50% de operações feitas pelos brasileiros**. 2021. Disponível em: <[https://portal.febraban.org.br/noticia/3648/pt-br/#:~:text=Juntos%2C%20os%20canais%20digitais%20\(internet,cada%2010%20contrata%C3%A7%C3%B5es%20de%20cr%C3%A9dito.\)](https://portal.febraban.org.br/noticia/3648/pt-br/#:~:text=Juntos%2C%20os%20canais%20digitais%20(internet,cada%2010%20contrata%C3%A7%C3%B5es%20de%20cr%C3%A9dito.))>. Acesso em: 05 jul 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual 2020**. Disponível em: <[https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Febraban\\_RA\\_2020\\_final.p](https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Febraban_RA_2020_final.p)

df>. Acesso em: 30 mai 2022.

FILHO, Oscar Bombonatti. et al. **A evolução da indústria bancária brasileira e a estratégia de investimentos em TIC: análise dos indicadores do setor e dos maiores bancos privados.** IV Encontro da Administração da Informação. Bento Gonçalves-RS 2013. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI45.pdf>>. Acesso em: 08 jul 2022.

INSTITUTO BRASIL DE ENSINO (IBRA). **Administração bancária.** Minas Gerais: Instituto Brasil de Ensino, 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 36. ed., atual. até a E.C. 64, de 4.2.2010. São Paulo: Malheiros, 2010.

MENDONÇA, C. M. C. et al. **Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2. 2013, mar./abr. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8066/6855>>. Acesso em: 21 jun 2022.

NUNES, Juliana. **Banrisul aposta em modelo híbrido para fazer negócios.** Grupo Editorial Sinos, Novo Hamburgo-RS. Negócios. Disponível em <<https://www.jornalnh.com.br/noticias/regiao/2022/06/28/banrisul-aposta-em-modelo-hibrido-para-fazer-negocios.html>>. Acesso em: 28 jun 2022.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública.** 9. Editora Jus Podivm. 2020.

POLLITT, C. **A integração da gestão financeira e da gestão por desempenho** - Traduzido por René Loncan. Revista do Serviço Público, v. 50, n. 4, p. 48–80, 2014.

PRADO, Otavio. **Governo eletrônico e transparência: a publicização das contas públicas das capitais brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2432/127608.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 de jun 2022.

PRADO, Tatiana. **O que é a tomada de decisão e como ela pode ser estratégica para uma organização?** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/tomada-de-decisao>>. Acesso em: 22 de jun 2022.

PRESTES, Bibiana Rabaioli. **Administração Pública, um breve histórico.** Jusbrasil. 2016. Disponível em: <<https://bibianarp.jusbrasil.com.br/artigos/304019927/administracao-publica-um-breve-historico#:~:text=A%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20come%C3%A7ou%20a,n%C3%A3o%20permitia%20um%20desenvolvimento%20p%C3%BAblico.>>>. Acesso em: 21 de jun 2022.

PRÉVE, Altamiro Damian. MORITZ, Gilberto de Oliveira. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão.** Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES. UAB, 2010.

QUEIROZ, M. A. C. H. P. **Metodologias de tomada de decisão na gestão pública.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.2, p.224-231, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0018>. Acesso em: 21 de jun 2022.

SANTOS, Luciana Pucci. WAGNER, Ricardo. **Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo.** Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/265\\_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20TOMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/265_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20TOMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf). Acesso em: 22 de jun 2022

SANTOS, Karollyna Dória. **Lei de responsabilidade fiscal e crime sobre as finanças públicas: uma abordagem conceitual.** Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/11385/Lei-de-responsabilidade-fiscal-e-crime-sobre-as-financas-publicas-uma-abordagem-conceitual>. Acesso em: 20 de jun 2022.

SECRETARIA DE ECONOMIA DO DISTRITO FEDERAL. **Sobre Gestão Fazendária.** Disponível em: <https://www.economia.df.gov.br/sobre-gestao-fazendaria/>. Acesso em: 22 de jun 2022.

STRASSER, Thomas. **Fundamentos do modelo de análise e decisão para a gestão pública.** Disponível em: <https://portal.connectedsmartcities.com.br/2021/07/20/fundamentos-do-modelo-de-analise-e-decisao-para-a-gestao-publica/>. Acesso em: 23 de jun 2022.

VAZ, José Carlos. **Desafios para a inclusão digital e governança eletrônica.** Instituto Pólis. São Paulo-SP. 2020. Disponível em: <https://polis.org.br/wp-content/uploads/2014/10/808.pdf>. Acesso em: 21 jun 2022.

VENDRUSCOLO, Francine. **A importância do planejamento na gestão pública e o papel do administrador.** Santa Maria, 2011. Tese (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Aberta do Brasil. Universidade Federal de Santa Maria.

YIN. Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.