



ARTIGO
03/04/2025

INDICADORES DE DESEMPENHO E A GESTÃO PÚBLICA, O IEG-M PAULISTA

** José Paulo Nardone*

Dentre os postulados da Administração Científica, destaca-se a relevância das funções de Planejamento e de Controle. A função de planejar prevalece no início do processo como sua base fundante, enquanto o controle, embora permeie toda a construção do processo de gestão por meio do monitoramento, consolida-se mais ao final, a partir dos resultados alcançados em determinada operação.

O cotejo envolvendo aquilo que se deseja em relação aos resultados alcançados permite traçar uma linha comparativa entre ambos. É nesse momento que sobressai a importância da utilização de métricas, medidas quantitativas ou qualitativas que representam numericamente o estado de uma operação, processo ou sistema, conhecidas como Indicadores de Desempenho.

São esses instrumentos que oferecem ao gestor uma leitura analítica dos resultados obtidos e a sua relação com as metas e objetivos antes estabelecidos.

Diante da carência de indicadores na área pública, notadamente na esfera dos municípios, há cerca de dez anos o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo lançou o IEG-M, Índice de Efetividade da Gestão Municipal, ferramenta de avaliação da qualidade de gestão aplicada aos mais de 600 municípios paulistas, consubstanciada em sete dimensões da atuação estatal, adotado também em outros Tribunais de Contas do país por iniciativa do Instituto Rui Barbosa-IRB, além de ser a ferramenta oficial da ONU para o monitoramento das ações públicas relacionadas à Agenda 2030 no Estado de São Paulo.

Com frequência anual, os dados coletados junto aos municípios buscam identificar o que vem sendo feito nas mais diferentes áreas, como a saúde, educação, a governança de TI e o planejamento, gestão fiscal, meio ambiente e as cidades protegidas, apresentando diferentes pesos na composição da nota final e na classificação dos resultados, variando entre a faixa “C”, indicando baixo nível de adequação até a faixa “A”, apontando para uma gestão altamente efetiva.

Composto por um arcabouço de dados governamentais diversos, números obtidos a partir da AUDESP- Auditoria Eletrônica do TCESP e centenas de questões envolvendo



ARTIGO
03/04/2025

desde ações de cobertura vacinal, condições de oferta da capacitação de professores, nível dos investimentos em sistemas de gestão e de segurança da informação, a observância aos regramentos e comandos fiscais e legais, existência e condições da coleta seletiva de resíduos, adoção de medidas para aumento da arrecadação, termos do plano de mobilidade urbana, se existente, entre outros.

Este conjunto de informações, encaminhado até 31 de março de cada exercício, é analisado e validado pelos auditores do TCESP, prestando-se à identificação de indícios de fragilidades na gestão, pautando o planejamento de suas verificações e servindo-se a direcionar os esforços e prioridades das ações do controle externo.

No entanto e para muito além disso, destina-se ao próprio gestor público, que terá em mãos um diagnóstico amplo, detalhado e atualizado de situações de insuficiência ou inexistência de ações públicas, tanto em termos de processos, quanto de resultados de gestão.

Uma leitura qualificada dos indicadores presentes no i-Saúde permite avaliar, por exemplo, o direcionamento adequado dos investimentos nesta seara, pois nem sempre elevados gastos com o atendimento na atenção básica produzem os melhores resultados. A alternativa de se contratar mais médicos e elevar os gastos com exames, procedimentos e medicamentos pode ser substituída por investimentos em medicina preventiva, como aumentar a cobertura do Programa Saúde da Família, priorizar campanhas vacinais, ampliar o atendimento pré-natal, programas de esclarecimento e prevenção ao diabetes, à hipertensão, entre outros.

Tais medidas podem contribuir ao longo do tempo para a diminuição das filas de atendimento. Com vacinação e um adequado pré-natal, reduzindo o número de crianças que buscam as unidades de saúde. Da mesma forma, acompanhando preventivamente doenças como o diabetes e patologias decorrentes da hipertensão, os atendimentos emergenciais, internações e medicações também diminuem. Enfim, numa análise mais detida, os gestores descobrirão que o i-Saúde privilegia em sua pontuação ações preventivas de saúde, onde se gasta menos e repercute em maior efetividade das políticas públicas nesta área tão sensível.

Na educação não é diferente, identificando-se no i-Educ as fragilidades no que tange por exemplo, aos níveis de alfabetização dos alunos, apurando-se necessidade de investimentos em informática, de maior oferta para capacitação de professores, na busca ativa de alunos, nos programas de reforço e recuperação escolar, enfim,



ARTIGO
03/04/2025

escolhendo as melhores alternativas de solução a partir desses indicadores, presta-se a melhorar os níveis de aprendizagem nas escolas do município.

Poderíamos nos alongar em exemplos de boas ações decorrentes de um maior investimento na utilização de indicadores. No entanto e infelizmente, é necessário destacar como intrigante o fato de que a própria equipe de gestão do município, provedor de grande parte das informações que compõem o IEG-M, não utiliza de tais resultados, perdendo valiosa oportunidade de definir ações destinadas a sanar ou a reduzir os problemas detectados.

Não à toa, os resultados do IEG-M 2024 indicam que 53% dos municípios paulistas se encontram em baixo nível de adequação – faixa C, isto é, mais da metade do total se encontram na pior classificação. Caso consideremos também a faixa C+, em fase de adequação, esse número alcança nada menos que 88% do total de municípios, ao passo que não há município algum que tenha alcançado a faixa A, demonstrando o quanto temos de espaço, desafios e oportunidades para melhorar no que tange à efetividade das entregas ofertadas pelo Poder Público.

Caso o gestor tenha a sensibilidade de utilizar este conjunto de dados e informações que descrevem ações públicas desenvolvidas (ou não) pelo município, terá a oportunidade de ganhar eficiência em seus processos, atingir expressivos resultados e o mais importante, aquilo que de fato deve ser o objetivo último de toda e qualquer política pública, gerar impacto positivo aos usuários dos serviços públicos, produzindo transformações positivas na vida das pessoas.

Eis aí a denominada efetividade das ações públicas, devidamente medida e diagnosticada pelo IEG-M, uma ferramenta confiável e assertiva, que, se devidamente examinada e aproveitada, contribuirá para qualificar e desenvolver a gestão.

Isso sem mencionar que o IEG-M é utilizado como referência em prêmios de concursos de municípios-referência em qualidade de gestão, ou seja, além de aprimorar a condução das prefeituras e elevar a qualidade das entregas oferecidas, o gestor que investir na utilização do indicador ainda contará com um benefício extra do incremento da imagem da sua administração, tirando proveito da “vitrine de qualidade de gestão pública” em que se tornou o IEG-M.

Concluindo, não há mais espaço para avaliações subjetivas, baseadas em impressões intuitivas estéreis e abstratas. A complacência com erros é cada vez menor,



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
Av. Rangel Pestana, 315 – Centro - CEP 01017-906 - São Paulo/SP-PABX: 3292-3336



ARTIGO
03/04/2025

especialmente na administração pública de nível municipal, onde os recursos escasseiam e não se permite desperdiçar qualquer centavo.

Outrossim, para que não nos sintamos desamparados na defesa da lucidez do gestor em lançar mão de índices e indicadores de desempenho na sua tarefa de bem administrar, socorremo-nos do “pai da administração moderna”, Peter Drucker, que em relação ao assunto assim se pronunciou: *“Sem indicadores o gestor não consegue medir e sem medir, não consegue gerenciar”*.

*** José Paulo Nardone é Diretor Técnico da Unidade Regional do TCESP em Bauru.**