

O ÍNDICE DE EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL (IEG-M) COMO INSTRUMENTO DE FORMAÇÃO EM APOIO À GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Instituto i¹

1. RESUMO

Este artigo tem por finalidade descrever um projeto de formação para gestores municipais que tem como eixo estratégico o processo de análise dos indicadores agregados provenientes do IEG-M, instrumento utilizado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) com a finalidade “de fornecer uma avaliação ampla e sistemática das políticas públicas e da gestão administrativa dos municípios paulistas (TCESP, 2025a)”.

O projeto foi realizado em um município de pequeno porte do estado de São Paulo, entre os meses de maio e setembro de 2024, em uma ação de formação com as seguintes etapas: contextualização sobre a importância dos indicadores de resultado de gestão no contexto do ciclo das políticas públicas; explicitação da metodologia proposta e implementada pelo IEG-M, seus pressupostos, instrumentos, e formatos de sistematização e publicização dos dados; discussão sobre os resultados do município em áreas escolhidas, considerando o processo de resposta aos questionários, a análise dos dados consolidados, o peso de cada variável e aspecto envolvido; e identificação de oportunidades de mudança e melhoria no ciclo das políticas públicas por meio da consolidação de um plano de ação.

A análise da experiência realizada permite sustentar a hipótese da importância de uma mediação entre o processo de avaliação implementado em ciclos anuais pelo IEG-M e a experiência imediata dos gestores, como forma de ampliar o impacto na melhoria da efetividade por meio do desenvolvimento de competências em apoio às mudanças na cultura de gestão pública na esfera dos municípios.

¹ O Instituto de Desenvolvimento de Tecnologias e Inovações em Educação e Gestão (Instituto i) é uma associação sem fins econômicos. Ele tem por finalidade promover e apoiar ações dirigidas à educação e gestão, à cultura, à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico, a partir da criação e da realização de cursos, programas, projetos, atividades, produtos, serviços e eventos. Informações disponíveis em www.institutoi.org.br.

1. O IEG-M

O IEG-M é um instrumento utilizado pelo TCESP para compor demonstrativos de eficiência e eficácia das gestões municipais no estado de São Paulo. Ele foi desenvolvido com o objetivo de fornecer uma avaliação ampla e sistemática das políticas públicas e da gestão administrativa dos municípios paulistas.

Segundo a definição do TCESP:

O Índice de Efetividade da Gestão Municipal – IEG-M/TCESP mede a qualidade dos gastos municipais e avalia as políticas e atividades públicas do gestor municipal. Apresenta, ao longo do tempo, se a visão e objetivos estratégicos dos municípios estão sendo alcançados de forma efetiva. Ele pode ser utilizado como mais um instrumento técnico nas análises das contas públicas, sem perder o foco do planejamento em relação às necessidades da sociedade (TCESP, 2025b, p.5).

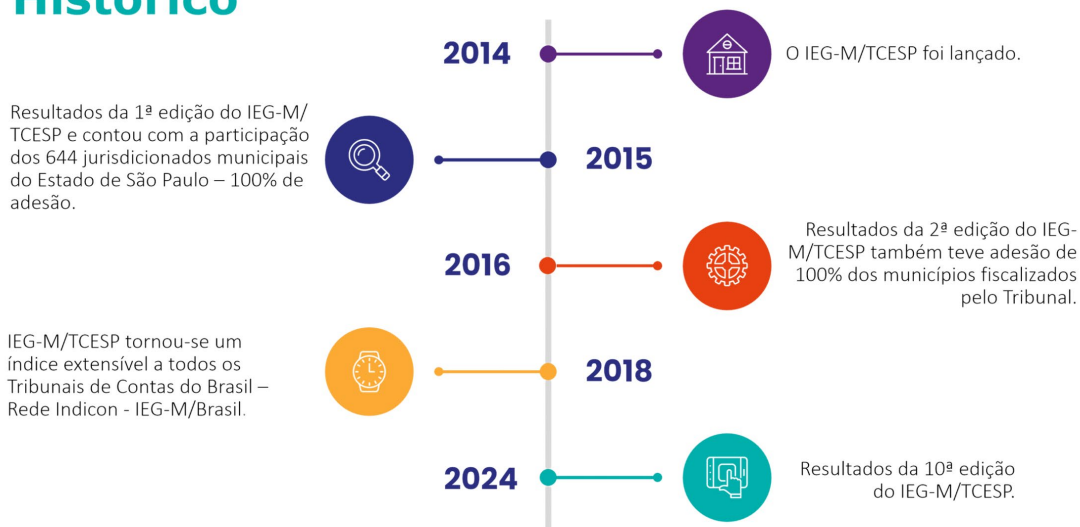
Nessa definição, evidencia-se a ênfase tanto na análise das contas públicas quanto no planejamento e na implementação das políticas públicas em âmbito governamental diante das demandas da sociedade. Portanto, segundo o TCESP, ele está a serviço do aperfeiçoamento das atividades fiscalizatórias no contexto da implementação do ciclo das políticas públicas, consideradas as exigências da sociedade.

Na perspectiva do TCESP, a proposição e o processo de aferição sistemática do índice se justificam por sua missão institucional de “fiscalizar e orientar, por meio da atuação preventiva e corretiva e da avaliação de atos e resultados, para que os recursos públicos sejam utilizados de maneira adequada e transparente, em benefício da sociedade” (TCESP, 2025b).

O IEG-M foi lançado em 2014, e em 2025 está em sua 11ª edição. A Figura 1 indica marcos significativos na história de sua realização.

Figura 1. Marcos históricos desde o lançamento do IEG-M pelo TCESP, à publicação dos resultados de sua 10ª edição em 2024.

Histórico



Fonte: elaborada pelo autor.

O IEG-M é um índice agregado, definido como perene, que toma como unidade dimensões relacionadas às políticas públicas e à execução orçamentária delas. Para cada uma dessas dimensões, é proposto um índice específico por meio de um conjunto de indicadores, que permite categorizar e ordenar os diferentes municípios.

Quadro 1. Índices que compõem o IEG-M.

i-PLAN/TCESP: Índice Municipal do Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • ao que foi planejado e realizado em matéria de programas e ações;
i-FISCAL/TCESP: Índice Municipal da Gestão Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • à política fiscal estabelecida e executada para entender o comportamento das decisões tomadas no que diz respeito à parte fiscal;
i-EDUC/TCESP: Índice Municipal da Educação	<ul style="list-style-type: none"> • a indicadores da educação pública que impactam a qualidade dos serviços e a vida das pessoas;
i-SAÚDE/TCESP: Índice Municipal da Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • a indicadores que estabeleçam uma métrica das ações sobre a gestão da Saúde Pública Municipal, na esfera de responsabilidade municipal, que impactam a qualidade dos serviços e a vida das pessoas;
i-AMB/TCESP: Índice Municipal do Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • à métrica das ações sobre o meio ambiente que impactam a qualidade dos serviços e a vida das pessoas;
i-CIDADE/TCESP: Índice Municipal de Cidades Protegidas	<ul style="list-style-type: none"> • a indicadores que estabeleçam o grau de envolvimento no planejamento municipal para proteção dos cidadãos frente a possíveis eventos de sinistros e desastres e mobilidade urbana;
i-GOVTI/TCESP: Índice Municipal de Governança de Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • indicadores que estabeleçam uma métrica que mensure o conhecimento e o uso dos recursos de Tecnologia da Informação em favor da sociedade.

Fonte: TCESP, 2025a, p.11.

Cada índice é composto por um conjunto de dados combinados, considerando os seguintes itens: dados governamentais, sistema AUDESP, informações a partir de questionários disponibilizados e preenchidos pelas prefeituras municipais.

Os quesitos de cada questionário são detalhados e descritos no Manual IEG-M quanto à forma como são apresentados, pontuados e ponderados na constituição do índice. A mesma coisa se dá quanto aos dados externos que o compõem.

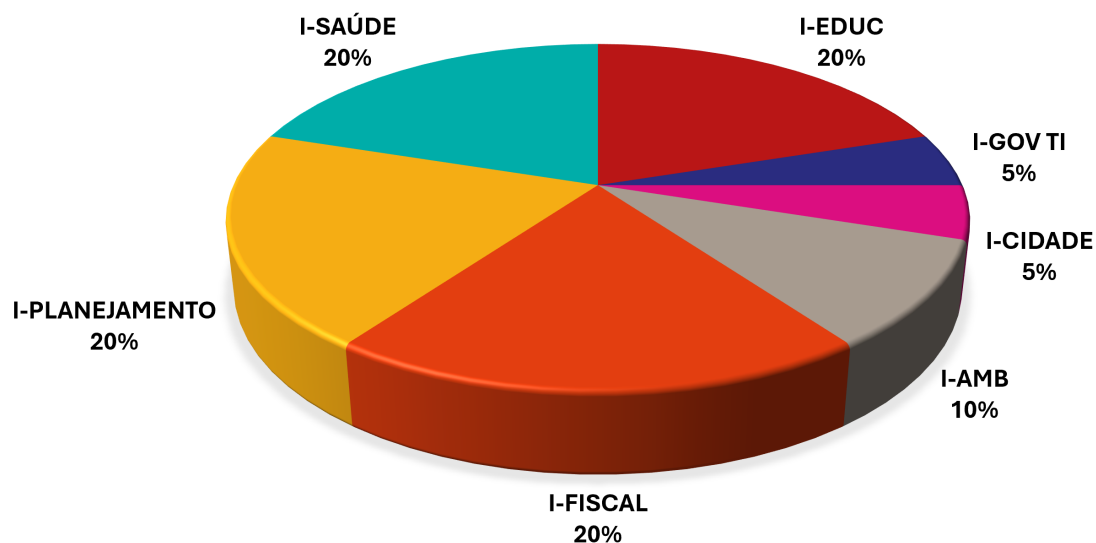
Os índices são, portanto, formados por indicadores que buscam representar situações avaliadas de determinado fato. Segundo o TCESP (2025c, p.9), em consonância com a metodologia do Tribunal de Contas Europeu (TCE), a perspectiva é apurar indicadores com características SMART (*specific, measurable, achievable, relevant and timely*). Dessa forma, a metodologia prevê que cada indicador seja:

- Específico: mede características particulares de maneira clara e objetiva.
- Mensurável: permite a quantificação de desempenho ao longo do tempo.
- Acessível: pode ser utilizado para o planejamento da fiscalização.
- Relevante: funciona como instrumento de controle.
- Oportuno: elaborado no tempo adequado para uso da fiscalização.

Para a formação do IEG-M, os índices de cada dimensão, aos quais previamente se atribuem pesos, são sintetizados em um único índice. A distribuição das ponderações para cada dimensão/índice “foi baseada no volume de despesas realizadas nos exercícios de 2011, 2012 e 2013, por função de governo. (TCESP, 2025b, p.15)”²

² Pode-se problematizar que o volume de despesas não significa, necessariamente, importância maior da dimensão – ainda que se trate de uma avaliação da aplicação dos recursos públicos. A análise que interessa é em que medida os recursos aplicados estão gerando resultados que valem os recursos gastos. A produtividade e a qualidade do gasto é que devem ser consideradas como a dimensão maior do sistema.

Gráfico 1. Participação (em %) das dimensões/índices que compõem o IEG-M.



Fonte: TCESP, 2025b, p.15.

Os resultados do IEG-M são apresentados em faixas codificadas pelas notas A, B+, B, C+ e C. Cada faixa é caracterizada da seguinte forma:

- Nota A: altamente efetiva;
- Nota B+: muito efetiva;
- Nota B: efetiva;
- Nota C+: em fase de adequação;
- Nota C: baixo nível de adequação.

Na Tabela 1, consta a descrição dos critérios para a atribuição das notas. Observe que, na composição da nota, os resultados do município são ponderados com a nota máxima do conjunto de municípios.

Quadro 2. Critérios para a atribuição das notas que representam os resultados do IEG-M.

Nota	Faixa	Critério
A	Altamente efetiva	IEG-M maior ou igual a 90% da nota máxima e ao menos 5 (cinco) índices componentes com nota A
B+	Muitoefetiva	IEG-M maior ou igual a 75% e menor que 90% da nota máxima
B	Efetiva	IEG-M maior ou igual a 60% e menor que 75% da nota máxima
C+	Em fase de adequação	IEG-M maior ou igual a 50% e menor que 60% da nota máxima
C	Baixo nível de adequação	IEG-M menor que 50% da nota máxima

Fonte: TCESP, 2025c, p.16.

O manual descreve ainda um conjunto de regras para cada faixa de resultado que ajusta os algoritmos aplicados com normas legais e constitucionais de controle (TCESP. 2025c, p. 237). Dessa forma, é possível conhecer o resultado de determinado município ao longo dos anos em cada dimensão e no índice composto, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 2. Apresentação dos resultados anuais do IEG-M de um município fictício, segundo os índices que o compõem no período de 2015 a 2023.



Indicador Temático	Ano de Apuração								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IEG-M	B	B	B	C+	B	C+	B	C+	C+
i-Plan	C	C	B	B	C	C+	C+	C+	B+
i-Fiscal	B	B	B+	C+	B	B	B+	B	B
i-Educ	B+	C	C	C	C	C	B	C+	C
i-Saúde	B+	B+	B+	B	B+	B	B+	B	B
i-Amb	B+	C+	C+	C+	B+	C	C+	C	C
i-Cidade	A	B	A	B+	A	B	A	B+	B
i-Gov TI	C+	C	C+	C+	C+	C	C+	C	C+

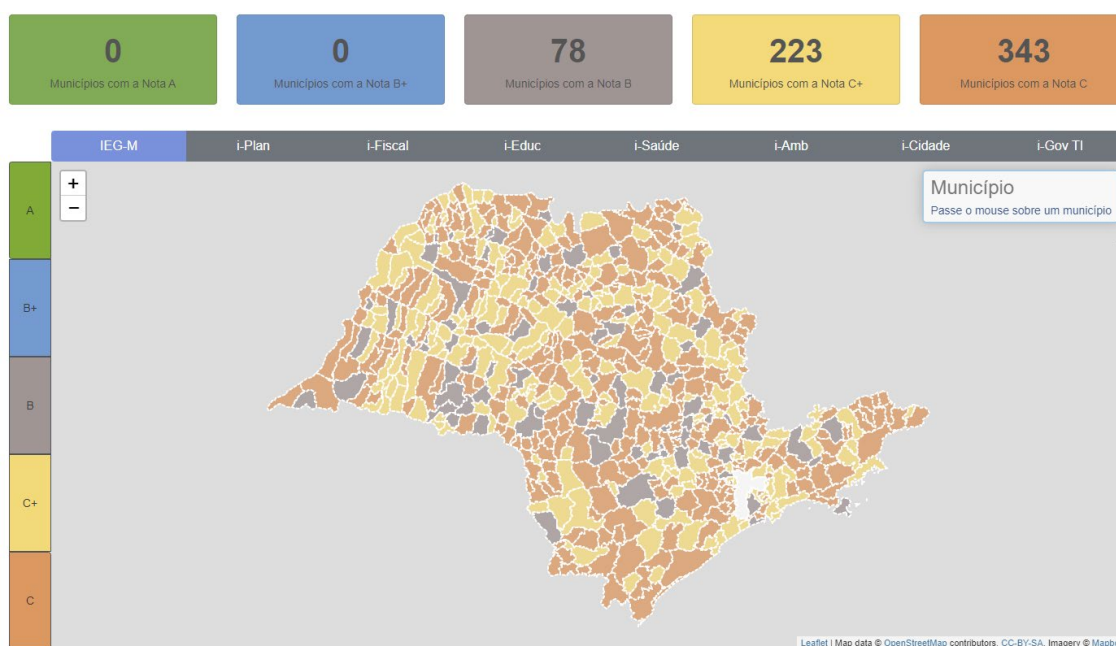
Fonte: organizada pelo autor.

Segundo Passos e Amorim, com essa metodologia, o IEG-M apresenta as propriedades gerais e aquelas específicas a determinado indicador de desempenho.

A apresentação do IEG-M em notas (A, B+, B, C+ e C), representando as faixas de resultado, evidencia os níveis de efetividade dos municípios, bem como a ordenação desses e a diferença entre eles. Além disso, a associação entre as diversas dimensões componentes do IEG-M é orientada pela métrica de ponderação, de modo a expressar a influência de cada uma no resultado, garantindo que as mudanças relacionadas a cada dimensão só repercutirão no índice final na medida de sua proporção (PASSOS e AMORIM, 2018, p.255)

É possível também conhecer e comparar os resultados entre diferentes municípios. O TCESP apresenta os dados anuais do IEG-M em uma página dinâmica que possibilita a consulta por meio de filtros ou visual graças a um mapa dos municípios do estado de São Paulo. Ele publica, ainda, um anuário com análises do resultado do ano e da série histórica dos índices (IEGM, 2025c)

Figura 3. Mapa do estado de São Paulo, com a indicação IEG-M dos municípios avaliados no ano de 2023.



Fonte: TCESP. 2025a.

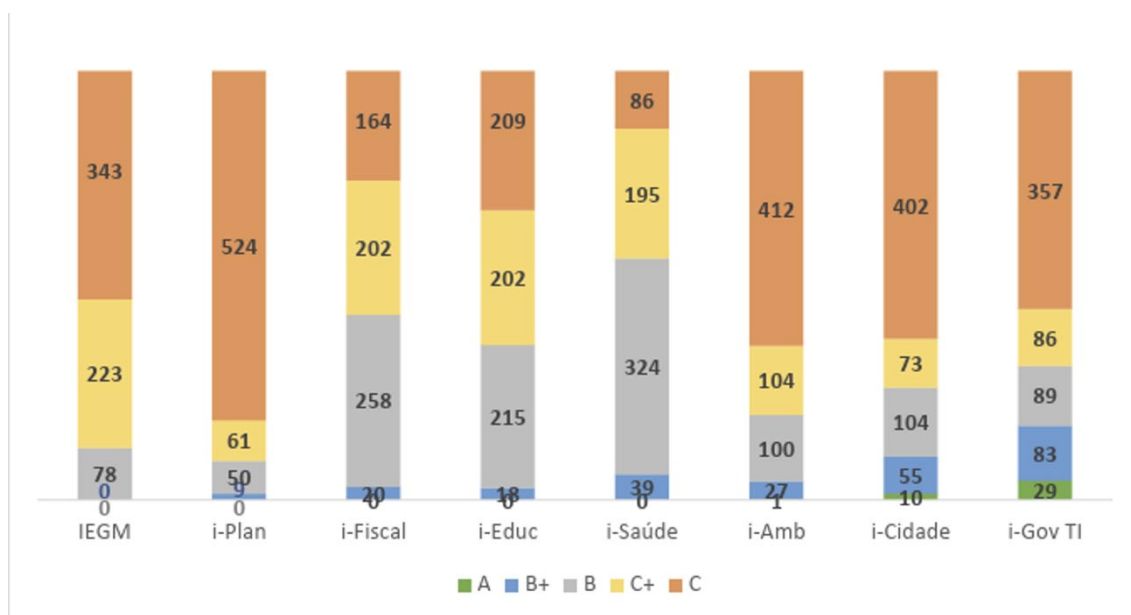
Na divulgação dos resultados, destacam-se as seguintes informações:

- Nenhuma administração obteve as notas B+ e A (muito efetiva e altamente efetiva, respectivamente).
- A nota B é a máxima que as administrações conseguiram atingir nesse período.

- Somente 78 dos 644 municípios paulistas³ (13%) têm administrações efetivas no estado – conceito B.
- 223 municípios (34%) receberam a nota C+ (em fase de adequação) e 343 (53%) ficaram com a pior nota, C (baixo nível de adequação).

O anuário 2025 (TCESP,2025c) traz, ainda, a distribuição dos resultados por dimensão/índice em cada ano. Os últimos dados de 2023 evidenciam que as dimensões de planejamento, meio ambiente, cidade e governança de Tecnologia da Informação (TI) são as que contemplam o maior número de municípios com baixo nível de adequação.

Gráfico 2. Distribuição dos municípios paulistas segundo notas no IEG-M e nos diferentes índices que o compõem. Data-base: 2023.

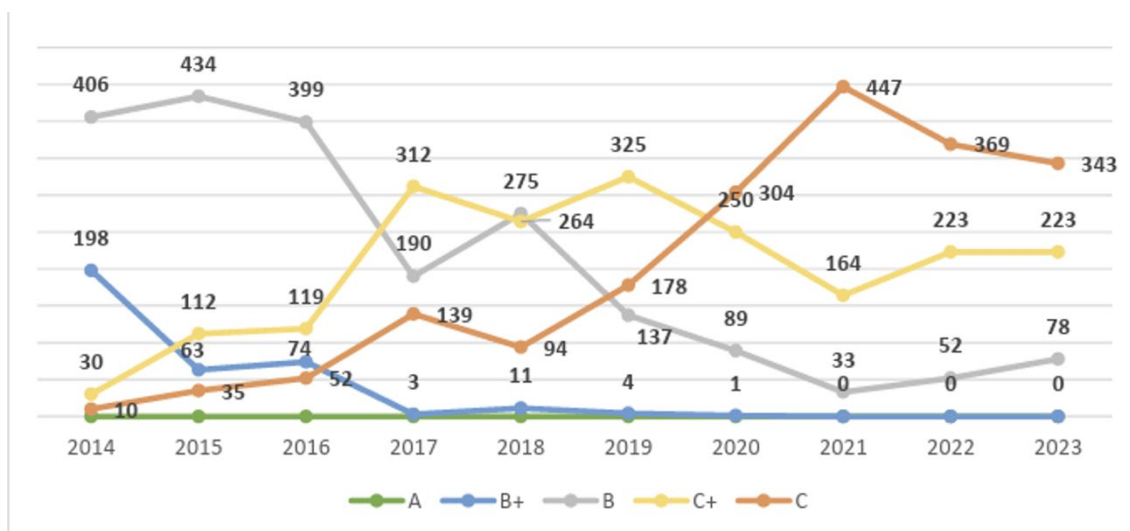


Fonte: TCESP, 2025c, p.44

O Gráfico 3 mostra a evolução do número de municípios por faixa do IEG-M no período entre 2014 e 2024. Observe a ampliação progressiva do número de municípios na faixa C – baixo nível de adequação –, em especial no período de 2018 a 2021, com tendência de queda dessa frequência nos dois anos seguintes.

³ Sem considerar o município de São Paulo, que não está sob a jurisdição do TCESP.

Gráfico 3. Distribuição dos municípios paulistas segundo a faixa de resultados do IEG-M no período de 2014 a 2023.



Fonte: TCESP, 2025c, p.46.

A relevância do IEG-M como elemento da estratégia de atuação do TCESP, as características e complexidade da metodologia utilizada, o acúmulo dos dados e a tendência de sua série histórica indicam a necessidade de ampliar a discussão e as ações de formação em torno de suas características e seu potencial de contribuição para a ampliação da eficácia da gestão pública municipal. O projeto de capacitação descrito neste artigo, considerado um estudo de caso, tem a finalidade de oferecer uma contribuição nesse sentido.

2. O PROJETO DE CAPACITAÇÃO

O projeto de capacitação atendeu à demanda de um município do estado de São Paulo de ser apoiado nos processos de planejamento e implementação de melhorias com foco nas áreas de educação, meio ambiente e TI, por meio da análise e da discussão dos resultados do IEG-M.

Trata-se de um município com uma população de cerca de 14.098 habitantes (dado do censo de 2022), com uma área de 149,750 km² e com um PIB *per capita*, em 2021, de R\$ 31.864,26, o que o coloca em uma posição média entre os 645 municípios paulistas.

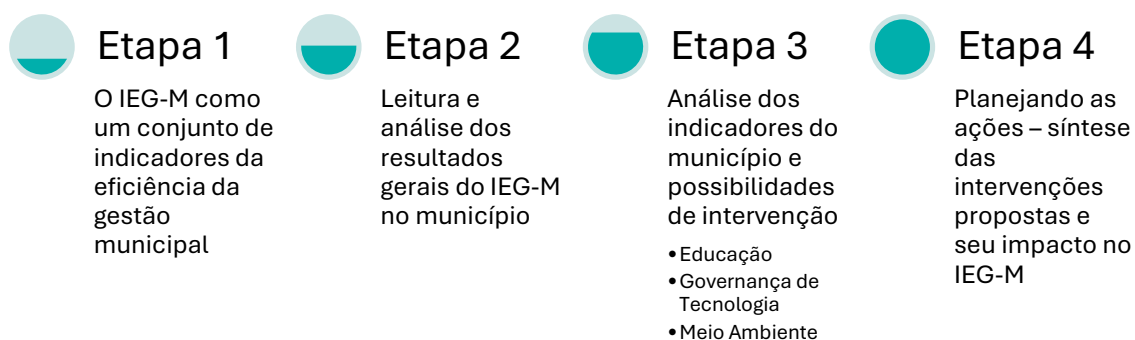
A ação de capacitação teve como objetivo geral fortalecer a capacidade dos gestores municipais de melhorar continuamente a eficácia das políticas públicas em conformidade com os indicadores do IEG-M. Como objetivos específicos, possibilitou aos participantes:

- Ampliar o próprio conhecimento sobre os indicadores de eficiência e eficácia da gestão governamental no município, em especial o IEG-M.
- Analisar indicadores da própria área de atuação com conceitos e metodologias que permitem identificar oportunidades e possibilidades de priorização e/ou melhoria no ciclo das políticas públicas.
- Identificar o modo de cálculo da pontuação de cada quesito e a composição da nota ponderada final do município, o que denota a prioridade atribuída pelo TCESP e indica maior ou menor relevância de cada quesito.
- Identificar ou priorizar diretrizes e ações de melhoria nas políticas públicas na própria área de atuação.
- Apresentar, quando necessário e viável, recomendações e modelos/referências de instrumentos, ferramentas, documentos e iniciativas que podem ser desenvolvidos e implementados para o avanço dos indicadores.

Foram priorizadas pelo município a abordagem e a capacitação de profissionais nas seguintes áreas: educação, governança em TI e meio ambiente.

O projeto de capacitação ocorreu no período de maio a setembro de 2024, tendo como participantes os principais gestores das áreas envolvidas e os responsáveis pela articulação do planejamento a nível municipal. Com uma carga horária de 16 horas de capacitação, foi organizado a partir das etapas citadas na Figura 5.

Figura 4. Etapas no processo de capacitação com foco no IEG-M.



Fonte: elaborada pelo autor.

Do ponto de vista da metodologia, a capacitação ocorreu por meio de oficinas personalizadas, integradas ao ambiente local e mediadas por tecnologia. A abordagem visou proporcionar uma experiência de aprendizagem aplicada e contextualizada, considerando a participação efetiva dos gestores. O desenvolvimento de atividades a partir das oficinas complementou a estratégia de formação.

Etapas 1 e 2 – Início das ações de capacitação

A capacitação teve início com uma reunião presencial com representantes de cada área envolvida e do Gabinete da Prefeitura Municipal para a apresentação das finalidades do projeto e o levantamento das demandas dos técnicos da prefeitura.

Na sequência, foi realizado um encontro de abertura da capacitação com todos os participantes envolvidos com os seguintes conteúdos:

- Apresentação:
 - do Instituto i;
 - do percurso formativo;
 - dos objetivos do curso;
 - dos temas da formação.
- Indicadores e informações relevantes do perfil e do histórico do município.
- Conceitos: reforma da administração pública gerencial, gestão por resultados no contexto público, tipos e finalidades dos indicadores de efetividade da gestão.
- Principais características do IEG-M.
- Principais resultados do IEG-M do município.

Etapa 3: Identificação e priorização de possibilidades de melhoria

Foram realizadas atividades focadas na identificação e na priorização de possibilidades de melhoria nas áreas de atuação dos gestores públicos municipais. Essas atividades incluíram:

- Análise de indicadores: os participantes analisaram indicadores de eficiência e eficácia da gestão governamental, especialmente relacionados ao IEG-M.
- Oficinas: foram organizadas discussões em grupo para avaliar os indicadores e identificar oportunidades de melhoria nas políticas públicas municipais.

- Elaboração de propostas: com base nas análises, os participantes indicaram propostas de melhoria focadas nas áreas de educação, meio ambiente e TI.

Etapa 4: Diretrizes para ações/plano de melhoria

Nessa etapa, o foco foi a definição de diretrizes e recomendações para a elaboração de plano(s) de melhoria. As atividades nesse momento incluíram:

- Formulação de diretrizes: foi feita uma proposição colaborativa de possíveis intervenções e encaminhamentos.
- Disponibilização de modelos/referências de instrumentos, ferramentas, documentos e iniciativas: quando necessário e viável, foram disponibilizados e discutidos modelos ou referências que podem ser desenvolvidos e implementados para o avanço dos indicadores.
- Consolidação das intervenções propostas: a equipe do município poderia se apropriar dos conteúdos e insumos disponibilizados, a fim de trabalhar sistematicamente no desenvolvimento e na implementação das ações, visando à melhoria da própria efetividade.

Segue uma visão geral do desenvolvimento das oficinas em cada área.

2.1. Índice de Governança de TI (i-Gov TI)

Os encontros sobre esse tema ocorreram com a participação de dois profissionais do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI) da Prefeitura Municipal.

Na primeira oficina temática, o Instituto i apresentou um breve conteúdo sobre o atual contexto de “transformação digital” das instituições, que, independentemente do setor, têm encarado demandas para que a Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) se posicione cada vez mais como uma área estratégica e parceira das outras áreas, de modo que as organizações entreguem serviços melhores e mais eficientes. Tal abordagem é o “pano de fundo” para o aumento das exigências em relação a uma série de ações envolvendo TIC nas prefeituras, como: estruturação e uso de instrumentos de governança, oferta de mais serviços digitais, integração de bases de dados, aplicação da segurança da informação, entre outras. É nesse sentido que a dimensão i-Gov TI do IEG-M se conecta.

Na sequência, ainda no primeiro encontro, foi realizada uma conversa durante a qual a equipe do Instituto i fez uma série de perguntas, a partir de um roteiro estruturado, com o objetivo de conhecer melhor a realidade dos processos, da estrutura e das capacidades de TIC do município.

Na segunda oficina, foi discutido o resultado do IEG-M TI 2024, consolidando as informações a partir de dimensões que fazem parte da metodologia do Instituto i – Soluções e Projetos; Governança de TIC; Segurança da Informação; Estrutura Operacional; Habilidades e Competências, Governo Digital; Infraestrutura Tecnológica; e Transparência e Lei Geral de Dados Pessoais (LGPD). Destaca-se o melhor posicionamento do município em Infraestrutura Tecnológica, confirmado o entendimento percebido no primeiro encontro, no qual houve uma grande dedicação a aspectos de prontidão/manutenção do parque tecnológico. Nessa interação, foi percebida pelo grupo a importância de estruturar equipes e processos para atender com qualidade aspectos das outras dimensões.

Em seguida, realizou-se uma análise detalhada do questionário, também organizada por dimensões, com foco nas questões não pontuadas ou pontuadas parcialmente. Esse alinhamento serviu de base para as recomendações de providências apresentadas na sequência que foram divididas entre “diretas, com foco na melhoria do índice” e “de ordem estratégica, estruturantes, com vistas à evolução da maturidade tecnológica do município”.

No terceiro e último encontro, a equipe do município sinalizou que já estava trabalhando em algumas providências, dentre elas a busca de servidores da prefeitura com perfil aderente aos desafios técnicos e de gestão da área de TIC. Essa ação já demonstra um primeiro impacto do trabalho até então desenvolvido.

Nesse encontro, foram apresentados e discutidos modelos/documentos/soluções de referência que apoiam de maneira prática a implementação das providências propostas no encontro anterior. Por fim, como recomendação para que a equipe do município também pudesse seguir evoluindo de maneira ampla e contínua na adoção de boas práticas de gestão e governança de TIC, foi apresentado um material do Governo Federal que visa apoiar os municípios brasileiros na transformação digital para a melhoria da eficiência da gestão e dos serviços públicos.

2.2. Índice Municipal do Meio Ambiente (i-Amb)

No que se refere à área do meio ambiente, as reuniões contaram com a presença do secretário de Infraestrutura da prefeitura e de uma especialista em Engenharia Ambiental que atua nessa secretaria.

Em um primeiro contato, foi discutido o estado atual da área de meio ambiente na cidade, com ênfase, por parte dos servidores, na situação em cada setor, como: zeladoria de vegetação (poda, remoção de material); coleta e destinação final de resíduos sólidos, compreendendo questões como coleta seletiva, reciclagem, operação de aterro sanitário, gerenciamento de resíduos de construção civil (entulhos); e a área de saneamento básico (produção e distribuição de água potável, coleta e destino de esgoto, drenagem).

Foram relatados e analisados iniciativas e projetos na área de educação ambiental, como a avaliação do modo de tratamento de riscos de situações climáticas eventualmente extremas, dentre outros.

Na segunda reunião, o foco esteve especificamente no quadro de respostas da área de meio ambiente para o questionário do IEG-M. Foram analisadas as respostas para o IEG-M nos anos anteriores, e essa análise se aprofundou nas respostas mais recentes e na perspectiva de avaliação que a área poderá ter por parte da equipe técnica do TCESP. Foi muito produtivo analisar eventuais dificuldades de interpretação. Foi identificado que algumas respostas podem ser, no futuro, mais completas – já que em várias situações as respostas já dadas ou não refletem o quadro real e efetivo do município, ou poderiam ser mais detalhadas.

Na terceira reunião específica, foram listadas as ações e definidos os projetos que valem a pena para o município, com uma produtiva discussão sobre critérios de priorização de iniciativas e projetos, para que, ao final do processo – ainda que tenha sido limitado no tempo – a prefeitura pudesse ter um rol de ações a serem realizadas, em determinada sequência, como um “mapa do caminho a ser percorrido” (*roadmap*) com segurança, não só obtendo um desempenho melhor na nota dos indicadores do IEG-M, como também efetivamente evoluindo no contexto de políticas públicas voltadas ao meio ambiente.

Ficaram claros os objetivos da avaliação por indicadores e da própria capacitação fornecida:

- É fundamental tomar o conjunto de indicadores como uma “fotografia” instantânea da situação do município na área de meio ambiente no sentido de uma ferramenta de avaliação do estado da arte na área para a própria prefeitura, e não apenas com o objetivo de alcançar nota máxima no sistema de avaliação.

- Nesse sentido, há dois elementos importantes a destacar: como uma ferramenta, antes de tudo, de avaliação interna, além do papel de avaliação diante do TCESP, o quadro revelado pela aplicação do questionário tem que ser realista e deve refletir fielmente a situação em que a cidade está. Assim, respostas devem ser não apenas verdadeiras, mas também bastante claras e completas – uma pontuação mais baixa decorrente de um preenchimento verdadeiro, mas não completo, pode distorcer o resultado, prejudicando tanto o TCESP como a própria prefeitura em seu planejamento.
- Nas condições citadas, a prefeitura deve aproveitar a oportunidade a fim de planejar a transição, em cada um dos tópicos, de uma situação considerada não adequada – ou pelo menos passível de melhoria – para um cenário futuro melhor. É neste sentido que se desenvolveu a sessão final da capacitação: transformar conclusões que o IEG-M permite tirar em projetos de mudança, refletindo e desenvolvendo caminhos para transitar do cenário atual para um futuro.
- Especificamente para o meio ambiente, os municípios paulistas fornecem dados a um documento da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) sobre a situação do meio ambiente no estado. Esse documento tem função parecida com a que pode ter o IEG-M: revelar a situação e permitir estabelecer projetos e ações de melhoria. Como o trabalho da Cetesb é de alta qualidade – trata-se de uma empresa do estado especialista em meio ambiente –, seria interessante que o IEG-M se integrasse melhor com o documento da Cetesb, especialmente no que se refere a padrões e níveis de desempenho esperados para cidades de diferentes portes – por exemplo: não há uma solução de destinação de resíduos sólidos domésticos padronizada para todos os municípios e, assim, não é possível estabelecer comparações com padrões não aplicáveis a uma específica realidade.

2.3. i-Educ

Na área da educação, as reuniões ocorreram com a participação da secretária de Educação, dos integrantes da equipe central dessa secretaria, da presidente do Conselho Municipal de Educação (CME), além dos gestores e coordenadores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF), totalizando, em média, 15 participantes em cada um desses eventos.

A secretária de Educação se mostrou bastante participativa, concorrendo para o esclarecimento de aspectos avaliados no IEG-M, abrindo espaços para a participação dos demais

presentes nas reuniões, nos assuntos e nos temas com os quais se envolviam direta ou indiretamente.

Na primeira reunião, foram apresentados e discutidos os aspectos que, segundo os resultados do IEG-M, tiveram os menores indicadores: atendimento à demanda escolar, matrículas e número de estudantes por turma/ano, recursos físicos e materiais das escolas, alimentação (merenda) e transporte escolar, carreira e salário dos profissionais de educação, formação inicial e continuada, absenteísmo, currículo, colegiados (com destaque para o CME), indicadores de fluxo (com destaque à evasão escolar), relação escola-comunidade e Plano Municipal. Com a participação dos presentes, chegou-se ao diagnóstico desses aspectos, com uma primeira priorização daqueles que mais desafiavam a gestão escolar.

Na segunda reunião, foram retomadas as respostas dadas ao IEG-M para esses aspectos, que foram discutidas com os presentes sob duas perspectivas: até que ponto as respostas correspondiam à realidade das escolas; e, ainda, estratégias a serem adotadas para a melhoria da situação observada. Essas discussões concorreram para que a equipe do Instituto i pudesse consolidar e sistematizar os aspectos prioritários que demandam a intervenção da gestão escolar e municipal à sua solução, resultando na melhoria dos indicadores definidos no IEG-M. A listagem das ações e dos projetos prioritários que, se implementados pelo município, poderão representar um avanço nos resultados educacionais foi apresentada ao grupo e, mediante a discussão com os participantes, foi possível consolidar um rol de ações a serem efetivamente implementadas para a melhoria do desempenho das escolas municipais – e, por conseguinte, para a melhoria dos indicadores do IEG-M. Foram apresentados materiais de apoio que poderiam facilitar essa implementação.

Na terceira reunião, foi apresentada uma síntese das ações a serem implementadas, com os respectivos planos de melhoria para algumas delas, com o intuito de exemplificar os aspectos envolvidos na elaboração e no monitoramento desses planos.

No item a seguir, é apresentado o detalhamento das atividades desenvolvidas na área da educação, exatamente a que contou com o maior número de participantes.

3. DETALHAMENTO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO

Neste tópico, são detalhados, a título de exemplificação, as ações e os conteúdos de formação desenvolvidos na área da educação com a intenção de mostrar características da metodologia utilizada.

3.1. O significado, a importância e a amplitude do IEG-M na área da educação

A primeira reunião dessa área teve como objetivo analisar a situação do município no setor da educação, começando pela participação percentual de cada um dos sete setores/índices que compõem o IEG-M (Gráfico 1).

A análise do gráfico contribuiu para que os participantes constatassem a importância do i-Educ na composição do IEG-M do município, uma vez que, com a saúde, o planejamento e o setor fiscal, são responsáveis pela definição de 80% do cômputo final do referido índice. Essa é uma importância que, segundo os participantes, nem sempre é percebida pelas equipes escolares e pela própria comunidade. Aliás, é fundamental que se consolide essa percepção a respeito da importância da educação, o que extrapola o âmbito do cálculo do IEG-M, uma vez que se trata de um direito de cidadania a ser assegurado a todos, com amplo reflexo na qualidade da vida da população e do município – o que deve continuar mobilizando as equipes escolares e as famílias para que esse intento seja conseguido.

Em seguida, analisou-se o conjunto de resultados do IEG-M no setor da educação, segundo as notas que foram atribuídas ao município no período de 2015 a 2023.

Figura 5. IEG-M: notas atribuídas à educação no período de 2015 a 2023.



Fonte: elaborada pelo autor, segundo dados do TCESP, 2025c.

Nem todos os participantes tiveram a percepção de que essas notas do IEG-M correspondiam ao nível de qualidade que acreditam que a educação oferecida nas escolas municipais tem, o que os levou a considerar a necessidade de analisar com maior profundidade

os critérios utilizados pelo TCESP na atribuição dessas notas. Antes disso, optou-se pela análise dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)⁴ na rede municipal, um indicador de qualidade da educação brasileira.

Tabela 1. Composição e meta do Ideb no município para o Ensino Fundamental, Anos Iniciais, em 2021 e 2023.

Ano	Aprendizado	Fluxo	Ideb	Meta
2021	6,36	1	6,4	7,5
2023	7,14	1	7,1	7,5

Fonte: QEdU, segundo dados do Ideb 2023 – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).⁵

Com base no Ideb desses dois anos, os participantes puderam constatar que, embora as taxas de aprovação (fluxo) tenham sido bastante positivas, indicando que todos os alunos da série avaliada foram aprovados, os níveis de aprendizagem em Português e Matemática (sintetizados na coluna “Aprendizado”) deixaram a desejar, o que determinou que a meta Ideb previamente estabelecida (7,5, nos dois anos) não fosse atingida.

No entanto, de certa forma havia a percepção no grupo de que esses resultados pioraram apenas nos últimos anos, o que demandou que examinassem o Ideb municipal desde a criação desse índice.

Gráfico 4. Ideb do município para o Ensino Fundamental, Anos Iniciais, de 2007 a 2023.



Fonte: QEdU, segundo dados do Ideb 2023 – Inep.⁶

⁴ O Ideb, criado em 2007 pelo Inep, uma autarquia do Ministério da Educação (MEC), é, na atualidade, o principal indicador de qualidade da educação brasileira. É calculado a partir das taxas de rendimento escolar (aprovação), obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente, e das médias de desempenho em Português e Matemática obtidas no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) em provas aplicadas pelo Inep.

⁵ QEDU. Site oficial. [s.d.]. Disponível em: <https://qedu.org.br/>. Acesso em: 7 mar. 2025.

⁶ Idem.

Com base nessa cronologia dos índices do Ideb – e na constatação de que, com exceção do que ocorreu no ano de 2007, o Ideb foi sempre inferior à meta estabelecida –, o grupo consolidou um posicionamento quanto à necessidade de balizar as próprias opiniões a respeito da qualidade da educação no município segundo indicadores objetivos, entre eles o IEG-M.

3.2. Passando em revista os aspectos avaliados pelo IEG-M na área da educação

Afinal, qual é a abrangência do IEG-M na área da educação? Durante a discussão sobre esse aspecto, os participantes expressaram a opinião de que esse índice não se propõe apenas a “medir” os resultados educacionais, mas também a avaliar a qualidade dos gastos municipais e a eficiência e a eficácia do conjunto de políticas que vêm sendo adotadas no setor da educação – o que nem sempre é fácil para os professores e educadores em geral.

O grupo julgou necessário passar em revista os aspectos que são avaliados por esse índice, com os seguintes objetivos:

- dirimir eventuais dúvidas sobre o significado de cada um desses aspectos e a perspectiva do avaliador – no caso, o TCESP – quanto às questões avaliadas em cada um deles;
- identificar eventuais equívocos do respondente no processo de avaliação de cada aspecto, segundo a realidade do município;
- identificar forças e fragilidades evidenciadas pelos resultados de cada um desses aspectos;
- iniciar a discussão de estratégias que concorressem para resolver – em parte ou integralmente – as fragilidades diagnosticadas.

Nos itens a seguir, são apresentados diferentes aspectos avaliados pelo IEG-M na área da educação, destacando-se as principais perguntas submetidas à análise da equipe responsável por seu preenchimento, a situação do município percebida pelos participantes da capacitação e encaminhamentos sugeridos para aprimorá-la.

Aspecto 1. Oferta de vagas na Educação Infantil (creche e pré-escola) e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental

- Número de estabelecimentos: há três escolas públicas no município, duas que integram a rede municipal e uma terceira que pertence à rede estadual. Das escolas municipais,

uma atende ao público da Educação Infantil, e a outra, aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Já a estadual atende aos Anos Finais do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio.

- Atendimento à demanda: tipo de pesquisa realizada para um levantamento prévio da demanda.

Segundo o grupo, na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, o município tem conseguido atender à demanda por matrículas. Nos últimos anos, a pressão por vagas tem aumentado, em razão da migração de estudantes de municípios vizinhos.

O grupo reconhece que não há uma estratégia claramente definida para o levantamento prévio da demanda a ser atendida, o que motivou uma análise e uma discussão de estratégias comumente utilizadas para esse fim:

- Realização de mutirão de incentivo às matrículas, especialmente no caso da creche e da pré-escola, mediante visitas a bairros e comunidades rurais e entrevistas com as famílias, visando levantar o número de crianças que poderiam cursar a Educação Infantil e ainda não estavam matriculadas.
- Instituição de um projeto contínuo de busca ativa escolar, em parceria com as secretarias de Assistência e Desenvolvimento Social e de Saúde. Argumentou-se que, sendo a busca ativa uma importante ferramenta para coibir a evasão escolar, ela pode também ser de grande relevância para garantir o acesso à pré-escola e o atendimento de creches a crianças em situação de vulnerabilidade. Nessa área, há famílias que, mesmo desejando que seus filhos sejam matriculados na creche ou na pré-escola, nem sempre solicitam uma vaga, seja porque lhes faltam informações ou, ainda, porque desistiram de procurá-las.
- Instituição de um grupo de trabalho com representantes das secretarias de Saúde e de Assistência e Desenvolvimento Social para o mapeamento das informações sobre crianças que deixaram de frequentar a Educação Infantil, ou que tenham deixado de frequentá-la.
- Divulgação, por meios diversificados, das datas de matrícula.
- Investigação de informações sobre o fluxo migratório dos municípios vizinhos – se necessário, com o estabelecimento de uma parceria com a administração desses

municípios, no intuito de esclarecer as razões da mudança e prever a sazonalidade com que elas ocorrem.

- Monitoramento regular das coortes locais, para identificar tendências emergentes, como aumento ou diminuição de matrículas.

Aspecto 2. Número de alunos matriculados em período integral (Anos Iniciais do Ensino Fundamental)

Segundo os participantes, a infraestrutura da rede municipal é um obstáculo para que seja ampliada a duração da jornada dos estudantes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

A Secretaria de Estado da Educação está em processo para assegurar jornada integral na única escola estadual do município, que atende aos Anos Finais do Ensino Fundamental e ao Ensino Médio, o que vai reduzir o espaço nela ocupado por turmas dos Anos Iniciais, mantidas pela Prefeitura Municipal. Segundo o grupo, trata-se de um prédio municipal, fato que, se confirmado, exigirá um entendimento entre a administração local e a Diretoria de Ensino à qual se integra o município em questão, para que se possa compartilhar um processo de ampliação das escolas já em funcionamento ou de construção de uma nova escola.

Aspecto 3. Infraestrutura das escolas: estabelecimentos com Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) e aqueles com necessidades de reparos

Segundo os participantes, uma das escolas municipais precisa de reparos. Foi discutida a necessidade de que essas demandas sejam encaminhadas formalmente pela administração da escola e pela Secretaria Municipal à Administração da Prefeitura Municipal. Outra possibilidade: pleitear à Secretaria de Estado da Educação a assinatura de convênios com a finalidade de financiar a construção de escolas para o atendimento da Educação Infantil.

Aspecto 4. Recursos físicos e materiais pedagógicos na Educação Infantil (creche e pré-escola) e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental

- Oferta de brinquedos e materiais pedagógicos: manutenção preventiva e planejamento de compras para reposição.
- Frequência da higienização dos brinquedos e materiais.
- Número de turmas.
- Espaço por aluno em cada uma das salas de aula.

Com exceção do aspecto referente ao espaço por aluno nas salas de aula – em razão do fato de que o aumento do atendimento à demanda tem criado dificuldades para que as métricas oficiais sejam obedecidas –, os demais aspectos estão adequados. Essa situação articula-se às discutidas nos aspectos 2, 3 e 4, fortalecendo a necessidade de pleitear à Secretaria do Estado da Educação a assinatura de convênios com a finalidade de financiar a construção de escolas para o atendimento da Educação Infantil.

Aspecto 5. Entrega de kit escolar e de material didático (livros, apostilas etc.) às creches no ano em curso

De maneira geral, a Secretaria Municipal de Educação (SME) tem conseguido atender a essas demandas. As escolas dispõem de material didático adquirido de empresas particulares, situação que pode ser revertida com a adesão do município ao currículo da Secretaria de Estado da Educação. Dessa maneira, o município poderia contar com os materiais que já são distribuídos à maior parte dos municípios paulistas, sem nenhum ônus financeiro.

Aspecto 6. Transporte escolar

Quanto à frota:

- Tipo de frota: própria, alugada ou terceirizada?
- Há veículos com mais de 10 anos de fabricação?
- Os veículos estão em boas condições de uso?

Quanto aos condutores:

- Participam de curso de especialização escolar?
- São aprovados nesse curso?
- Cometeram alguma infração grave ou gravíssima?
- São reincidentes em infrações médias nos últimos 12 meses?
- Apresentaram certidão negativa: crimes de homicídio, roubo, estupro e corrupção de menores dentro do prazo de validade (5 anos)?
- Realizam estudo anual do traçado e tempo de viagem das rotas do transporte escolar?

Desses aspectos investigados pelo TCESP, um em especial diz respeito diretamente à SME: o estudo anual do traçado das rotas do transporte escolar. Durante a conversa com a equipe, foi

discutido que a Resolução n. 137, de 9 de dezembro de 2021, da Secretaria de Estado da Educação, estabelece normas complementares para a aplicação dos eixos de transporte e alimentação escolar do Plano de Ações Integradas do Estado de São Paulo (PAINSP), instituído pela Lei n. 17.414, de 23 de setembro de 2021.

Segundo essa resolução, a Secretaria da Educação, em caráter suplementar e voluntário, dispõe-se a prestar aos municípios assistência técnica e financeira mediante a celebração de termo de compromisso. Para tanto, o município deve manifestar interesse em aderir ao PAINSP via sistema informatizado, indicando o eixo de transporte.

Verificou-se, então, que a SME já havia aderido ao PAINSP no eixo transporte e já vinha se utilizando do sistema informatizado nele disponível para o planejamento anual do traçado e do tempo de viagem das rotas do transporte escolar, ao contrário do que a equipe informou nas avaliações anteriores. Portanto, essa é uma informação a ser revista no próximo ciclo avaliativo do TCESP.

Aspecto 7. Merenda escolar: cardápio preestabelecido por nutricionista

- Há controle formal pelo(a) nutricionista que permite atestar condições dos alimentos servidos?
- Existe um controle de acondicionamento dos alimentos?

Aspecto 8. Atuação de nutricionistas na rede municipal de ensino

- Há nutricionista atuando na rede municipal de ensino?
- Os nutricionistas atuaram nas escolas estaduais?
- Qual é o número de escolas estaduais com atuação de nutricionistas?
- Qual é o número de alunos da rede estadual atendidos?
- O município divulga o cardápio preestabelecido por nutricionista na Secretaria de Educação e nas escolas?

Em relação à merenda escolar, o grupo informou que está em andamento o processo de reforma das cozinhas das escolas e o de terceirização da elaboração da merenda escolar.

A exemplo da sugestão encaminhada para utilização do aplicativo disponibilizado pela Secretaria de Estado da Educação para definição e cálculo de trajetos ao transporte de escolares,

sugeriu-se a consulta e a adesão aos modelos⁷ de minutas de editais, de termos de referência, de contratos e de outros documentos instituídos nos termos do inciso IV do art. 19 da Lei Federal n. 14.133/2021 e do art. 3º do Decreto n. 67.608/2023, os quais são disponibilizados pela Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP), bem como aos materiais de apoio com as principais orientações jurídicas consolidadas pela Subprocuradoria Geral da Consultoria Geral (SubG-Cons) acerca da aplicação da Lei Federal nº 14.133/2021.

Aspecto 9. Piso salarial mensal dos professores (por 40 horas semanais)

Aspecto 10. Plano de cargos e salários para professores

- Instrumento normativo: número e data de publicação.
- Requisitos no Plano de Cargos e Salários (PCS).

Em relação aos aspectos 9 e 10, a SME não enfrenta nenhum maior desafio, uma vez que o município já possui PCS para professores, devidamente aprovado em lei municipal.

Aspecto 11. Absenteísmo dos professores (por 40 horas semanais)

As escolas municipais vêm enfrentando problemas de absenteísmo, com impacto negativo na dinâmica diária delas, embora se possa contar com professores eventuais.

Aspecto 12. Existência de programa de inibição ao absenteísmo de professores em sala de aula (incluindo os afastamentos legais)

Os participantes reconheceram a necessidade de investir no planejamento e na implementação de estratégias para estimular o aprimoramento da presença constante dos professores nas práticas e atividades sob a responsabilidade deles, como as seguintes:

- planejar e implementar pesquisa sistemática sobre as causas das faltas dos professores;
- estimular programas e a prática de atividades que concorram para a prevenção de eventuais agravos que estejam associados às ausências de professores;
- criar políticas que valorizem a frequência dos professores, como a publicação semanal da porcentagem de faltas em cada série/período, de maneira que, progressivamente, sua redução seja assumida como um compromisso de toda a escola;

⁷ SÃO PAULO (Estado). Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo. Minutas padronizadas da Lei 14.133/2021. [s. d.]. Disponível em: <https://www.portal.pge.sp.gov.br/site-pge/minutas-padronizadas>. Acesso em: 2 abr. 2025.

- estudar a viabilidade de estabelecer bônus para os professores, incluindo o número de faltas como um de seus critérios.

Aspecto 13. Permanência de professores e gestores nas escolas em que atuam

Como se trata de um município com apenas duas escolas municipais e, além disso, promove-se localmente concursos de ingresso para professores, entre esses é maior o tempo de permanência nos locais de trabalho. No caso dos gestores, esse tempo tende a ser menor, considerando que, por não serem concursados, esses profissionais acabam sendo substituídos a cada mudança na administração municipal. Uma vez que o tempo de permanência do gestor escolar em uma única escola pode ser um fator que impacta os resultados alcançados no Ideb, sugere-se que esse seja um tema a ser discutido em âmbito mais amplo, por exemplo, entre os candidatos a prefeito ou mesmo os prefeitos que são empossados a cada novo período, inclusive como uma iniciativa do próprio TCESP.

Aspecto 14. Formação dos professores efetivos e temporários

- Formação inicial.
- Modalidades de formação continuada.

Nas últimas avaliações do TCESP, a SME registrou que uma professora efetiva não conta com a formação exigida para o exercício da função, tendo sido penalizada por isso, em termos de pontuação atribuída a esse item. Essa docente foi comunicada da necessidade de complementar sua formação, sendo-lhe oferecido apoio e prazo para tal.

Em relação à formação continuada, segundo os participantes, a SME tem conseguido promovê-la por iniciativas próprias ou pela adesão às formações promovidas pelo MEC. Sugeriu-se que também houvesse adesões às formações promovidas pela Secretaria de Estado com foco nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, uma vez que o município já aderiu ao Currículo Paulista.

Aspecto 15. Currículo da rede municipal de ensino

- O Plano Municipal de Educação (re)elaborou o currículo da rede municipal de ensino, adequando-se às proposições da Base Nacional Comum Curricular (BNCC)?
- Etapas de ensino que estão com o currículo atualizado.
- Divulgação em *link* do currículo da rede municipal de ensino.

- Os Projetos Político-Pedagógicos (PPP) das escolas incorporaram o atual currículo da rede municipal de ensino?
- O currículo da rede municipal foi adequado às proposições da BNCC, homologado pelo CME, e vem orientando a elaboração das propostas pedagógicas das escolas. No entanto, o currículo municipal não é devidamente dado a conhecer para a comunidade escolar e a população em geral, aspecto que, segundo o grupo de participantes, deve ser revertido pela reformulação do *site* da Prefeitura Municipal, com a destinação de um espaço específico para a SME.

Aspecto 16. Articulação entre docentes e pais de alunos (Educação Infantil)

- Realização de reuniões entre professores e pais de alunos: número e objetivos, com destaque para as informações sobre o desenvolvimento das crianças dessa etapa da Educação Básica.
- Embora a equipe participante tenha se referido à realização de reuniões com a família e/ou os responsáveis pelos estudantes, não se referem a evidências que comprovem que, nelas, são abordados conteúdos que mantenham esses interlocutores devidamente informados sobre a vida escolar de suas crianças e, claro, sobre o processo de desenvolvimento deles.

É interessante que, estimulados, os participantes relataram várias práticas que utilizam, sistematicamente, para registrar esse processo de desenvolvimento, como as seguintes:

- Registros de observações das crianças durante as atividades diárias, em brincadeiras, interações com os colegas, com a professora e com demais funcionários da escola, entre outros, por meio de fotos, pequenos vídeos, textos curtos etc.
- Dossiês individuais para cada aluno, que documentem o processo de desenvolvimento deles, incluindo aspectos motores, cognitivos, socioemocionais etc.

No entanto, esses materiais não são apresentados aos responsáveis pelas crianças e, ainda, essas informações qualitativas não são inseridas nos espaços disponíveis para comentários no formulário do TCESP. Por fim, a esse respeito, comentou-se com o grupo a importância de observar as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), promulgada para proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade de cada indivíduo, dizendo respeito, portanto, à divulgação de informações sobre os estudantes, sem o consentimento deles e o de seus responsáveis.

Aspecto 17. Desenvolvimento das competências de leitura e escrita (Anos Iniciais do Ensino Fundamental)

- Há algum programa específico para os alunos na rede municipal?

A SME aderiu à Avaliação da Fluência em Leitura, promovida pelo Sistema Estadual de Educação; com base nos resultados dessa avaliação, são propostas atividades para aprimorar o desempenho das crianças que ainda não se caracterizam como “leitores fluentes”.⁸

Portanto, isso significa que o município desenvolve programas específicos para o desenvolvimento das habilidades de leitura e escrita das crianças matriculadas nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, embora nem todos os participantes da capacitação tivessem clareza disso.

Aspecto 18. O município possui o próprio indicador de qualidade de ensino?

Segundo os participantes, a SME já iniciou discussões sobre a necessidade de instituir o próprio indicador de qualidade de ensino, a começar por uma avaliação própria do desempenho dos alunos de sua rede.

Foram discutidas as principais demandas que poderiam surgir caso se pretenda instituir avaliações próprias, entre elas a elaboração de uma matriz curricular de avaliação e um banco de itens próprios. Argumentou-se que é possível construir um indicador da qualidade do ensino do município a partir dos resultados das avaliações no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e no Saresp, agregando-se a esses resultados os obtidos nas avaliações bimestrais. Para tanto, é necessário estimular a participação efetiva de todos os estudantes nessas avaliações, além de equacionar um sistema próprio para registro dos resultados das avaliações bimestrais.

Aspecto 19. Participação dos alunos em projetos de recuperação ou reforço escolar (Anos Iniciais do Ensino Fundamental)

- Número de alunos.
- As metas estão sendo atingidas?

⁸ O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) é a instituição que vem desenvolvendo as avaliações em fluência leitora, em nível nacional e estadual. São avaliadas todas as crianças matriculadas na 2ª série do Ensino Fundamental. Com base nos resultados dessas avaliações, os alunos são classificados nas seguintes categorias: pré-leitores (os que estão em processo inicial de alfabetização), leitores iniciantes (precisam melhorar sua fluência no que se refere à rapidez da leitura) ou leitores fluentes (os que leem com desenvoltura).

Segundo os participantes, estão sendo oferecidos sistematicamente projetos de recuperação e reforço aos estudantes dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Promoveu-se uma discussão sobre os impactos negativos da pandemia da covid-19 que ainda se fazem sentir.

Dois materiais básicos que podem apoiar a rede municipal na proposição de projetos de reforço e recuperação que contribuam efetivamente para minimizar as lacunas de aprendizagem nas diferentes séries foram apresentados ao grupo:

- Os Mapas de Foco, idealizados pelo Instituto Reúna e elaborados em uma parceria entre esse instituto e a Fundação Itaú Social, apresentam uma seleção de habilidades para cada ano do Ensino Fundamental (de acordo com a BNCC), consideradas estruturantes (focais) para apoiar o planejamento e a realização de atividades escolares que possam solucionar as lacunas nas aprendizagens desses alunos, em cada uma das séries.
- O “Material de apoio ao professor para recomposição das aprendizagens dos estudantes”, elaborado pelo Associação Nova Escola, pelo Movimento pela Base e pelo Instituto Reúna, disponibiliza fichas de planejamento para professores de Língua Portuguesa e Matemática, para todos os anos do Ensino Fundamental, com sugestões de atividades e instrumentos de apoio docente ao desenvolvimento das habilidades focais da BNCC.

Aspecto 20. Monitoramento das taxas de evasão

Número de evadidos segundo causas:

- *Bullying.*
- Desinteresse.
- Dificuldade de acesso à escola.
- Falta de infraestrutura escolar.
- Mudança de localidade (país, estado ou de município).
- Necessidade de trabalhar.

Nos últimos anos, a rede municipal tem sido bem-sucedida no controle da evasão escolar, o que pode ser confirmado por seus resultados no Ideb nos anos de 2021 e 2023, em que os índices de fluxo foram 1, o que significa a não ocorrência de retenções.

Dessa maneira, fica comprometida a resposta referente à classificação das faltas segundo a categoria. No entanto, é fundamental que a SME mantenha registros de eventos sobre *bullying*, por exemplo e, também, sobre fatores complicadores para os estudantes chegarem às suas respectivas escolas, como as dificuldades de acesso, considerando as diferentes localidades no município – em especial, as da zona rural –, bem como os eventuais problemas de insuficiência da infraestrutura escolar.

Aspecto 21. Enfrentamento do *bullying*

- O município possui ações governamentais para o enfrentamento do *bullying*?
- Descrição das ações governamentais para o enfrentamento do *bullying*.

Destaques:

- Essas ações são também desenvolvidas na Educação Infantil?

Segundo os participantes, as escolas municipais desenvolvem sistematicamente programas de enfrentamento ao *bullying* na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Aspecto 22. Plano Municipal de Educação

- Número da lei/*link*.
- Há cronograma para a execução das metas?
- As metas estão sendo atingidas no prazo?
- O município conta com o Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI)?

O município conta com Plano Municipal de Educação, instituído pela Lei n. 2.098, de 24 de junho de 2015.

Já no que diz respeito ao PMPI, embora a Secretaria de Educação tenha informado que o documento está em fase final de elaboração, foram apresentados aos participantes os seguintes recursos:

- Curso gratuito elaborado pela Fundação Maria Cecília Souto Vidigal, que visa apoiar os gestores e equipes técnicas municipais na construção de um Plano Plurianual que priorize a primeira infância.⁹

⁹ O curso pode ser consultado no seguinte endereço: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/516>. Acesso em: 14 mar. 2025.

- Materiais de apoio à elaboração do PMPI, disponibilizados no Portal da Primeira Infância.¹⁰ Entre esses materiais, é possível acessar dados específicos do município em questão,¹¹ referentes à faixa etária dos 0 aos 6 anos, nos seguintes aspectos, entre outros: demografia, saúde, nutrição adequada, parentalidade, segurança e proteção e educação infantil.

Com o objetivo de apoiar o grupo nessa fase final de elaboração de seu PMPI, colocamos em discussão excertos da Lei n. 13.257, de 8 de março de 2016, que dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância, além de viabilizarmos a consulta a dois planos municipais já finalizados e divulgados.

Uma dúvida dos participantes referia-se a como viabilizar, nessa elaboração, a participação de crianças dessa faixa etária. Para esclarecimento, tomou-se como referência esses dois planos municipais, verificando-se a estratégia neles adotada para assegurar a participação delas. Ressalte-se que, nos dois casos, foram entrevistadas crianças sobre diferentes aspectos da cidade (o que desejam dos parques, das ruas, das instituições de saúde em que são atendidas, entre tantos outros), cujas respostas foram dadas por meio de ilustrações.

Aspecto 23. CME

- O município possui CME?
- Recursos fornecidos pela PM para o funcionamento do CME.
- Principais funções do CME.
- Atividades realizadas em 2023.
- Qual o número de irregularidades apontadas pelo CME?
- Irregularidades apontadas.
- O CME aprovou as contas da SME?

O município conta com um CME, cuja presidente participou da capacitação.

¹⁰ Esses materiais podem ser consultados no *link*:

https://primeirainfanciaprimeiro.fmcsv.org.br/?_gl=1*gieakb*_gcl_au*MTk2ODA1NTc5MC4xNzQxNjEwNjkwLjkzOTU3NjUuMTc0MTYxMDc4OS4xNzQxNjEwODIx. Acesso em: 14 mar. 2025.

¹¹ Dados podem ser considerados no *link*:

<https://primeirainfanciaprimeiro.fmcsv.org.br/municipios/valentim-gentil-sp/>. Acesso em: 14 mar. 2025.

Aspecto 24. Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (CACS Fundeb)

- Há um CACS Fundeb? Informações sobre a normatização.
- São disponibilizadas as informações atualizadas sobre a composição e o funcionamento do CACS Fundeb?
- Recursos fornecidos pela Prefeitura Municipal ao CACS Fundeb.
- Atividades que o CACS Fundeb realizou no ano.
- Parecer da prestação de contas emitido pelo CACS Fundeb.

Aspecto 25. Conselho de Alimentação Escolar (CAE)

- Recursos fornecidos pelo Plano Municipal de Educação para o funcionamento do CAE.
- A PME ofereceu formação aos conselheiros sobre a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e temas que possuam interfaces com esse programa?
- A PME divulgou as atividades do CAE por meio de comunicação oficial?

Segundo os participantes, o município conta com o CACS Fundeb e com o CAE, que funcionam adequadamente, segundo as determinações legais.

4. Aspectos do IEG-M que devem ser priorizados

No item anterior, segundo os registros das discussões ocorridas durante a capacitação, foi possível identificar os aspectos avaliados pelo IEG-M no setor da educação, que devem merecer especial atenção da municipalidade, tanto para permitir sua avaliação mais adequada por parte do TCESP quanto para a melhoria gradativa da qualidade local da educação pública. No Quadro 1, esses aspectos são retomados:

Quadro 3. Aspectos do setor de educação avaliados no IEG-M, que merecem atenção especial da SME e da Prefeitura Municipal.

ASPECTO	O QUE SE PRETENDE?	COMO FAZER?
Maior transparência em relação aos dados	<ul style="list-style-type: none">• Garantir que essas informações sejam facilmente acessíveis tanto para os órgãos	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar ao gabinete da prefeitura a inserção de uma aba específica para a educação no site já mantido pela Prefeitura Municipal.

ASPECTO	O QUE SE PRETENDE?	COMO FAZER?
e informações educacionais	<p>fiscalizadores quanto para a população em geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir e aperfeiçoar a comunicação entre os órgãos da Prefeitura Municipal e entre a população e a administração municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as categorias de informações que deverão ser disponibilizadas ao público em geral e aquelas de acesso privativo às equipes escolares. • Definir recursos e estratégias que viabilizem o contato da população com os diferentes órgãos e instâncias educacionais, com finalidades amplas (solicitar informações; encaminhar avaliações sobre ações e projetos; enviar críticas e elogios; etc.). • Manter contato com a equipe de TI para o planejamento e a execução dessa ação, de maneira a garantir uma interface intuitiva e amigável com as informações a serem disponibilizadas. • Definir um cronograma com etapas específicas para cada ação, incluindo prazos e responsáveis.
Demanda crescente por matrículas, em razão da migração oriunda de municípios vizinhos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar métodos eficazes para prever e gerenciar o crescimento da demanda por matrículas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudos de demanda por matrículas (coortes locais) no município em questão e nos municípios vizinhos. • Mapear a oferta local e nos municípios vizinhos para o atendimento das demandas educacionais, recorrendo aos dados de censos populacionais e do censo escolar, entre outros.
Infraestrutura escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar o uso dos recursos disponíveis para resolver pendências, ampliar e melhorar a infraestrutura escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o mapeamento completo das condições atuais das escolas e creches. • Verificar a documentação necessária para a aprovação de novos projetos de construção e reforma (além dos que já estão em andamento). • Investigar e realizar convênios com o Estado e a União para reformas e construções escolares.
Plano Municipal pela Primeira Infância (PMPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar o PMPI, apresentando-o à população em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Submeter a versão final do PMPI à análise e à aprovação dos que participaram da elaboração dele. • Realizar sessões públicas para apresentação e discussão do PMPI à população. • Proceder às alterações sugeridas pela população, considerada sua adequação e sua viabilidade.
Rotatividade de professores e gestores; absenteísmo dos professores	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar medidas que aumentem a satisfação e o comprometimento dos profissionais da educação. • Implementar programas que reconheçam e valorizem o 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer programas de capacitação contínua e desenvolvimento profissional, focando em áreas de interesse e necessidade dos profissionais. É possível firmar parcerias com institutos especializados, universidades e instituições de ensino superior para oferecer cursos de especialização e workshops.

ASPECTO	O QUE SE PRETENDE?	COMO FAZER?
	<p>comprometimento e a assiduidade dos professores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O uso de plataformas de Ensino a Distância (EaD) é uma opção para flexibilizar o acesso aos programas desejados. • Implementar incentivos financeiros, como bônus por desempenho e tempo de serviço, além de programas de reconhecimento. • Implementar um programa de reconhecimento mensal ou trimestral para destacar os profissionais. • Melhorar as condições de trabalho e implementar programas de bem-estar, incluindo apoio psicológico e atividades de integração. • Realizar melhorias físicas nas instalações escolares, com destaque para as utilizadas pelos professores. • Oferecer programas de suporte emocional e promover eventos de integração social – jornadas pedagógicas e atividades de team building são relevantes. • Definir indicadores como taxas de rotatividade e níveis de satisfação profissional, compartilhando os resultados com a equipe gestora. • Manter canal aberto para feedback contínuo dos profissionais sobre as suas condições de trabalho. • Promover campanhas de valorização do profissional da educação, destacando as contribuições dele à educação local, por meio de redes sociais, newsletters e eventos escolares.
<p>Formação inicial dos professores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que todos os professores possuam a formação exigida pela legislação vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar as normas nacionais quanto à formação acadêmica a ser exigida nos concursos públicos de ingresso de docentes. • Estabelecer formalmente prazos claros e metas para que os professores em situação de falta de formação inicial possam complementar a própria, com acompanhamento e suporte da SME.
<p>Formação continuada dos professores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que todos os professores possam cursar as formações promovidas pela Seduc-SP (AVA Municípios) e pelo MEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniar-se com a Seduc-SP e o MEC para assegurar a participação do município nas formações de professores. • Organizar os horários dos professores de maneira a facilitar a participação deles nessas formações. • Inserir a participação dos professores nessas formações como um dos critérios para a

ASPECTO	O QUE SE PRETENDE?	COMO FAZER?
		evolução funcional deles, segundo a legislação municipal vigente.
Fluência leitora e competência de leitura e escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a participação dos estudantes nas avaliações de fluência leitora e no Saesp. • Promover a formação dos gestores e professores para a análise, a interpretação dos resultados e a elaboração de planos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar as escolas para a realização das avaliações da fluência leitora e a análise e discussão de seus resultados. • Estabelecer e implementar planos de ação para a melhoria dos resultados obtidos nessas avaliações. • Promover ações sistemáticas para: apoiar a formação de professores alfabetizadores; apoiar as equipes de gestão escolar e os professores na análise dos resultados dos testes de fluência leitora e do Saeb para estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental (identificação de competências mais defasadas). • Assegurar a participação do município no Programa Alfabetiza Juntos SP (Formação dos Professores Alfabetizadores) e no Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (MEC), que disponibiliza recursos financeiros para a formação de professores dos dois anos iniciais do Ensino Fundamental. • Assegurar ao município o uso da plataforma educacional de leitura para os municípios paulistas.
Transporte escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar os processos de transporte escolar, visando a sua qualidade e eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer ao estudo de traçado disponibilizado pela Seduc-SP para a definição das rotas a serem praticadas pelos ônibus escolares. • Documentar as atividades desenvolvidas pelo setor de transporte de alunos. • Utilizar tecnologias de georreferenciamento para o monitoramento em tempo real das rotas, o que facilita a gestão do transporte escolar, o acompanhamento dos veículos e a tomada de decisões rápidas em caso de imprevistos ou necessidades de ajustes nas rotas. • Estudar mecanismos e estratégias que possam aprimorar o transporte de estudantes das áreas rurais.
Articulação escola-pais-comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a comunicação entre escola, pais e comunidade para apoiar o desenvolvimento das crianças e manter os responsáveis informados sobre esse desenvolvimento, de 	<ul style="list-style-type: none"> • Requalificar as reuniões realizadas com os responsáveis pelas crianças, de maneira a promover a participação efetiva deles no processo de desenvolvimento dessas crianças. • Desenvolver portfólios digitais que contenham registros sobre o desenvolvimento das crianças ao longo do tempo, incluindo produções e depoimentos

ASPECTO	O QUE SE PRETENDE?	COMO FAZER?
	maneira a favorecer uma sinergia entre eles e a escola, em benefício das próprias crianças.	dos responsáveis, sempre com autorização por escrito dos envolvidos, e respeitando a privacidade e a proteção desses dados.
Infraestrutura da cozinha escolar	<ul style="list-style-type: none"> Concluir o processo já em andamento para a terceirização dos serviços de alimentação escolar, como medida corretiva a fim de resolver fragilidades identificadas (substituição de equipamentos obsoletos, melhorias na ventilação e refrigeração, implementação de boas práticas de higiene e segurança alimentar, entre outras ações necessárias). 	<ul style="list-style-type: none"> Tomar como referência os editais disponibilizados pela PGE-SP para terceirização de serviços de alimentação escolar. Definir e instituir um sistema de monitoramento e avaliação da adequação e da qualidade dos serviços que forem terceirizados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeiro lugar, é necessário destacar que o IEG-M, de autoria do TCESP, pode se constituir um efetivo instrumento de apoio à gestão pública e à melhoria gradativa da qualidade dos serviços prestados à população pelos vários setores avaliados.

Para tanto, parece necessário que esse processo de avaliação seja encarado não apenas como um exercício burocrático para informar sobre aspectos da administração municipal, mas também como uma oportunidade para passar em revista as realizações da municipalidade nas áreas de planejamento, gestão fiscal, educação, saúde, meio ambiente, cidades protegidas e governança de TI.

De certa forma, este relato do processo de capacitação de profissionais do município sobre o IEG-M oferece pistas de um dinâmica possível e produtiva a ser estabelecida nessa avaliação, o que nos anima a encaminhar algumas recomendações para a realização desse processo avaliativo, como:

- Longe de ser um processo solitário, realizado individualmente pelos responsáveis por aspecto ou setor analisado, essa avaliação deve ser levada a termo por uma equipe que agregue profissionais que conheçam a realidade municipal nas áreas em que atuam.

- A equipe deve ter consciência do significado do IEG-M, que mede a qualidade dos gastos municipais, avalia as políticas e atividades públicas implementadas pela gestão municipal, permitindo que se tenha uma visão ao longo do tempo do alcance dos objetivos da administração.
- Embora o produto dessa avaliação resulte em um índice, de acordo com os critérios definidos pelo TCESP, o processo de avaliação permite que se diagnostiquem as fragilidades da administração e se inicie a discussão de estratégias que possam revertê-las.
- Dado o ritmo acelerado de produção de conhecimentos nas áreas e nos setores avaliados, a proposição de planos de melhoria pode ser dinamizada se, nesta avaliação, se disponibilizar à equipe diferentes referências sobre os avanços que, em princípio, poderiam iluminar o planejamento de estratégias comprometidas com a melhoria dos serviços prestados à população, por meio de diferentes estratégias: documentos, artigos, capacitação, assessoria, entre outras possibilidades que sejam mais adequadas a cada realidade.

A metodologia e as estratégias de formação utilizadas foram criadas na perspectiva de serem reproduzidas em larga escala. Nesse sentido, é recomendação deste estudo a ampliação de práticas de formação com esse escopo e essa abordagem a um conjunto mais amplo de municípios de pequeno porte e, com adaptações, para os de médio porte, considerando uma ou a totalidade das áreas de gestão consideradas pelo IEG-M, possibilitando, inclusive, uma troca de experiências entre os gestores participantes.

De maneira associada, o estudo recomenda a realização de novas iniciativas com uma perspectiva avaliativa que, considerando o ciclo entre a coleta de dados e a divulgação de resultados do IEG-M, seja possível medir se houve algum impacto nos resultados da experiência de formação.

Por fim, em consideração também ao ritmo acelerado de produção de conhecimentos, sugere-se que novos aspectos possam ser contemplados na avaliação do IEG-M, por exemplo, as estratégias adotadas nas escolas para reduzir os efeitos nocivos de mudanças climáticas como o aumento da temperatura – apenas para citar uma dessas possibilidades.

REFERÊNCIAS

PASSOS, G. O.; AMORIM, A. C. A construção do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M). *Revista FSA*. Teresina, v. 15, n. 6, p. 241-259, nov./dez. 2018. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1647>. Acesso em: 02 fev. 2025

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). *Manual do IEG-M 2024: dados do exercício 2023*. São Paulo: TCESP, 2024. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20do%20IEGM%202024%20-%20Dados%20do%20exerc%C3%ADcio%202023.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M): Painel de Indicadores. São Paulo: TCESP, 2025a. Disponível em: https://painel.tce.sp.gov.br/pentaho/api/repos/%3Apublic%3Aieg_m%3Aiegm.wcdf/generatedContent?userid=anony&password=zero. Acesso em: 02 fev. 2025

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). Manual do IEG-M 2025: Ano-base 2024. São Paulo: TCESP, 2025b. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20do%20IEGM%202024.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). *Anuário IEG-M 2014–2023*. São Paulo: TCESP, 2025c. Disponível em: https://painel.tce.sp.gov.br/arquivos/iegm/Anuario_IEG-M_2014-2023.pdf. Acesso em: 02 fev. 2025.

CRÉDITOS



Beatriz Scavazza

Diretora-presidente

Leandro Patah

Diretor-tesoureiro

Luis Marcio Barbosa

Coordenador executivo

Equipe do projeto

Especialistas

André Bastos – Tecnologia da Informação

Ghisleine Trigo – Educação

Luis Marcio Barbosa – Educação

Mauro Zilbovicius – Cidades

Michel Batista – Tecnologia da Informação

Gestão

Juliana Ribeiro