



Palestra

Planos de Ação para Melhoria do i-Fiscal no IEGM do TCE-SP

Prof. Me. Roberto de Oliveira Junior

Whatsapp: (19) 98126-2283

Título, tamanho 28, fonte Calibri (Bold)

Tópico 1 *O que é o IEGM do TCE/SP*

Tópico 2 *Objetivo do IEGM I-Fiscal*

Tópico 3 *Planos de ações voltados ao atendimento do quesitos do i-Fiscal*



O que é o IEGM do TCE/SP

De acordo com o TCE/SP:

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.

O IEG-M/TCESP é um índice perene que proporciona visões da gestão pública para 7 dimensões da execução do orçamento público:

- Planejamento;
- Gestão Fiscal;
- Educação;
- Saúde;
- Meio Ambiente;
- Cidades Protegidas;
- Governança em Tecnologia da Informação.

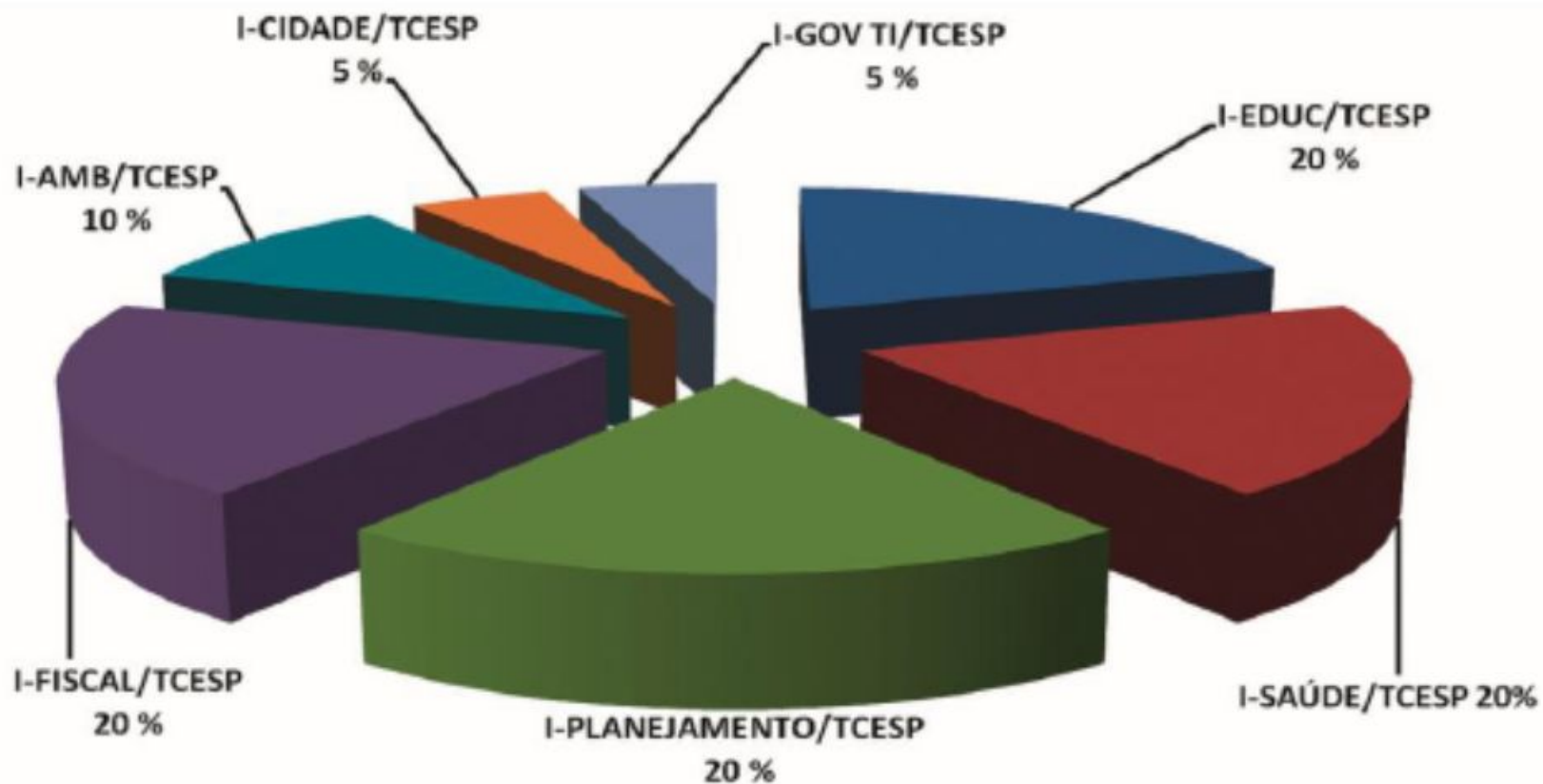
O índice é composto pela combinação dos seguintes itens:

- Dados governamentais;
- Sistema AUDESP;
- Informações levantadas a partir de questionários preenchidos pelas Prefeituras Municipais.

O que é o IEGM do TCE/SP

Valores ponderados dos índices componentes do IEG-M/TCESP:

Atribuição de pesos aos índices componentes



O que é o IEGM do TCE/SP

Valores ponderados dos índices componentes do IEG-M/TCESP:

O Relatório Quadrimestral do Tribunal de Contas é separado por PERSPECTIVA, que são os Índices do IEG-M:

• <u>IEG-M Geral = 7.000 pontos</u>	-	<u>Peso de 100,00% (Desmembramento):</u>
• I-PLAN = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 20,00% (Todas as Secretarias refletem)
• I-FISCAL = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 20,00% (Finanças, Receitas, Rendas)
• I-EDUC = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 20,00% (Educação, Infraestrutura)
• I-SAÚDE = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 20,00% (Saúde, Infraestrutura)
• I-AMB = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 10,00% (Meio Ambiente, Infra, Obras, Educação)
• I-CIDADE = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 05,00% (Defesa Civil, Trânsito, Transporte, etc)
• I-GOV TI = 1.000 pontos , ou 100,00%	-	Peso de 05,00% (Governança, Jurídico T.I. e Comunicação)

Fonte: Adaptado de IEG-M, TCESP, 2024.



Objetivo do I-Fiscal do IEGM

De acordo com o TCE/SP:

i-Fiscal – Gestão Fiscal Municipal



Fonte: Figura criada por IA do chat GPT com os conceitos do TCE/SP (2025)

INDICADORES DO i-FISCAL

IEGM • Tribunal de Contas do Estado de São Paulo — TCE-SP

EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E RESTOS A PAGAR

- 1 Análise da Receita (execução orçamentária)
- 2 Análise da Despesa (execução orçamentária)
- 3 Análise da Execução Orçamentária
- 4 Esforço para Pagamento de Restos a Pagar
- 5 Nível de Cancelamento de Restos a Pagar
- 6 Resultado Primário (Operacional)

DESPESAS COM PESSOAL E REPASSES

- 7 Despesa com Pessoal — Poder Executivo
- 8 Despesa com Pessoal — Poder Legislativo
- 9 Repasse de Duodécimos às Câmaras

PLANEJAMENTO E INVESTIMENTOS

- 10 Limites de Endividamento: Regra de Ouro
- 11 Taxa de investimento: planejamento inicial versus execução

RESULTADOS FINANCEIROS E ENDIVIDAMENTO

- 12 Resultado Financeiro (superávit ou déficit)
- 13 Dívida Fundada (aumento ou redução)
- 14 Pagamentos dos Precatórios
- 15 Índice de Liquidez Imediata
- 16 Dívida Ativa: percentual de recebimento
- 17 Dívida Ativa: percentual de cancelamento

CONFORMIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

- 18 Pontualidade na Prestação de Contas
- 19 Alertas do Sistema AUDESP
- 20 Balancetes Rejeitados



Visão integrada da gestão fiscal

Planejamento, execução, equilíbrio, endividamento e conformidade.

Painel-síntese para uso didático • Indicadores organizados por eixo temático

Fonte: Figura criada por IA do chat GPT com os conceitos do TCE/SP (2025)

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DA ARRECADAÇÃO

AÇÕES ESTRUTURANTES E CONTÍNUAS

1

Acompanhamento mensal

Monitorar a arrecadação e seus desvios.

2

Cadastro imobiliário atualizado

Ampliar a consistência da base tributária.

3

Cobrança administrativa

Intensificar a recuperação dos créditos.

4

Fiscalização tributária

Intensificar ações orientadas por risco.

5

Revisão da PGV

Executar de forma pontual e ordenada.

6

Emendas parlamentares

Prospectar recursos estaduais e federais.

7

Revisão da metodologia de projeção de receitas

Utilizar séries históricas, fatores econômicos e memória de cálculo documentada.



ATENÇÃO À ABERTURA DE REFIS

Pode produzir efeito positivo no curto prazo, mas sua adoção recorrente tende a estimular a inadimplência e provocar perda de arrecadação no longo prazo.



PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DA QUALIDADE DA EXECUÇÃO DA DESPESA

MONITORAMENTO, PROJEÇÃO E MEDIDAS CORRETIVAS

1

Controle mensal das dotações

Verificar a suficiência até o fim do exercício: folha e encargos, contratos, juros, encargos e amortização de dívidas.

2

Créditos adicionais formalizados

Criar instrumentos de solicitação e autorização, com justificativas e avaliação dos indicadores dos programas e ações.

3

Relatório mensal e previsão de fechamento anual

Apurar o resultado pelas despesas liquidadas e projetar o encerramento com base no executado, incluindo provisões para o 13º salário, parcelas semestrais ou anuais de financiamentos e precatórios do regime ordinário.

4

Contingenciamento de dotações

Adotar reserva orçamentária para conter aprovações automáticas de gastos.

5

Limitação preventiva de empenhos

Conter a execução antes que o desequilíbrio orçamentário se agrave.

6

Revisão de contratos continuados

Reavaliar quantitativos, custos e condições para buscar economia e eficiência.

7

Contenção de despesas não obrigatórias

Suspender novos investimentos, ampliações de serviços e aquisições não essenciais.



GATILHO PARA ADOÇÃO DAS MEDIDAS CORRETIVAS

Déficits mensais ou previsão de encerramento do exercício em déficit exigem resposta tempestiva, com prioridade para o equilíbrio fiscal e a preservação das despesas obrigatórias.



15º

SGESP

Seminário de Gestão
Pública Fazendária



PLANO DE AÇÃO PARA MANTER UM ILI ACIMA DE 1,0

ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA

Equilíbrio entre disponibilidades financeiras e obrigações de curto prazo

CONDIÇÃO ESSENCIAL

Manter o ILI acima de 1,0 depende da implementação conjunta das ações de aumento da receita corrente e de controle da execução da despesa.

1

Controle mensal do ILI

Acompanhar a evolução do índice e corrigir resultados inferiores a 1,0 ao longo do ano, evitando o encerramento com disponibilidades menores que o passivo circulante.

2

Fluxo de Caixa Projetado

Instituir controle financeiro para antecipar entradas, saídas e insuficiências de caixa, permitindo decisões tempestivas durante a execução orçamentária e financeira.

OBJETIVO

ILI > 1,0

Disponível ≥ Passivo Circulante

3

Gestão de estoques pela Curva ABC

Implementar controle de materiais e margem de segurança para os itens de maior valor, evitando excessos e protegendo a continuidade dos itens críticos.

4

Controle das despesas liquidadas

Monitorar as despesas que geram obrigações no passivo circulante e evitar liquidações associadas a estoques elevados ou aquisições desnecessárias.

5

Avaliação dos serviços consumidos

Verificar se os quantitativos e a qualidade dos serviços contratados são adequados às necessidades do município, identificando ociosidades, excessos e oportunidades de racionalização.

6

Reclassificação de passivos

Transferir do circulante para o não circulante as obrigações formalmente parceladas no longo prazo, como contribuições previdenciárias, PASEP, FGTS e acordos autorizados com fornecedores, especialmente no início de novo mandato.

Somente com documentação e exigibilidade de longo prazo.



PLANO DE AÇÃO PARA CONTROLE DO ÍNDICE DA LRF DAS DESPESAS COM PESSOAL

CONTROLE DO ÍNDICE DA LRF

Processos prévios de análise, autorização e contenção

OBJETIVO: MANTER AS DESPESAS COM PESSOAL SOB CONTROLE NOS LIMITES DA LRF

As decisões dependem também do comportamento da arrecadação e da RCL, mas exigem controle rigoroso sobre aumento de quadros, benefícios automáticos, reajustes, cargos comissionados e convocação de aprovados em concurso.

1

PORTA DE CONTROLE • ESTRUTURA

Criação de cargos

Instituir processo formal de análise e aprovação, caso ainda não exista.

2

PORTA DE CONTROLE • REMUNERAÇÃO

Benefícios e reajustes

Aprovar benefícios, reajustes de categorias e revisão anual com base na previsão de encerramento, projetando a despesa com pessoal da LRF e a Receita Corrente Líquida — RCL.

3

PORTA DE CONTROLE • JORNADA

Banco de horas

Aprovar por lei e disciplinar por dissídio ou acordo coletivo.

4

PORTA DE CONTROLE • HORAS EXTRAS

Autorização prévia

Instituir processo de aprovação com sistema de autorização pelo Chefe do Poder Executivo.

5

PORTA DE CONTROLE • TERCEIRIZAÇÃO

Mão de obra de consórcios

Instituir processo para aprovação de aumento da mão de obra terceirizada proveniente de consórcios intermunicipais.

6

PORTA DE CONTROLE • COMISSIONADOS

Estrutura estritamente necessária

Reduzir os cargos comissionados ao mínimo indispensável ao funcionamento institucional.

**DECISÕES COM IMPACTO EM PESSOAL
CONDICIONADAS À PROJEÇÃO DA RCL E DOS LIMITES DA LRF**

Planejar • Demonstrar impacto • Autorizar • Monitorar

Fonte: Figura criada por IA do chat GPT com prompt elaborado pelo professor



PLANO DE AÇÃO PARA MANTER OS LIMITES MÁXIMOS DA LRF PARA ENDIVIDAMENTO

CONTROLE DOS LIMITES DA LRF

Prevenção, monitoramento e redução da dívida consolidada

OBJETIVO: MANTER O ENDIVIDAMENTO DENTRO DO LIMITE DE 120% DA RCL

Embora as operações de crédito dependam de análise e autorização da STN, dívidas decorrentes de precatórios podem elevar excepcionalmente o índice e exigir medidas intensas de recondução aos limites.



FATOR DE ATENÇÃO

Precatórios podem provocar aumento relevante da dívida em determinado exercício, mesmo quando o município mantém controle sobre novas operações de crédito.



CONTROLE PRÉVIO

As operações de crédito são submetidas à análise da Secretaria do Tesouro Nacional — STN, o que reduz a ocorrência de excessos relacionados a novas contratações financeiras.

ALAVANCAS PARA REDUÇÃO E ADEQUAÇÃO DO ÍNDICE

1

Alienação de ativos

Avaliar a venda de terrenos e prédios públicos desativados, destinando os recursos à amortização de dívidas, observadas as exigências legais.

2

Limitação de novas operações de crédito

Restringir novas contratações enquanto o índice permanecer elevado ou houver risco de ultrapassagem do limite de endividamento.

3

Aumento da receita corrente

Implementar as ações de fortalecimento da arrecadação anteriormente previstas, ampliando a RCL e reduzindo a relação percentual entre dívida e receita.



PLANO DE AÇÃO GESTÃO DOS CRÉDITOS MUNICIPAIS: DIVIDA ATIVA

DÍVIDA ATIVA: RECEBIMENTO E CANCELAMENTO

Cobrança efetiva, integridade cadastral e proteção do estoque de créditos



OBJETIVO DE RECEBIMENTO

≥ 10% do estoque inicial

Elevar a recuperação efetiva dos créditos inscritos.



OBJETIVO DE CANCELAMENTO

MÍNIMO

Restringir baixas indevidas e preservar os créditos válidos.

TRILHA 1 — AUMENTAR O RECEBIMENTO

1

Saneamento cadastral

Revisar e atualizar as bases mobiliária e imobiliária, eliminando inconsistências que dificultam a cobrança.

2

Protesto de CDAs

Implementar o protesto das Certidões de Dívida Ativa como instrumento extrajudicial de recuperação.

5

Autorização rigorosa

Instituir processo formal de análise, justificativa, documentação e autorização para cancelamentos da Dívida Ativa.

3

Cobrança automatizada

Utilizar call center, inteligência artificial e WhatsApp para comunicações, avisos, negociações e acompanhamento dos débitos.

4

Grandes devedores

Priorizar a execução fiscal dos créditos de maior valor, com seleção por risco, materialidade e probabilidade de recuperação.

6

Auditoria periódica

Revisar amostras e causas dos cancelamentos, verificando legalidade, documentação, competência e recorrência das ocorrências.

7

INTEGRAÇÃO ENTRE DÍVIDA ATIVA E CONTABILIDADE

Conciliar inscrições, atualizações, recebimentos, cancelamentos e saldos contábeis. Uma base única fortalece a cobrança e a confiabilidade das demonstrações.



ATENÇÃO AO REFIS

Produz efeito de curto prazo, mas sua repetição pode incentivar a inadimplência e aumentar o estoque da Dívida Ativa. Deve ser evitado como prática recorrente de arrecadação.

Fonte: Figura criada por IA do chat GPT com prompt elaborado pelo professor





PAINEL DE ALERTAS • i-FISCAL

MUITA ATENÇÃO A ESTES INDICADORES

Falhas pontuais podem reduzir significativamente ou rebaixar diretamente a nota municipal.

1

Repasse de duodécimos às Câmaras

Controlar valores e prazos dos repasses constitucionais, evitando divergências que afetem diretamente o resultado.

REBAIXA A NOTA DIRETO

2

Pontualidade na Prestação de Contas

Acompanhar rigorosamente os calendários e transmitir as informações dentro dos prazos estabelecidos.

50

25

0

PONTUAÇÃO POSSÍVEL

3

Alertas AUDESP e balancetes rejeitados

Tratar cada alerta tempestivamente, corrigir inconsistências e eliminar as causas de rejeição dos arquivos transmitidos.

CORREÇÃO IMEDIATA

4

Limites máximos de endividamento

Monitorar o endividamento municipal e impedir que a dívida ultrapasse os limites máximos permitidos pela LRF.

CONTROLE CONTÍNUO

5

Limite de Endividamento — Regra de Ouro

Verificar o cumprimento da regra antes de contratar operações de crédito ou ampliar despesas de capital financiadas.

REBAIXA A NOTA DIRETO

6

Percentual da Taxa de Investimento

Acompanhar o percentual executado em relação ao planejamento e buscar taxa de investimento superior a 15%.

META: +15%

7

Relação entre despesas correntes e receitas correntes

Monitorar a evolução das despesas correntes em relação às receitas correntes, preservando margem fiscal para investimentos e evitando o comprometimento estrutural do orçamento.

MONITORAR • CORRIGIR • PREVENIR

Painel de pontos críticos para uso didático • i-Fiscal / IEGM / TCE-SP

Plano de ação voltado ao atendimento do quesitos do i-Fiscal

Além dos índices que são calculados com base nos dados e informações do AUDESP, existem a coleta de dados e informações via formulários, com quesitos para as áreas envolvidas tais como:

Nº QUESITO	QUESITOS	PONTUAÇÕES
1.0	Há estrutura administrativa voltada para a administração tributária?	Sim
		Não
1.1	O Município possui lei que defina a estrutura organizacional da Administração Tributária?	Sim – 0,5
		Não – 00
1.2	Qual o número de cargos de fiscais/auditores tributários preenchidos? Fórmula de cálculo: Se efetivos > 0 E "Em comissão" = 0 E Terceirizados = 0 -> 1,5 ponto Se "Em comissão" <> 0 OU Terceirizados <> 0 -> 0 ponto	Efetivo:
		Em comissão:
		Terceirizado:
1.3	Os fiscais tributários recebem treinamento específico para execução das atividades inerentes ao cargo? <i>Treinamento periódico pelo menos 1 vez ao ano</i>	Sim – 10
		Não – 00



Plano de ação voltado ao atendimento do quesitos do i-Fiscal

CONTABILIDADE PÚBLICA E ÁREA FISCAL

Fonte: Manual IEG-M 2024, TCESP, 2023

PONTUAÇÕES DE DADOS EXTERNOS E DE DADOS INTERNOS (PREFEITURA, SAAE, RPPS, OUTROS ÓRGÃOS)

DADOS INTERNOS (informado pelos responsáveis da Prefeitura)

Fatores relevantes:

- 1) Treinamentos para Fiscais Tributários;
- 2) Plano de Cargos Fiscais Tributários;
- 3) Recursos para área tributária;
- 4) Segregações de Funções da Contabilidade, principalmente, com outras áreas de Fazenda/Finanças;
- 5) Medidas para Aumento da Arrecadação Municipal – IPTU, ISSQN, ITBI, Taxas, entre outras;
- 6) Atualizações cadastrais;
- 7) Cargo Efetivo para Contador;
- 8) Atualização da Planta Genérica de valores e seus reflexos no IPTU;
- 9) Normativo ITBI que obriga os Cartórios a informar a Fazenda Municipal;
- 10) Detecção de contribuintes que não emitiram Nota Fiscal Eletrônica;
- 11) Possuir regulamento da Dívida Ativa;
- 12) Divulgação Receitas, Despesas, Atos de Pessoal, diárias e passagens;
- 13) **Transparência: Divulgação** ☒ PPA, LDO e LOA; ☒ Balanços de exercício; Prestação de contas do ano anterior; ☒ Parecer prévio do TCE; ☒ Relatório de Gestão Fiscal (RGF); ☒ Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO).

DADOS EXTERNOS (informações retiradas de prestações de contas)

AUDES - Análise da Receita, da Despesa e do Resultado (Execução Orçamentária) – Resultado Consolidado do Município

AUDES - Balancetes Rejeitados; **AUDES** - Resultado Primário (Operacional); **AUDES** - Índice de Liquidez Imediata;

AUDES - Limite de Endividamento – Regra de Ouro; AUDES - Percentual da Taxa de Investimento

AUDES - Análise do Esforço para Pagamento de Restos a Pagar até o Bimestre (Dívida Flutuante) – Resultado Consolidado do Município; Controle do **ART. 167 A, CF/1988**.

AUDES - Análise do Nível de Cancelamento de Restos a Pagar – Resultado Consolidado do Município

AUDES - Despesas com Pessoal – Poder Executivo **Observar limite 54%**

AUDES - Despesas com Pessoal – Poder Legislativo **Observar limite 6%;**

AUDES - Apuração do Resultado Financeiro (Superávit/Déficit) – Resultado Consolidado do Município; AUDES - Apuração da Dívida Fundada (Aumento/Redução); AUDES - Apuração dos Pagamentos dos Precatórios; AUDES - Pontualidade na Prestação de Contas; **AUDES** - Dívida Ativa: Percentual de Recebimento / Cancelamento; **AUDES** - Alertas do Sistema AUDES;

Bibliografia de Consulta

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – TCESP. Manual de Planejamento Público – 2021. Disponível em: < <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/manual-planejamento-publico> >. Acesso em 28 mar. 2024;

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – TCESP. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, da ONU. Disponível em: < <https://www.tce.sp.gov.br/observatorio/indicadores> >. Acesso em 28 mar. 2024;

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – TCESP. Tribunal lança plataforma para monitorar ODS no Estado de São Paulo. Disponível em: < <https://www.tce.sp.gov.br/6524-tribunal-lanca-plataforma-para-monitorar-ods-estado-sp> >. Acesso em 28 mar. 2024;

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – TCESP. índice de efetividade da gestão municipal: manual 2025 dados do exercício 2024. Dez. 2024. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20do%20IEGM%202024.pdf>



15°

SGESP

Seminário de Gestão
Pública Fazendária



Agradecemos a sua participação!

A Associação das Secretarias Municipais de Finanças do Estado de São Paulo - ASSEFIN-SP tem por finalidade discutir política pública tributária e justiça fiscal, fornecer assistência técnica, trocar experiências exitosas, promover a pesquisa, ensino e desenvolvimento institucional, a qualificação e o aperfeiçoamento profissional dos dirigentes e servidores públicos fazendários.

