

-ARTIGO-

Gastar bem para governar melhor

Dimas Ramalho

Por décadas, o sucesso de uma gestão foi medido quase exclusivamente por sua capacidade de cumprir ritos burocráticos e executar o orçamento dentro dos limites legais. Hoje, a realidade é outra. Em um cenário de recursos escassos e demandas sociais crescentes, o respeito à lei tornou-se o ponto de partida, mas o ponto de chegada precisa ser a melhoria real da vida das pessoas. Em outras palavras: é preciso medir a efetividade do que se faz –um exercício que, felizmente, vem ganhando centralidade inédita na administração pública brasileira.

O alicerce dessa mudança foi fixado em 2021, com a Emenda Constitucional nº 109. A norma introduziu no ordenamento jurídico brasileiro a obrigação de que os órgãos e entidades da administração pública realizem avaliações de suas políticas, com a divulgação transparente dos resultados alcançados. Esse comando constitucional retirou essa análise do campo da discricionariedade e a colocou no campo do dever. O gestor que não mede o impacto de suas ações não apenas ignora a eficácia administrativa, mas descumpre um preceito da Carta Magna.

Esse movimento tem ganhado musculatura institucional na esfera federal. A criação, em 2023, da Secretaria de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos dentro do Ministério do Planejamento e Orçamento deu novo status ao tema. O esforço de profissionalização avançou ainda mais com o lançamento, no final do ano passado, da Metodologia de Avaliação Padronizada de Políticas Públicas (Mapp). Com o Mapp, o governo passou a ter uma régua comum para programas diversos, permitindo a comparação entre diferentes iniciativas em âmbito federal. Essa metodologia fornece ao Estado elementos concretos para decidir quais programas devem ser ampliados, quais

devem ser aprimorados e quais devem ser interrompidos por falta de resultados.

O fortalecimento dessa cultura de eficiência não ocorre apenas dentro do setor público. O ecossistema de controle e aprimoramento acaba de ganhar mais um reforço com a recente criação do Observatório da Qualidade do Gasto Público, uma iniciativa do Insper. Com a promessa de monitorar a qualidade do gasto público, o observatório oferece ao administrador uma ferramenta independente para avaliar a efetividade – ou não– das políticas em execução.

Nesse novo contexto, os Tribunais de Contas têm um papel relevante a desempenhar. Como órgãos do controle externo, nossa missão evoluiu do controle de conformidade para o controle de resultados –e o exemplo maior disso são as chamadas auditorias operacionais.

Diferente das fiscalizações tradicionais, que se detêm na legalidade de notas fiscais e editais, as auditorias operacionais são verdadeiras ações de avaliação de desempenho. Enquanto as primeiras olham para o passado contábil, as segundas analisam a efetividade da política no presente para garantir o futuro. O objetivo, mais do que apenas punir o erro formal, é diagnosticar gargalos estruturais e propor recomendações que otimizem a eficácia do serviço público. No Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, essa abordagem ocupa um lugar de destaque na análise, realizada anualmente, das contas do governador.

No processo que cuidou do exercício de 2024, por exemplo, que relatei, o TCESP se debruçou sobre a rede de saúde, mais especificamente sobre os hospitais de "portas abertas", onde se buscou avaliar se o fluxo de atendimento e a resolutividade condiziam com os recursos investidos. No campo da educação, o foco dirigiu-se para a inclusão escolar da educação especial, verificando se há suporte pedagógico e acessibilidade real. A infraestrutura e a assistência social também entraram no radar analítico: o programa de concessão de rodovias foi avaliado em todas as suas etapas, da formulação ao monitoramento, enquanto as Instituições de Longa Permanência para Idosos foram fiscalizadas sob a ótica do padrão de cuidado e respeito aos direitos fundamentais.

Reconhecendo a importância e a abrangência de tais operações, o tribunal se organiza, agora, para expandi-las para todo o estado, numa iniciativa

que englobará também os municípios sob sua jurisdição. Nesta semana, o TCE lançou uma nova ação fiscalizatória que, ao longo do ano de 2026, irá acompanhar políticas públicas nos campos da educação, saneamento, saúde e defesa civil. São esforços que, tenho certeza, irão trazer inúmeras melhorias nos serviços prestados aos paulistas.

A integração entre todas essas instâncias e ferramentas –federais, estaduais e acadêmicas– cria uma rede de proteção ao erário e ao cidadão. O silêncio dos indicadores e a falta de avaliação são os maiores aliados da ineficiência. Um programa que não é medido tende à obsolescência; uma política pública que não é confrontada com a realidade torna-se cega.

Eficiência, em última análise, é justiça social. Cada recurso desperdiçado em uma política mal planejada é um investimento que deixa de chegar à saúde, à segurança e à educação. O Brasil avança para uma gestão pautada em evidências e transparência –e a era do “gastar por gastar” vai dando lugar à era da responsabilidade pelo resultado.

Dimas Ramalho é Vice-Presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo