PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE GOVERNO MUNICIPAL
Coordenadoria de Planejamento
Viaduto do Chá, nº 15, 11º andar - Bairro Centro - São Paulo/SP - CEP 01002-900
Telefone: 3113-8000

PROCESSO 6011.2025/0001330-1

Informação SGM/SEPLAN/CP Nº 123039333

À Comissão de Gestão da Bonificação por Resultados – CGBR

Senhor(a) Presidente,

Senhores(as) Membros,

Trata o presente de parecer técnico e proposta de encaminhamento em resposta ao recurso apresentado pela Controladoria Geral do Município (CGM), conforme documento 122471069, contra deliberação proferida por esta CGBR, como consta no documento 120752197.

1. Em síntese, argumenta a Controladoria Geral do Município que:

• o conceito de "Percentual Considerado", por ter o teto de 100% traz, implicitamente, à contraposição ao conceito de indicador binário. Segundo a manifestação, "a existência de um limite superior de 100% implica diretamente que os valores podem ser variáveis ao longo do intervalo de 0 a 100, de acordo com o desempenho efetivamente realizado;"

• ao se atribuir 0% de Percentual Considerado a um resultado de 98,97%, a Comissão incorre em um equívoco metodológico e lógico, além de violar o princípio da proporcionalidade, pilar de qualquer sistema de gestão por resultados;

• não há, nos materiais de orientações e normas vigentes sobre os Ciclos de Bonificação por Resultados, qualquer determinação de que metas parcialmente alcançadas devam ser consideradas como não cumpridas, especialmente quando há percentual de cumprimento elevado e documentação atestada;

• a proporcionalidade foi adotada – e o órgão cita exemplos – para a deliberação sobre o resultado de outros órgãos que não atingiram a meta estabelecida para o período, reforçando tanto sua legitimidade técnica quanto a necessidade de tratamento isonômico entre os órgãos da Administração Municipal.

2. Feita a argumentação, o órgão em tela solicita:

• "A reconsideração da decisão da Comissão, com o restabelecimento do Percentual Considerado de 98,97% para o indicador 75.2, conforme validado tecnicamente no parecer SEPLAN;

• Que a decisão revista passe a compor o cálculo do Índice Agregado de Cumprimento de Metas da CGM, com os devidos reflexos sobre a bonificação devida aos(às) servidores(as) do órgão;

• Caso haja elementos adicionais que tenham fundamentado a desconsideração do indicador, solicita-se, desde já, o compartilhamento formal desses elementos com este órgão para fins de contraditório e ampla defesa."

Das manifestações desta Coordenadoria:

3. É importante rememorar o histórico das metas da Controladoria Geral do Município, desde 2021:

Ciclo	Indicador	Tipo	Valor-base	Meta	Valor Alcançado	% Apurado
2022 (ref. 2021)	Alcançar 7,37 pontos no Índice de Integridade da Administração Direta da PMSP.	Global	6,91	7,03	7,09	150%
2023 (ref. 2022)	Alcançar 7,37 pontos no Índice de Integridade da Administração Direta da PMSP.	Global	7,1	7,26	7,94	525%
2024 (ref. 2023)	Desempenho aferido pelo Índice de Integridade da Administração Direta da PMSP.	Global	7,94	8,06	9,3	1133,33%
2025 (ref. 2024)	Resultado do Indicador de Transparência Ativa – ITA.	Global-Derivado	9,82	9,82	9,86	100,41%*
2025 (ref. 2024)	Resultado do Indicador de Transparência Passiva – ITP.	Global-Derivado	9,69	9,69	9,59	98,97%*
2025 (ref. 2024)	Resultado do Indicador de Atendimento às Reclamações – IR.	Global-Derivado	8,60	8,78	8,86	103,02%

*Valores obtidas com a fórmula: (valor alcançado / meta), distinta da utilizada para definição do Percentual Apurado, em metodologia consensual para a CGBR - vide nota 7).

4. Observa-se que a meta constante no Programa de Metas 2021-2024 fora atingida em 2022. Para a bonificação do ano seguinte, a CGBR deliberou para a equivalência entre o indicador do PdM 2021-2024 e a Bonificação por Resultado (Alcançar 7,37 pontos no Índice de Integridade da Administração

Direta da PMSP), porém com uma meta 7,7% superior ao marco de atingimento (7,94 ante 7,37).

5. Esta Coordenadoria apresentou recomendação de que o indicador global não figurasse no ciclo de Bonificação por Resultados de 2024, conforme documento 101547040. O documento postula:

"após verificação de que os indicadores referentes às metas de competência de sua Secretaria já se encontram atingidos, informamos que a análise preliminar de SGM/SEPEP/CP propôs a suspensão do indicador para fins de Bonificação para este exercício, ficando o componente relativo ao Programa de Metas 2021-2024 apurado pelo valor médio de cumprimento da Administração Municipal.".

Por meio dos documentos 102190212 e 102642852, a CGM propôs indicador – que se enquadraria como específico – para o processo de apuração. No intuito de efetivar a política de Bonificação por Resultados como instrumento de gestão de aprimoramento de desempenho, ficou deliberado que as metas da CGM para o exercício de 2024 seriam do tipo global-derivada, isto é, derivadas da meta constante no Programa de Metas, e desafiariam a CGM a manter a performance em dois indicadores (Indicador de Transparência Ativa – ITA e Indicador de Transparência Passiva – ITP) e aumentar a performance em outro indicador (Indicador de Atendimento às Reclamações – IR), conforme RESOLUÇÃO Nº1/CGBR/2024.

6. Observa-se que, a exemplo dos anos anteriores, os valores bases dos indicadores global-derivados mantiveram-se equivalentes ao atingido no exercício precedente.

7. Faz-se mister rememorar que os ciclos de Bonificação por Resultados, desde a sua instituição, foram calcados em mensurar os resultados oriundos do esforço necessário para o atingimento das metas pactuadas para cada exercício. Para tanto, identifica-se um valor base e calcula-se o referido esforço, constituindo o Percentual Apurado, a partir da seguinte fórmula de cálculo:

$$\text{Percentual Apurado} = (\text{Valor Alcançado} - \text{Valor Base}) / (\text{Meta} - \text{Valor Base})$$

8. Dada a impossibilidade de calcular o percentual apurado para os indicadores ITA e ITP, fora apresentado à CGBR o cálculo de uma proporção simples (Valor Alcançado / Meta).

9. Em reunião ocorrida em 27/02/2025, a CGBR deliberou contrariamente ao percentual apurado, oriundo de uma proporção simples, sobretudo para o indicador ITR, que, por se observar uma queda no desempenho (valor alcançado inferior ao valor-base), deveria assumir valor nulo, motivando a interposição do recurso supramencionado.

10. Acrescenta-se que a situação ora exposta, que trata da manutenção de um dado indicador, foi inédita desde o início da Política de Bonificação por Resultado e que pode ser recorrente nos próximos Ciclos de Bonificação.

11. A impossibilidade de utilização da fórmula até então consagrada, contornada pela utilização de uma razão simples lança luz sobre uma oportunidade de melhoria para a definição de regras prévias para o estabelecimento de valores-bases, para o caso de órgãos que desejem manter um determinado desempenho.

DA PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

12. Sugere-se que, em casos de indicadores que se referem à manutenção de desempenho, o valor-base deve ser o maior valor dentre as seguintes opções: (i) 95% do último resultado de referência; (ii) média aritmética dos resultados apurados nos últimos quatro anos.

13. Ainda que a referida proposta não seja para aplicação estatística *strictu sensu*, o número de 95% justifica-se por ser amplamente utilizado como um nível de confiança padrão em testes de hipóteses e intervalos de confiança. Ele representa um equilíbrio entre rigor e flexibilidade, garantindo que pequenas flutuações naturais no desempenho não prejudiquem a análise dos indicadores.

14. A propositura de indicação de execução de 95% do valor-base como critério mínimo para casos de manutenção do indicador trata-se de um parâmetro alto, diferente de 70% do valor inicial, por exemplo.

15. Visando reforçar o equilíbrio entre rigor e flexibilidade, caso o valor-base obtido após o desconto de 5% sobre o último valor de referência seja inferior à média aritmética dos últimos quatro anos, esta média deve ser adotada como valor-base, já que reflete, com mais fundamento, um nível desejável de performance.

16. Diante de tal proposta, recomenda-se acolher parcialmente, o recurso impetrado pela CGM, e também gerar jurisprudência para casos de órgãos que tenham necessidade de ter metas (globais ou derivadas) de manutenção de desempenho, nos ciclos de Bonificação por Resultados.

17. Frisa-se aqui a importância tanto da adaptação metodológica para que ela comporte a utilização corriqueira (e adequada) de indicadores de manutenção de performance, bem como a importância para a administração de monitoramento de indicadores que refletem níveis de serviço desejáveis e sem os quais o incentivo ao monitoramento contínuo poderia acarretar em seu decaimento.

18. Se aplicado ao caso em tela, obteríamos:

Último valor de referência	**95,00%**	**Média**	**Valor base considerado**	**Meta**	**valor alcançado**	**valor apurado**	**Percentual considerado**
9,82	9,33	**9,41**	**9,41**	9,82	9,86	127,95%	100,00%
9,69	**9,21**	9,07	**9,21**	9,69	9,59	79,36%	79,36%
8,60	Não se aplica	Não se aplica	**Não se aplica**	8,78	8,86	144,44%	100,00%
						IACM	**93,12%**

Ao submeter este Parecer para apreciação dos membros desta CGBR, colocando-nos à disposição para dirimir dúvidas ou fornecer informações adicionais, renovamos votos de elevada estima e consideração.

Cordialmente,

Daniel Bruno Garcia

Coordenadoria de Planejamento, Monitoramento e Avaliação (CPMA)

Coordenador

Daniel Bruno Garcia
Coordenador(a)
Em 03/04/2025, às 20:21.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://processos.prefeitura.sp.gov.br, informando o código verificador **123039333** e o código CRC **1F837F3C**.