



# **ICI** ÍNDICE DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

MUNICÍPIOS

A serviço de quem  
serve a sociedade.

## **SOBRE O ICI**

### **Evidências para a tomada de decisão de governantes e líderes públicos.**

Concebido e desenvolvido pelo Centro de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral, o **Índice de Capacidades Institucionais (ICI®)** é uma forma de averiguar se os governos são capazes de promover desenvolvimento. O ICI reforça o nosso compromisso com o desenvolvimento e a evolução continuada da administração pública no Brasil e no mundo.

O ICI é uma iniciativa inovadora que busca quantificar a relação entre as capacidades institucionais e os resultados gerados em termos de bem-estar para a população. O índice reflete uma visão ampla e aprofundada baseada em

72 indicadores que buscam construir a ponte de conhecimento com contribuições da literatura e do debate de políticas públicas nos domínios da ciência política, economia e gestão.

Dessa forma, a FDC Gestão Pública contribui para uma análise contextual da performance da gestão pública nas mais distintas esferas de atuação (federal, estadual, municipal e institucional), a partir de três dimensões:

- **Desenvolvimento**
- **Instituições**
- **Gestão**

## **SOBRE A FDC**

Com aporte de toda essa experiência, a FDC Gestão Pública vem desenvolvendo capacidades de agentes e instituições envolvidas com políticas públicas com metodologias proprietárias e intervenções com transferência de conhecimento.

Nosso repertório foi construído ao lado de mais de 30 mil líderes dos setores público, privado e não governamental e em parceria com instituições de nível municipal, estadual e federal de todas as regiões do Brasil.

Desse modo, contribuímos com a formação de equipes de alta performance, por meio de ferramentas gerenciais e estratégicas para a geração de valor público.

**1ª**

Escola de negócios em educação executiva na América Latina.

**10+**

Entre as 10 melhores escolas de educação executiva do mundo, segundo ranking Financial Times 2025.

**+ de 20 mil**

Pessoas desenvolvidas em 2024 em programas de educação acadêmica e executiva.

**+ de 6 mi**

Pessoas impactadas direta e indiretamente pelos programas de desenvolvimento de organizações da sociedade civil realizados pela educação social.

**+ de 45**

Anos de atuação. Quase meio século de história.

**+ de 30 mil**

Membros da comunidade Alumni.

# ESPECIALISTAS



## Humberto Falcão Martins

é Doutor em Administração (EBAPE/FGV, 2003), Mestre em Administração Pública (EBAPE/FGV, 1995), Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ENAP, 1996) e bacharel em Administração (UnB, 1986). Professor dedicação exclusiva da Fundação Dom Cabral.



## Ettore de Carvalho Oriol

é doutor em Administração Pública e Governo da EAESP-FGV, São Paulo, 2024, visiting scholar na Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs da Indiana University – US, Bloomington, 2023, Mestre em Administração pelo MADE-UNESA, Rio de Janeiro, 2019, Especialista em Docência no Ensino Superior, SENAC-SP, São Paulo, 2017 e Bacharel em Contabilidade pela FSA, São Paulo, 2000. Professor Associado – Core Faculty- da Fundação Dom Cabral.



## Paulo Roberto Gitirana de Araujo Guerra

é Mestre em Desenvolvimento (Erasmus University of Rotterdam), Especialista em Gestão de Pessoas (UNA), Especialista em Direito na Administração Pública (UCB), Especialista em Ciência de Dados e Big Data (PUC-MG), Graduado em Administração Pública (FJP).

# METODOLOGIA

ETAPA

1

## COLETA DE DADOS

Realizamos uma pesquisa abrangente e agregamos vasta base de dados que contém mais de 400 indicadores, provenientes de fontes nacionais e internacionais confiáveis, como IBGE, Ministério do Trabalho, CNPQ, BCB, Tesouro Nacional, MapBiomas, entre muitos outros.

ETAPA

3

## RELAÇÃO DE CAUSALIDADE ENTRE GRUPOS DE INDICADORES

Elegemos a técnica estatística conhecida como Modelagem de Equações Estruturais (SEM-PLS). Por meio dessa análise, identificamos uma cesta de 72 indicadores que comprovaram a validade convergente, discriminante e de conteúdo para o modelo proposto.

ETAPA

2

## SELEÇÃO DOS MELHORES INDICADORES

Usamos parâmetros criteriosamente selecionados que melhor representavam cada construto, com base na literatura relevante ao modelo. Nesta primeira etapa, chegamos à lista de 72 indicadores que poderiam compor o estudo.

ETAPA

4

## ÍNDICE DE CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

Com base nos 72 indicadores selecionados, construímos o Índice de Capacidades Institucionais, composto por dois componentes principais: a Qualidade das Instituições e a Qualidade da Gestão Municipal.

# CONCEITOS BÁSICOS

## CAPACIDADE INSTITUCIONAL

```
graph TD; CI[CAPACIDADE INSTITUCIONAL] --- QI[QUALIDADE INSTITUCIONAL]; CI --- GM[GESTÃO MUNICIPAL]; QI --- D[DESENVOLVIMENTO]; GM --- D; GM --- QI;
```

### DESENVOLVIMENTO

É o componente do modelo que figura como resultado. Sua definição é ampla, abrangendo não apenas o crescimento econômico, mas também o conceito de bem-estar proposto pela OCDE (2011). Isso inclui diversos aspectos, como coesão social, conectividade, infraestrutura, qualidade ambiental, entre outros elementos.

### QUALIDADE INSTITUCIONAL

Representa um componente do modelo que influencia o Desenvolvimento. Sua definição está fundamentada na premissa de que boas instituições promovem o desenvolvimento das nações. Além disso, reconhece-se que a Gestão Pública Municipal exerce influência direta sobre a Qualidade Institucional e que pode ser observada.

### GESTÃO MUNICIPAL

Também é um componente do modelo que influencia o Desenvolvimento e a Qualidade Institucional. A qualidade da Gestão Municipal tem um impacto significativo sobre a qualidade das instituições e o bem-estar geral. Esse componente é formado por dois subcomponentes centrais que é a Qualidade da Gestão Pública Municipal e a Qualidade do Ambiente de Negócios no Município.

# CONCEITOS BÁSICOS

## MODELO CAUSAL

Característica distintiva do modelo proposto para o ICI é sua natureza nomológica. Diferentemente da maioria dos modelos existentes, que são tautológicos e concebidos sem validação empírica, o modelo do ICI é construído com base em teorias e respaldado por análises estatísticas.

## INDICADORES

Os indicadores utilizados são métricas relevantes para o modelo. Sua seleção seguiu critérios rigorosos de conteúdo, ou seja, foram escolhidos por representarem reflexivamente os subelementos que compõem o modelo teórico. Somente após essa validação de conteúdo, procedeu-se à análise estatística dos indicadores, garantindo assim sua validade tanto em termos de conteúdo quanto empiricamente.

## ELEMENTOS E SUBELEMENTOS

Do processo de seleção dos indicadores, surgem dois elementos que compõem o ICI, cada um com seus respectivos subelementos:

- **Qualidade das Instituições**
  - Qualidade da Segurança Pública
  - Qualidade do *Enforcement*
  - Qualidade Fiscal
- **Qualidade da Gestão Municipal**
  - Gestão Pública
    - Governança de Políticas Públicas
    - Eficácia dos Programas
    - Gestão de Pessoas na Adm. Pública
  - Ambiente de Negócios
    - Ambiente de Negócios Geral
    - Ambiente de Negócios Investimento
    - Ambiente de Negócios Mercado de Trabalho.

# CONCEITOS BÁSICOS

## ÍNDICE GERAL

Ao final do processo de validação dos indicadores, foi composto o Índice de Capacidade Institucional (ICI), formado por dois componentes: Qualidade das Instituições e Qualidade da Gestão Municipal.

## RECORTES

A partir de uma amostra de 411 municípios, a aplicação do ICI na perspectiva dos municípios pode proporcionar um profundo entendimento dos elementos tanto da qualidade das instituições quanto da qualidade da Gestão Municipal, gerando comparações interessantes e extremamente úteis para os governos e o direcionamento das políticas públicas.

## INSIGHTS

Um insight interessante que o ICI traz é a comparação entre o Município analisado alguns grupos de Benchmarking, como municípios com maior Capacidade Institucional, Municípios com maior nível de Desenvolvimento, Municípios do mesmo Estado, Macro-região ou outro recorte que se deseje utilizar. Além disso, nessas análises pode-se apontar quais subelementos tem maior impacto no resultado e quais devem ser priorizados para que o desenvolvimento aconteça com maior velocidade.

## ANÁLISES

A análise dos dados revela que a Capacidade Institucional (ICI), composta pela Qualidade das Instituições e pela Qualidade da Gestão Municipal, é fundamental e uma condição necessária para impulsionar o Desenvolvimento dos municípios. Os elementos que foram o ICI demonstram ser uma força explicativa para o progresso socioeconômico, com o modelo capaz de explicar mais da metade do Desenvolvimento observado nos municípios.

# O MODELO CAUSAL: COMPONENTES E SUB-COMPONENTES

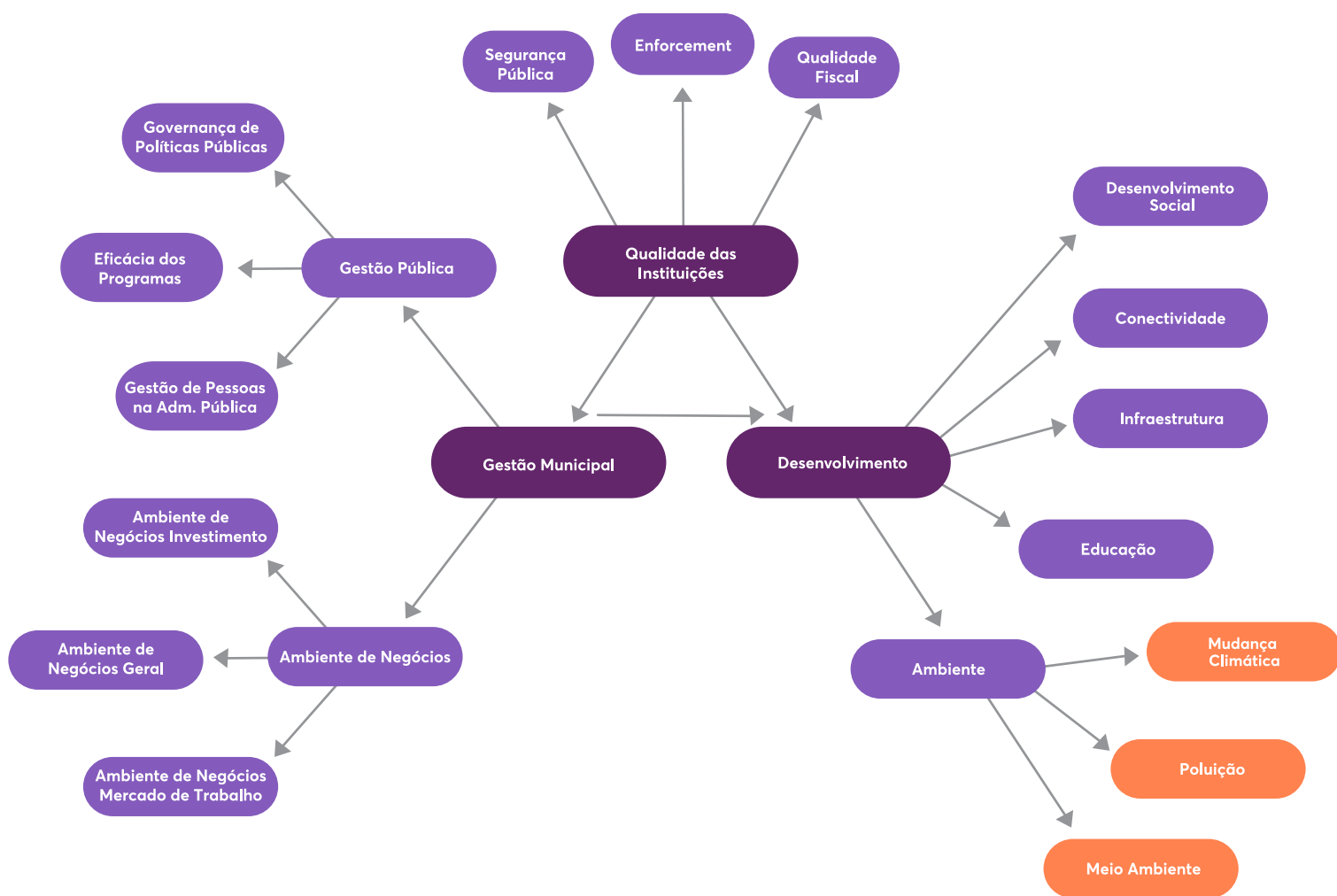
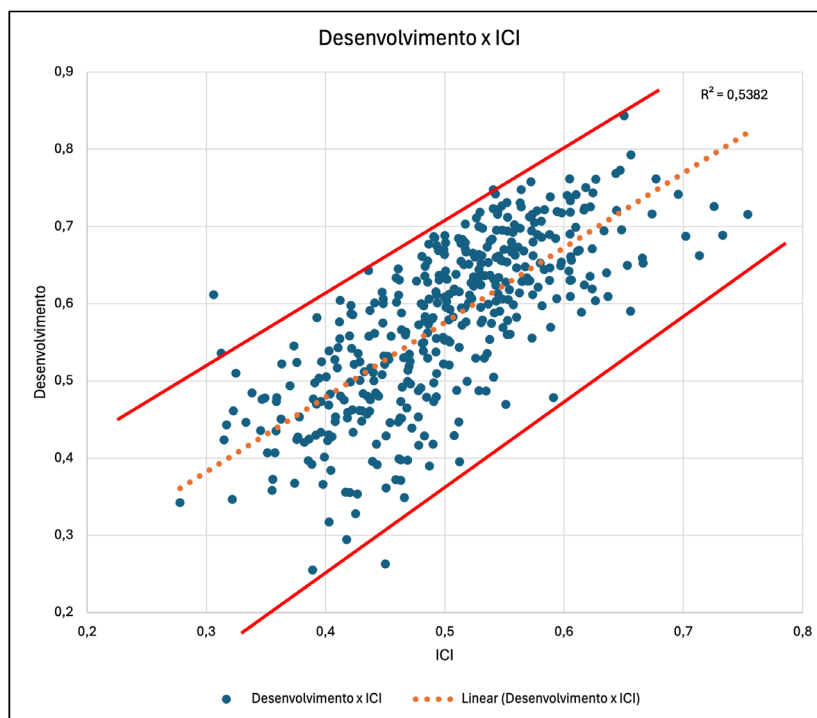


Figura 1: Modelo após os testes empíricos  
 Fonte: Centro de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral.

# ANÁLISE DESENVOLVIMENTO VS ICI

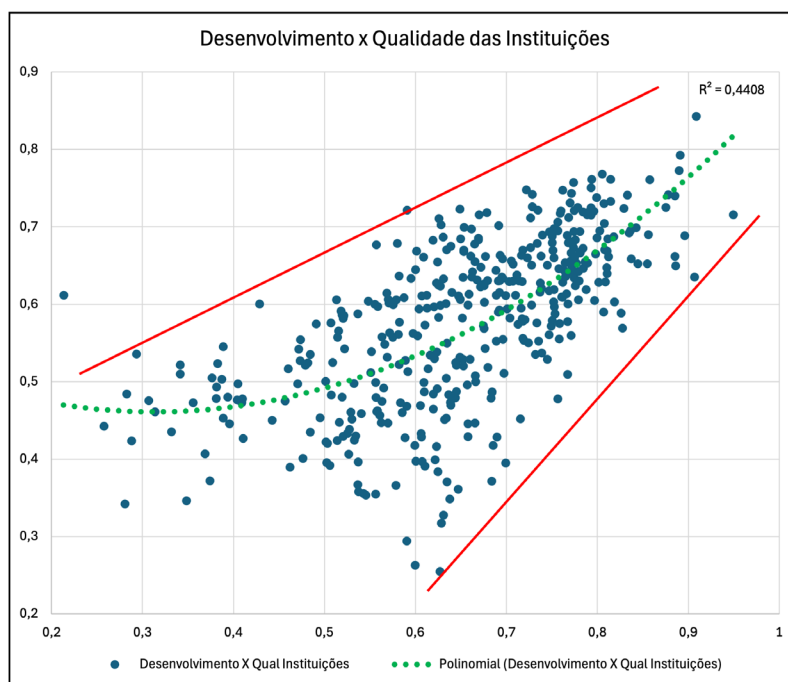


O Gráfico apresentado revela alta correlação linear e positiva entre as Capacidades Institucionais (ICI) e o Desenvolvimento, com coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0.538. Esse valor indica que o modelo do ICI de âmbito municipal é capaz de explicar 53,82% do Desenvolvimento medido nos municípios representados na amostra.

Um ponto importante que deve ser observado é a baixa existência de outliers, conforme indicado pelas linhas vermelhas que mostram os limites dos resultados da plotagem do ICI x Desenvolvimento. Além dessa constatação, outro ponto importante é que não temos municípios com alto desenvolvimento e baixa Capacidade institucional, nem vice-versa. Isso indica que além de fortemente relacionados, o ICI é uma condição necessária

ao desenvolvimento e que quando recebe incrementos, leva o município ao Desenvolvimento, vide a não existência de municípios pouco desenvolvimento que tenham alta Capacidade Institucional. O resultado mais significativo dessa análise é a evidência estatística da influência da Capacidade Institucional sobre o Desenvolvimento dos municípios da amostra, que, por serem os mais relevantes em termos de riqueza e população, permite extrapolar esses resultados. Dado que o ICI municipal é composto dos componentes Qualidade das Instituições e Qualidade da Gestão Municipal, podemos inferir que esses dois componentes, em conjunto, explicam a maior parte do Desenvolvimento identificado. Isso sugere a importância desses fatores na determinação do progresso socioeconômico das nações.

# ANÁLISE DESENVOLVIMENTO VS QUALIDADE DAS INSTITUIÇÕES



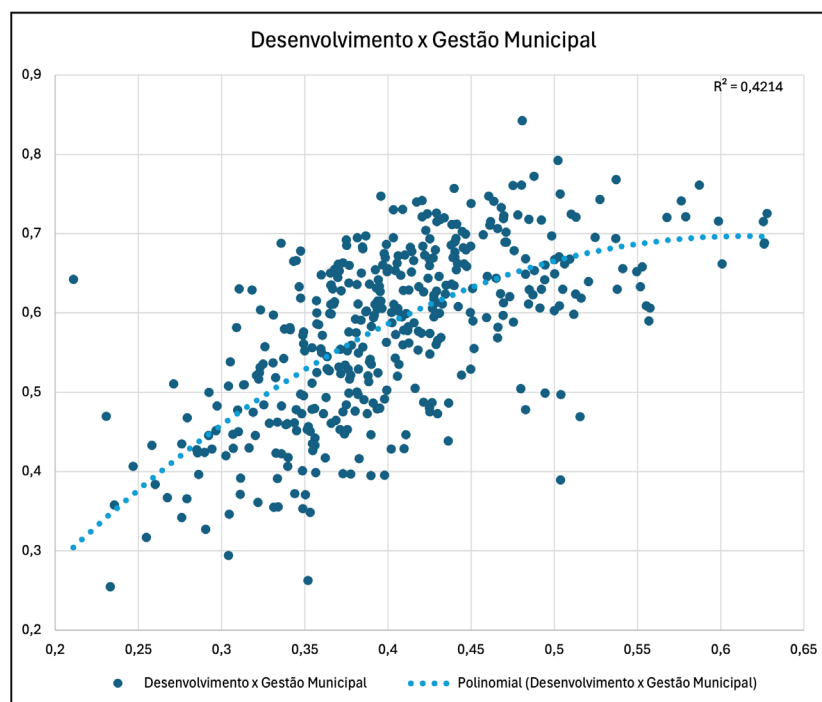
Ao olhar para cada componente em separado, pode-se observar uma correlação Polinomial e positiva entre Qualidade das Instituições e Desenvolvimento ( $R^2$  0.441).

Para o componente do ICI, Qualidade das Instituições, vemos que também se apresenta como uma condição necessária, mas não suficiente, dado que temos mais municípios que apresentaram boa Qualidade das Instituições (acima de 0.6 e mesmo assim tinham baixo grau de desenvolvimento). Contudo, a partir de certo ponto, a Qualidade das instituições também passa a representar uma condição suficiente, dado que deixamos de ter municípios

com boas instituições que apresentam baixo Desenvolvimento como é demonstrado pela linha vermelha inferior.

O único outlier que aparece nessa análise é Sobral-CE que tem um desenvolvimento acima da média, mesmo apresentando baixa Qualidade das Instituições. Um diferencial de sobral é seu alto índice de Educação, o que acaba gerando maior grau de Desenvolvimento (bem-estar para sua população) ficando entre os 10% com melhor nota no elemento Educação.

# ANÁLISE DESENVOLVIMENTO VS QUALIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL

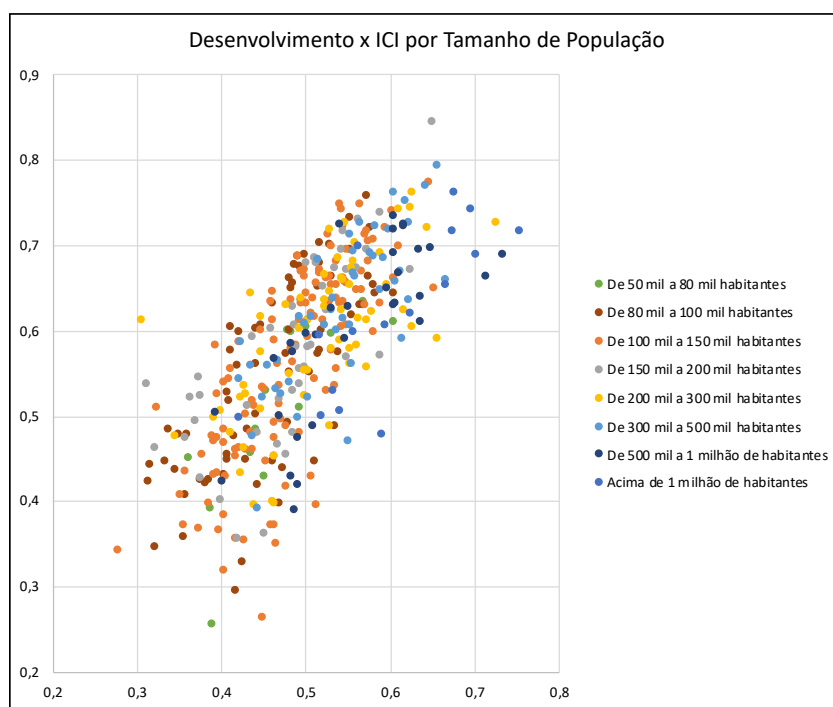


A correlação entre o Desenvolvimento e a Gestão Municipal foi Polinomial e com  $R^2$  de 0,421 (42,14%). A Gestão Municipal é formada pela Qualidade da Gestão Pública e Qualidade do Ambiente de Negócios.

Uma análise da curva que melhor se adequa aos dados, a Polinomial, temos que municípios com maior Qualidade da Gestão Municipal também alcançam maior desenvolvimento. Contudo, essa curva reduz seu impulso quando

mais a qualidade da Gestão Municipal aumenta, indicando que ela acaba tendo maior influência no início do processo de desenvolvimento e que ao final, outros componentes como a Qualidade das Instituições passam a ter maior força para fazer o impulso final. Veja que enquanto a curva da Qualidade das Instituições é ascendente em sua parte final (valores maiores) a curva da Gestão Municipal tende a uma estabilidade (redução do impulso inicial).

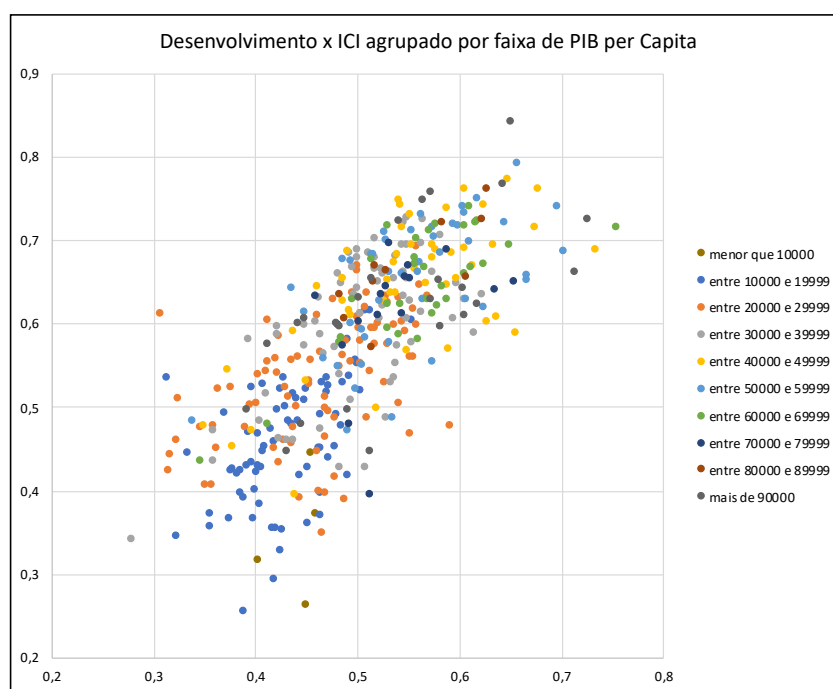
# ANÁLISE SEGMENTAÇÃO POR TAMANHO DA POPULAÇÃO



Como aparece ao se analisar do gráfico de plotagem da relação entre Desenvolvimento e ICI segregado por população, seu tamanho não é um determinante para a Qualidade Institucional. Esse achado coloca em cheque a divisão dos municípios a partir de seu porte populacional como fator chave para ter ou não capacidade em suas instituições.

Contudo, vemos que existem mais municípios com população acima de 1 milhão de habitantes figurando na parte superior da distribuição, o que aponta para uma certa relação entre quantidade de recursos humanos disponíveis e Capacidade Institucional.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



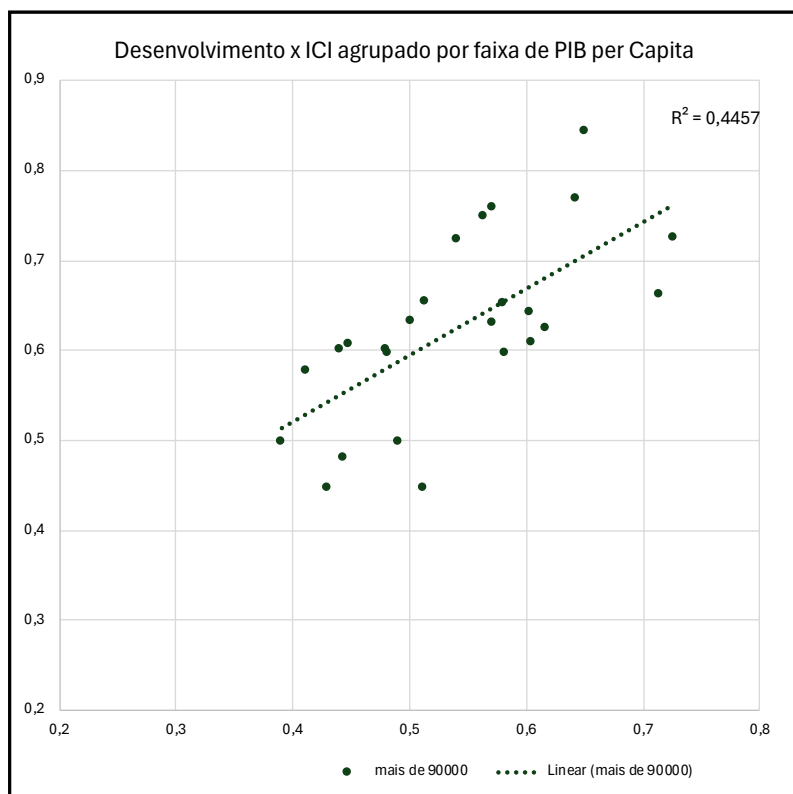
Considerando grupos de municípios por PIB per Capita, os dados mostram o agrupamento de determinados grupos que apresentam características aproximadas e que merecem uma análise mais aprofundada.

Uma das possíveis razões para a aparição desses agrupamentos, é que o PIB per capita pode indicar, na maioria dos casos, maior disponibilidade de mão de obra mais

qualificada e maior atratividade desse tipo de mão de obra.

Além disso, estes municípios tendem a apresentar maior capacidade financeira para atração de profissionais mais qualificados, o que acaba não acontecendo em municípios menores e com menor capacidade de atração de mão de obra qualificada.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



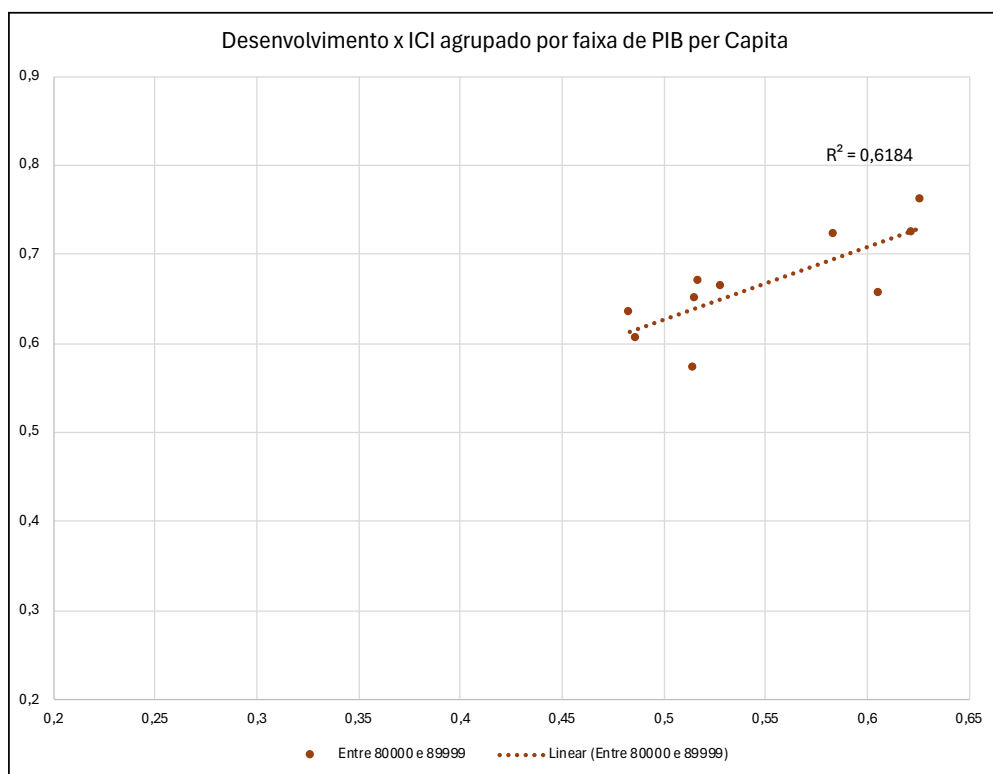
A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Itabira, Cubatão, Paulínia, Araucária, Três Lagoas, Maricá, São Caetano do Sul, Parauapebas, Barueri, Itajaí, Camaçari, Jundiá, Cajamar, Lucas do Rio Verde, Primavera do Leste, Niterói, Osasco, Goiânia, Ipojuca, Luís Eduardo Magalhães, Nova Lima, Saquarema, São Sebastião, Vinhedo e Sorriso.

Quando considera-se os grupos por PIB per Capita acima de 90.000 tem-se uma distribuição bastante heterogênea. Uma questão importante a ser considerada é que alguns municípios, como por exemplo, Parauapebas-PA, que apresenta alto PIB per Capita, tem essa posição pela extração de minério de ferro em seu território pela Vale. Municípios com estas características apresentam grande distorção na distribuição da sua renda, o que indica um problema social de difícil solução.

Contudo, neste mesmo grupo tem-se municípios como São Caetano do Sul que apresenta um desenvolvimento medido pelo IDH como um dos maiores do Brasil. Este município apresenta alta taxa de ICI e alto Desenvolvimento.

A análise da distribuição de municípios demonstra que apenas PIB per Capita não é suficiente para explicar o desenvolvimento dos municípios e o bem-estar de sua população.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



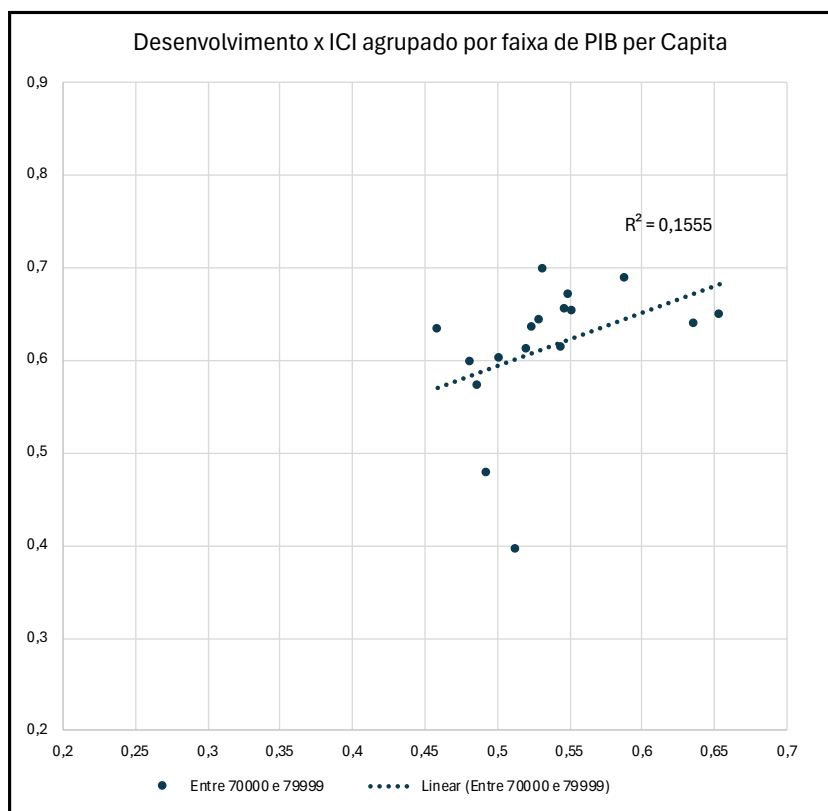
A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Araxá, Resende, Catalão, Paranaguá, Indaiatuba, Vitória, Piracicaba, São José do Pinhais, Arujá e Guaíba.

Contudo, quando lança-se o olhar para a faixa de PIB per Capita de 80.000 a 89.999, que acaba excluindo estes municípios com altíssimo PIB per Capita, temos maior proximidade entre PIB, ICI e Desenvolvimento.

Uma prova dessa aproximação é que o limite superior dos valores de ICI é reduzido, chegando a um máximo de 0.635, e Desenvolvimento de 0.76.

Esse resultado aproxima a Capacidade Institucional da disponibilidade de recursos dentro do município, desde que estes recursos venham de uma atividade diversificada e com maior valor agregado e não da renda de apenas um produto como a extração de minério produz em algumas cidades pelo Brasil.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



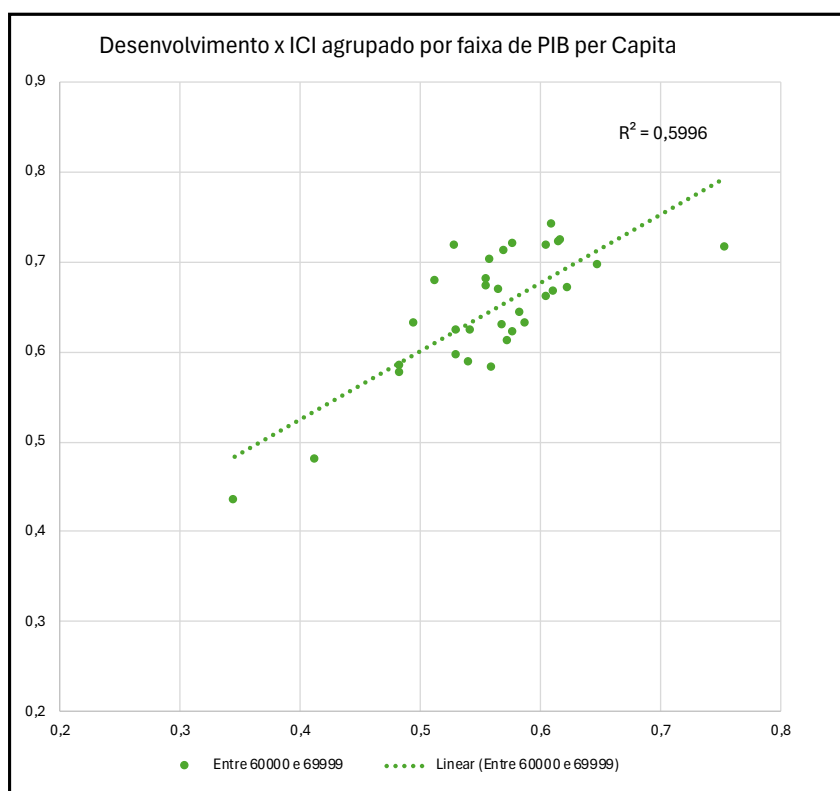
A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Barbacena, Itaguaí, Salto, Santana do Parnaíba, Santa Cruz do Sul, Jataí, Pindamonhangaba, Volta Redonda, Hortolândia, Foz do Iguaçu, Rondonópolis, Betim, Congonhas, Campos dos Goytacazes, Joinville, Paracatu e Navegantes.

Para a faixa entre 70.000 e 79.999 de PIB per Capita, temos uma distribuição que já começa a aparecer maior quantidade de outliers. Isso indica que municípios que têm menor PIB per Capita podem também começar a apresentar dificuldades em construir Capacidade Institucional e acabar reduzindo a sua

capacidade de se desenvolver.

Veja os dois outliers que aparecem, ambos estão no extrato inferior do ICI e com desenvolvimento bem inferior aos demais de seu grupo de renda. (municípios outliers – Barcarena/MG e Itaguaí/RJ).

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA

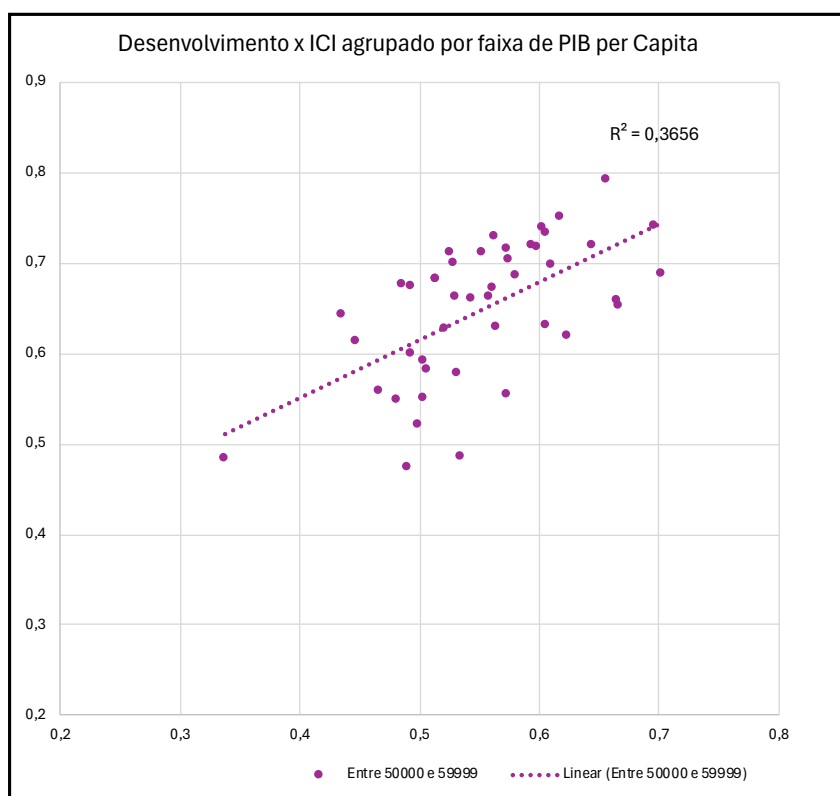


A análise ao lado contempla as seguintes cidades: São Paulo, Guaratinguetá, Itatiba, Brusque, Bento Gonçalves, Erechim, Sinop, Pouso Alegre, Jaraguá do Sul, Cabo de Santo Agostinho, Ipatinga, Macaé, Americana, Cotia, Jacareí, Rio Claro, Chapecó, Passo Fundo, Rio Grande, Rio Verde, Canoas, Concórdia, Uberlândia, Serra, São Bernardo do Campo, São José dos Campos, Sorocaba, Caxias do Sul, Balsas, Mogi Mirim, Ijuí e Lajeado.

Já para os municípios que têm PIB per Capita entre 60.000 e 69.999 tem-se também a aparição de dois municípios que ficam mais distantes do grupo, mas que não são propriamente outliers, dado que estão próximos da previsão dada pela reta linear.

O que eles apresentam é menor ICI, e como consequência, menor Desenvolvimento. Apesar dessa correlação estar correta, estes dois municípios (Agostinho/PE e Balsas/MA) estão totalmente fora do padrão apresentado por seu nível de PIB per Capita.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA

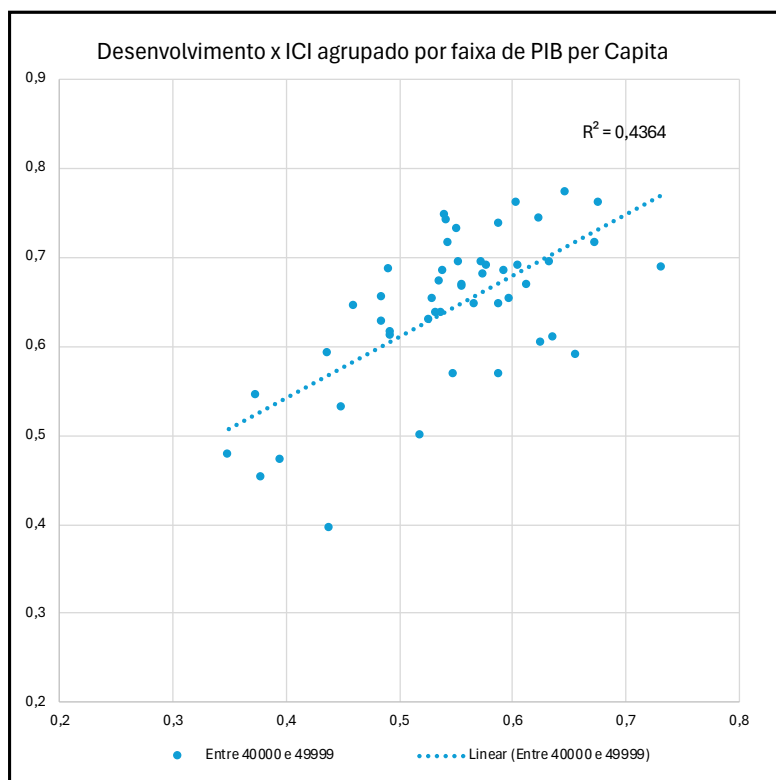


A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Rio de Janeiro, Campinas, Guarulhos, Porto Alegre, Varginha, Aracruz, Araras, Atibaia, Sertãozinho, Valinhos, Pinhas, Toledo, Tangará da Serra, Poços de Caldas, Rio das Ostras, Itú, Maracanaú, Sete Lagoas, Angra do Reis, Cabo Frio, Embu da Artes, Itapevi, São Carlos, Sumaré, São José, Dourados, Uberaba, Petrópolis, Limeira, Santos, Taubaté, Maringá, Ponta Grossa, Blumenau, Contagem, Duque de Caxias, Riberião Preto, Itaúna, Unai, Seropédia, Caçapava, Campo Mourão, Pato Branco, São Bento do Sul e Ponta Porã.

Para o grupo com PIB per Capita de 50.000 a 59.999 tem-se Ponta Porã/MS como discrepante dos demais municípios do grupo com ICI de 0.338 e Desenvolvimento de 0.484. Estes valores estão bem abaixo dos demais

municípios de sua faixa de PIB per Capita, que mesmo menos desenvolvidos, apresentam melhor Capacidade Institucional instalada. Um exemplo é Duque de Caxias/RJ, que apresenta ICI 16% maior que Ponta Porã/MS.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Manaus, Belo Horizonte, Curitiba, Vilhena, Tucurí, Simões Filho, Araguari, Barretos, Caieiras, Catanduva, Tatuí, Cambé, Campo Largo, Balneario, Camboriú, Tubarão, Cachoeirinha, Itumbiara, Barreiras, Linhares, Araçatuba, Bragança Paulista, Mogi Guaçu, Santa Bárbara d'Oeste, Guarapuava, Lages, Palhoça, Marabá, Araraguara, Marília, Criciúma, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Bauru, Diadema, Mauá, Mogi das Cruzes, São José do Rio Preto, Suzano, Cascavel, Anápolis, Santo André, Londrina, Florianópolis, Cuaibá, Aquiraz, Pará de Minas, Lorena, São João da Boa Vista e Votuporanga.

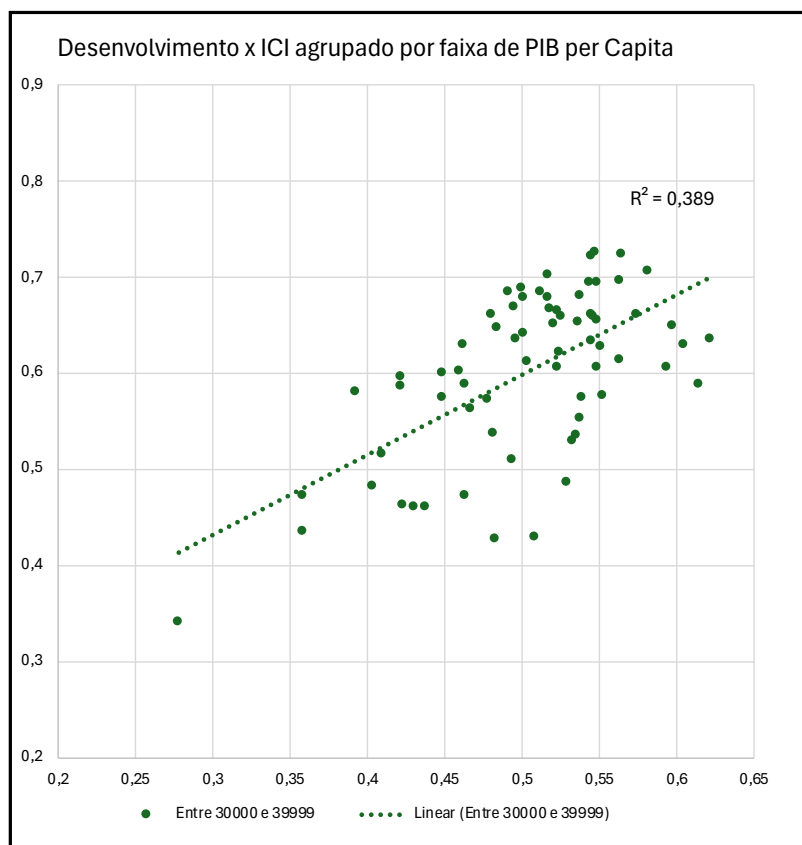
Os municípios com PIB per Capita de 40.000 a 49.999 apresentam uma tendência importante. Eles têm maior elasticidade do range que as classes apresentadas anteriormente.

Veja que mais municípios passam a figurar com baixo ICI e baixo Desenvolvimento, enquanto nas outras faixas, normalmente, ter baixo os dois indicadores era algo mais raro, quase um outlier.

Além disso, a distribuição também passa a apresentar maior largura, com mais municípios que têm Desenvolvimento baixo mesmo com ICI mais alto e vice-versa.

Mesmo que esse erro ainda não produza uma queda excessiva no  $R^2$  da reta linear (0,436), ele já começa a impactar, revelando uma tendência de redução importante.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



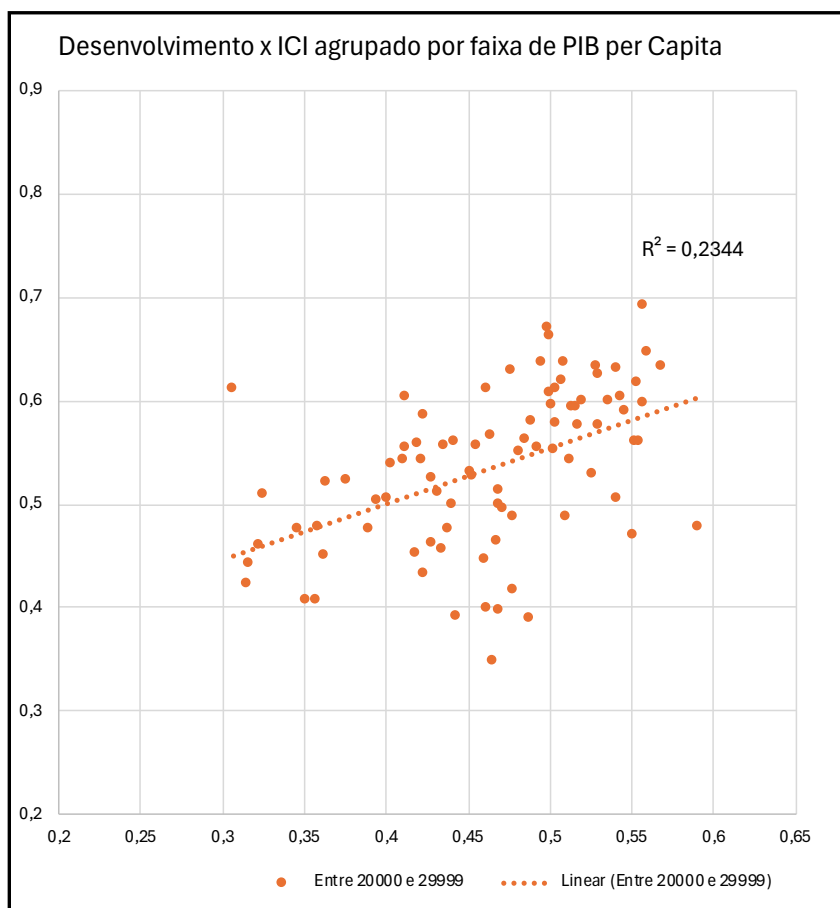
A análise ao lado contempla as seguintes cidades: São Luis, Recife, Goiânia, Ji-Paraná, Itaituba, Paragominas, Açailândia, Vitória de Santo André, Paulo Afonso, Ituiutaba, Sabará, Ubá, Colatina, Araruama, Itaperuna, Birigui, Botucatu, Caraguatatuba, Jandira, Leme, Ourinhos, Poá, Ribeirão Pires, Várzea Paulista, Votorantim, Arapongas, Fazenda Rio Grande, Umuarama, Bagé, Corumbá, Senador Canego, Ilhéus, Patos de Minas, Barra Mansa, Nova Friburgo, Teresópolis, Itapetininga, Jaú, Lauro de Freitas, Divinópolis, Presidente Prudente, Taboão da Serra, Gravataí, Santa Maria, Várzea Grande, Boa Vista, Palmas, Cariacica, Franca, Guarujá, Pelotas, Sant'Ana do Livramento, Porto Velho, Juiz de Fora, Vila Velha, Campo Grande, Cacoal, Itajubá, Manhuaçu, Patrocínio, São João Del Rei, Avaré, Itapeva, São Roque, Cianorte, Francisco Beltrão, Paranavai e Caldas Novas.

Para a faixa de PIB per Capita entre 30.000 e 39.999, o efeito visto na faixa anterior vai se aprofundando com cada vez mais municípios com baixo ICI e baixo Desenvolvimento. Além disso, o  $R^2$  também vai diminuindo, indicando cada vez maior distância, erro, entre a reta linear e as observações que a originam. Tem-se ainda o município de Itaituba-PA que apresenta um resultado muito baixo para

ambos os indicadores, demonstrando completa falta de Capacidade institucional e como isso produz um baixíssimo desenvolvimento para o município.

Mesmo com uma faixa de PIB per Capita próximo a média nacional, o município não consegue traduzir esse PIB em bem-estar para a sua população.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA

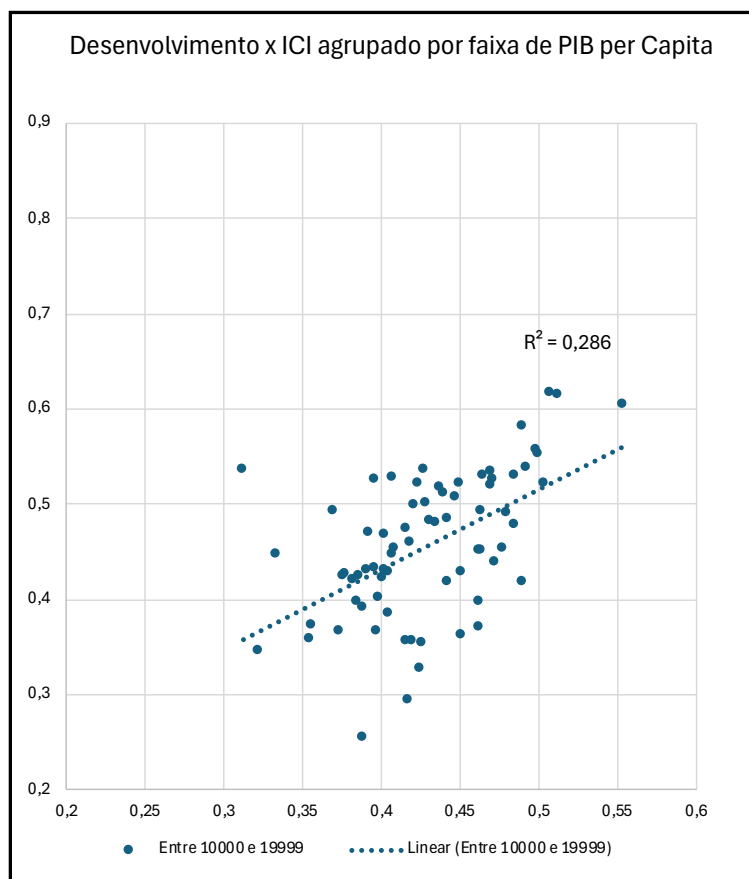


A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Belém, Fortaleza, Maceió, Salvador, Ariquemes, Itacoatiara, Altamira, Santana, Guaranhuss, Iguatçu, Eunápolis, Santo Antônio de Jesus, Barbacena, Conselheiro Lafaiete, Lavras, Muriaé, Nova Serrana, Passos, Teófilo Otoni, Vespasiano, São Mateus, Barra do Piraí, São Pedro da Aldeia, Itanhaém, Mairiporã, Apucarana, Sapucaia do Sul, Uruguaiana, Formosa, Trindade, Araguaína, Alagoinhas, Jequié, Porto Seguro, Queimados, Ferras de Vasconcelos, Franco da Roch, Itapeirica da Serra, Castanhal, Imperatriz, Sobral, Pernamirim, Arapiraca, Juazeiro, Governador Valadares, Santa Luzia, Cachoeiro de Itapemirim, Itaboraí, Colombo, Luziânia, Rio Branco, Santarém, Caucaia, Mossoró, Campina Grande, Caruaru, Petrolina, Vitória da Conquista, Montes Claros, Itaquaquecetuba, Praia Grande, Picos, Aracati, Tianguá, Viçosa, Macapá, Teresina, Natal, João Pessoa, Jaboatão dos Guararapes, Aracajú, Feira de Santana, Nova Iguacú, Aparecida de Goiânia, Cruzeiro do Sul, Redenção, Gurupi, Macaiba, Itabaiana, Jacobina, Caratinga, Curvelo, Campo Limpo Paulista, Ibiúna, Ubatuba, Sarandi, Camboriú e Cáceres.

A categoria de PIB per Capita de 20.000 a 29.999 apresenta a maior frequência em termos de quantidade de municípios, ou seja, ela é a moda da distribuição. Isso indica que o Brasil é um país com baixa Renda per Capita, e que o PIB per Capital muitas vezes alto de alguns municípios, na realidade, esconde a má distribuição existente no país.

Para esse grupo, temos um R<sup>2</sup> de 0.234, o menor até aqui, exceto para o grupo de 70.000 a 79.999 que tem dois outliers que acabam distorcendo o valor do R<sup>2</sup> em grande proporção, principalmente pela classe ter baixa quantidade de municípios. Esse achado reforça ainda mais o que foi identificado até aqui, que menor PIB per Capita pode ser uma consequência da falta de Capacidade das Instituições e não sua causa.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



A análise ao lado contempla as seguintes cidades: São Gonçalo, Parintins, Bragança, Marituba, São Félix do Xingu, Tailândia, Bacabal, Codó, Crato, Iguaatu, Itapipoca, Maranguape, São Gonçalo do Amarante, Patos, Santa Rita, Abreu e Lima, Santa Cruz do Cabiaribe, São Lourenço da Mata, Lagarto, Coronel Fabriciano, Guarapari, Japeri, Almirante Tamandaré, Piraquara, Abaetuba, Caxias, São José de Ribamar, Timon, Parnaíba, Camaragibe, Nossa Senhora do Socorro, Teixeira de Freitas, Ibitiré, Mesquita, Nilópolis, Francisco Morato, Valparaíso de Goiás, Juazeiro do Norte, Itabuna, Magé, Alvorada, Viamão, Águas Lindas de Goiás, Olinda, Paulista, Ribeirão das Neves, São João de Meriti, Carapicuíba, São Vicente, Alesquer, Rio Largo, Esmeraldas, Cidade Ocidental, Ananindeua, Belford Roxo, Manacapuru, Moju, Barra do Corda, Chapadinha, Pinheiro, Santa Inês, Pacatuba, Quixadú, Bayeux, Araripina, Gravatá, Serra Talhada, São Cristóvão, Guanambi, Serrinha, Valença e Planaltina.

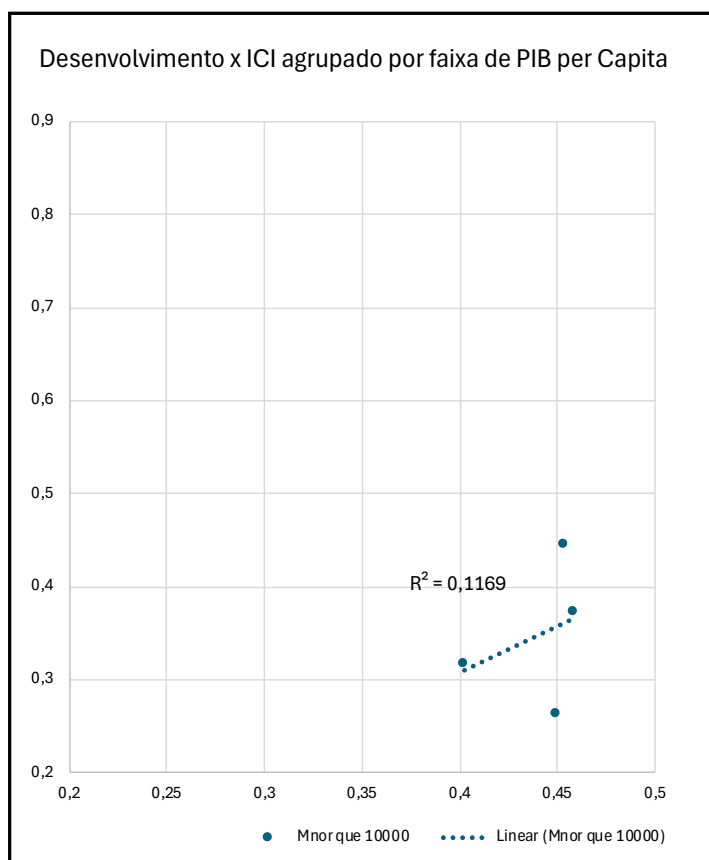
A penúltima categoria de PIB per Capita, de 10.000 a 19.999, apresenta a segunda maior frequência de municípios, confirmando que o Brasil é um país com baixo PIB per Capita, e que a média muitas vezes esconde a má distribuição existente no país.

A tendência de aumento da base, municípios com piores valores de ICI e Desenvolvimento, e redução dos municípios do topo, municípios com melhores indicadores, vai ficando cada vez mais evidente, confirmando a importância da Capacidade Institucional para a geração das

condições para que o PIB cresça em proporção maior que a população e avance na relação PIB per Capita (maior produtividade dos fatores de produção).

Um ponto importante é que essa relação também vai diminuindo o limite máximo de Capacidade Institucional e Desenvolvimento que os municípios podem atingir. Para o ICI, o limite passa a ser próximo de 0,600, enquanto que o Desenvolvimento este limite fica em 0,620.

# ANÁLISE POR PIB PER CAPITA



A análise ao lado contempla as seguintes cidades: Breves, Cametá, Paço do Lumiar e Nova Gama.

A última classe do agrupamento por PIB per Capita analisada, valores abaixo de 10.000, tem apenas quatro municípios em nossa base de 411 municípios. Dois desses municípios ficam no Pará, um no Maranhã e um em Goiás. Estes municípios além de PIB per Capita baixo, apresentam baixo ICI e baixo Desenvolvimento com valores que não passam de 0,46 para o ICI e 0,45 para o Desenvolvimento.

Este resultado confirma que estes três componentes acabam interagindo e criando uma relação mais próxima quanto menor

a PIB per Capita observado. Quando o ICI é muito baixo, tanto o Desenvolvimento quanto a renda representada pelo PIB per Capita ficam prejudicados.

Neste caso, estamos falando de municípios tão empobrecidos que não têm a menor condição de avançarem na construção de uma Capacidade Institucional própria, principalmente em relação a Qualidade da Gestão Municipal em seus dois elementos, Qualidade da Gestão Pública e Qualidade do Ambiente de Negócios.

# ANÁLISE POR GRUPOS DE MUNICÍPIOS

15 Clusters	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Média Geral
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,389</b>	<b>0,403</b>	<b>0,540</b>	<b>0,421</b>	<b>0,466</b>	<b>0,478</b>	<b>0,474</b>	<b>0,417</b>	<b>0,526</b>	<b>0,509</b>	<b>0,549</b>	<b>0,532</b>	<b>0,587</b>	<b>0,661</b>	<b>0,650</b>	<b>0,501</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,627</b>	<b>0,507</b>	<b>0,696</b>	<b>0,555</b>	<b>0,560</b>	<b>0,619</b>	<b>0,618</b>	<b>0,488</b>	<b>0,624</b>	<b>0,678</b>	<b>0,720</b>	<b>0,718</b>	<b>0,743</b>	<b>0,799</b>	<b>0,908</b>	<b>0,651</b>
Segurança Pública	0,923	0,570	0,761	0,628	0,510	0,688	0,710	0,467	0,569	0,787	0,793	0,835	0,798	0,801	0,979	0,724
Enforcement	0,815	0,721	0,812	0,790	0,837	0,811	0,796	0,730	0,856	0,760	0,823	0,825	0,810	0,827	0,938	0,799
Qualidade Fiscal	0,021	0,226	0,497	0,243	0,393	0,350	0,327	0,310	0,505	0,445	0,520	0,451	0,602	0,771	0,778	0,415
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,233</b>	<b>0,335</b>	<b>0,439</b>	<b>0,334</b>	<b>0,404</b>	<b>0,385</b>	<b>0,380</b>	<b>0,371</b>	<b>0,461</b>	<b>0,397</b>	<b>0,437</b>	<b>0,410</b>	<b>0,484</b>	<b>0,571</b>	<b>0,481</b>	<b>0,403</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,440</b>	<b>0,549</b>	<b>0,651</b>	<b>0,543</b>	<b>0,623</b>	<b>0,605</b>	<b>0,592</b>	<b>0,601</b>	<b>0,635</b>	<b>0,606</b>	<b>0,623</b>	<b>0,616</b>	<b>0,676</b>	<b>0,733</b>	<b>0,590</b>	<b>0,609</b>
Estrutura Administrativa	0,478	0,498	0,603	0,476	0,576	0,547	0,559	0,556	0,559	0,554	0,561	0,584	0,635	0,690	0,532	0,559
Eficácia dos Programas	0,527	0,687	0,780	0,705	0,783	0,747	0,695	0,758	0,791	0,740	0,757	0,794	0,880	0,749	0,741	0,741
Gestão de Pessoas na área Pública	0,176	0,426	0,533	0,412	0,442	0,488	0,485	0,425	0,541	0,494	0,535	0,511	0,561	0,565	0,442	0,491
Ambiente de Negócios	0,067	0,164	0,268	0,166	0,228	0,208	0,209	0,186	0,321	0,229	0,288	0,245	0,330	0,441	0,393	0,237
Amb Neg Geral	0,006	0,230	0,433	0,249	0,365	0,334	0,288	0,300	0,509	0,356	0,466	0,388	0,504	0,650	0,604	0,370
Amb Neg Invest	0,001	0,014	0,018	0,005	0,008	0,007	0,051	0,006	0,027	0,013	0,023	0,013	0,060	0,090	0,013	0,018
Amb Neg Merc Trab	0,164	0,196	0,273	0,189	0,239	0,217	0,235	0,193	0,330	0,247	0,291	0,258	0,340	0,465	0,435	0,251
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,255</b>	<b>0,438</b>	<b>0,623</b>	<b>0,451</b>	<b>0,452</b>	<b>0,567</b>	<b>0,523</b>	<b>0,480</b>	<b>0,529</b>	<b>0,636</b>	<b>0,632</b>	<b>0,647</b>	<b>0,651</b>	<b>0,688</b>	<b>0,843</b>	<b>0,577</b>
Desenvolvimento Social	0,202	0,329	0,567	0,357	0,354	0,502	0,485	0,392	0,472	0,592	0,606	0,614	0,627	0,673	0,855	0,521
Conectividade	0,303	0,519	0,686	0,508	0,587	0,627	0,598	0,586	0,662	0,678	0,709	0,682	0,737	0,764	0,826	0,641
Infraestrutura	0,298	0,441	0,682	0,467	0,396	0,606	0,476	0,397	0,489	0,690	0,636	0,696	0,702	0,740	0,846	0,602
Educação	0,066	0,334	0,490	0,339	0,298	0,441	0,424	0,378	0,354	0,538	0,505	0,541	0,493	0,539	0,863	0,458
<b>Ambiente</b>	<b>0,509</b>	<b>0,654</b>	<b>0,754</b>	<b>0,673</b>	<b>0,730</b>	<b>0,731</b>	<b>0,695</b>	<b>0,732</b>	<b>0,758</b>	<b>0,732</b>	<b>0,764</b>	<b>0,754</b>	<b>0,758</b>	<b>0,779</b>	<b>0,812</b>	<b>0,730</b>
Meio Ambiente	0,427	0,746	0,968	0,777	0,887	0,927	0,845	0,939	0,982	0,919	0,975	0,948	0,990	0,992	1,000	0,909
Poluição	0,870	0,843	0,906	0,868	0,881	0,876	0,874	0,895	0,915	0,874	0,900	0,903	0,891	0,916	0,916	0,886
Mudança Climática	0,349	0,480	0,518	0,487	0,534	0,513	0,486	0,494	0,513	0,520	0,541	0,534	0,522	0,554	0,623	0,515

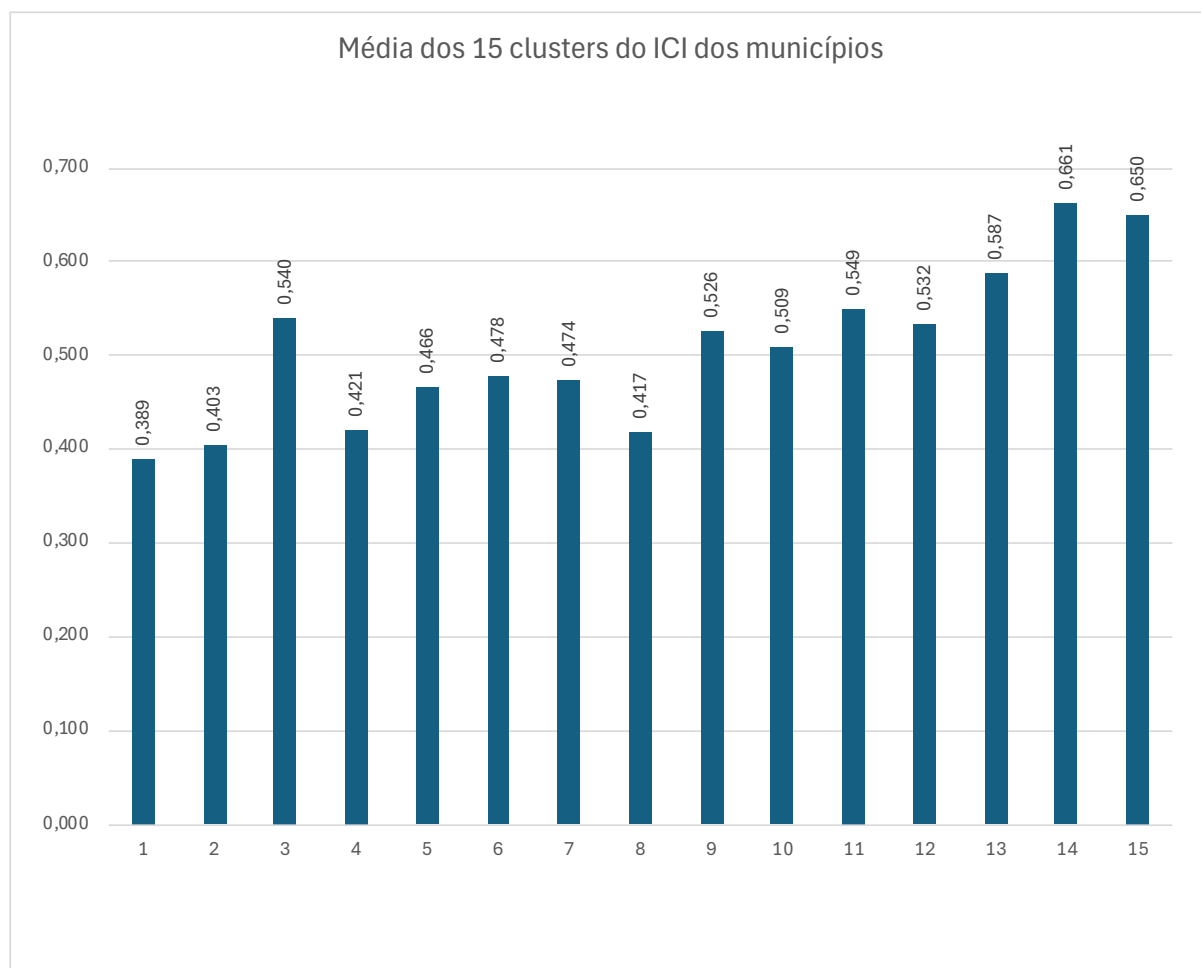
A análise de Cluster formou 15 grupos diferentes de municípios.

As médias desses clusters criada a partir dos valores dos municípios que os formam dividido pelo número de municípios é apresentada na tabela ao lado e em sequência.

Esta elaboração fornece uma régua para comparação de cada município dentro de seu próprio.

Uma comparação com a média geral apontou que clusters com ICI e demais elementos formadores abaixo da média, também produz Desenvolvimento e seus elementos abaixo da média. Poucas exceções a essa regra aparecem na tabela, como o Cluster 10, mas que ainda assim, está com seu ICI e componentes bem próximos a média.

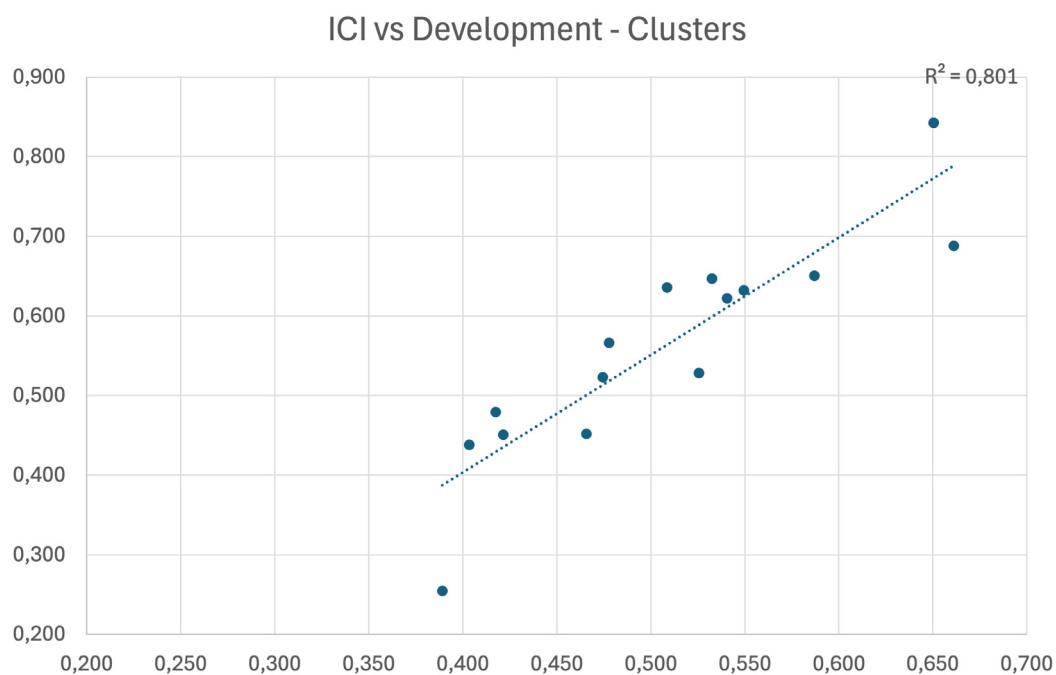
# SEGMENTAÇÃO POR CLUSTERIZAÇÃO



Ordenando do menor para o maior valor médio do ICI, tem-se um range que vai de 0,359 a 0,661. Nesse range, o valor mais alto é quase o dobro do menor valor médio dos clusters.

Esse fato mostra que ao juntar os municípios considerando suas características tem-se uma certa homogeneidade nos resultados dentro de cada cluster, o que indica ainda maior necessidade de considerarmos o incremento da Capacidade Institucional como um fator preponderante para seu Desenvolvimento.

# CORRELAÇÃO ICI X DESENVOLVIMENTO POR GRUPO



A distribuição dos 15 Clusters, considerando a média dos Desenvolvimento x ICI, mostra que quando agrupamos os municípios por certas características em clusters temos um  $R^2$  resultante de 0.801. Isso mostra que quando incluídas nas análises estas características, eliminando sua influência sobre o resultado, o ICI passa a ser ainda mais preponderante para que o Desenvolvimento aconteça.

# Análise do ICI das Capitais por Cluster

UF	ES	AC	TO	RR	AP	RO	PA	CE	AL	MA	AM	BA			
Municipalities	Vitória	Rio Branco	Palmas	Boa Vista	Média Cluster	Macapá	Porto Velho	Média	Belém	Fortaleza	Maceio	São Luiz	Manaus	Salvador	Média Cluster
15 Clusters	3	3	3	3	3	5	5	5	9	9	9	9	9	9	9
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,584</b>	<b>0,551</b>	<b>0,522</b>	<b>0,467</b>	<b>0,540</b>	<b>0,487</b>	<b>0,483</b>	<b>0,466</b>	<b>0,591</b>	<b>0,557</b>	<b>0,541</b>	<b>0,533</b>	<b>0,519</b>	<b>0,517</b>	<b>0,526</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,591</b>	<b>0,605</b>	<b>0,570</b>	<b>0,571</b>	<b>0,696</b>	<b>0,462</b>	<b>0,607</b>	<b>0,560</b>	<b>0,756</b>	<b>0,627</b>	<b>0,634</b>	<b>0,660</b>	<b>0,556</b>	<b>0,604</b>	<b>0,624</b>
Segurança Pública	0,552	0,675	0,645	0,613	0,761	0,343	0,641	0,510	0,808	0,592	0,604	0,693	0,432	0,364	0,569
Enforcement	0,590	0,756	0,579	0,792	0,812	0,862	0,697	0,837	0,889	0,823	0,803	0,871	0,891	0,913	0,856
Qualidade Fiscal	0,649	0,370	0,450	0,317	0,497	0,291	0,476	0,393	0,565	0,509	0,530	0,427	0,448	0,693	0,505
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,579</b>	<b>0,515</b>	<b>0,491</b>	<b>0,399</b>	<b>0,439</b>	<b>0,504</b>	<b>0,402</b>	<b>0,404</b>	<b>0,483</b>	<b>0,512</b>	<b>0,480</b>	<b>0,450</b>	<b>0,494</b>	<b>0,459</b>	<b>0,461</b>
<b>Gestão Pública</b>	0,708	0,745	0,620	0,549	0,651	0,724	0,567	0,623	0,655	0,694	0,713	0,596	0,653	0,595	0,635
Estrutura Administrativa	0,614	0,728	0,558	0,419	0,603	0,733	0,560	0,576	0,501	0,592	0,627	0,496	0,595	0,576	0,559
Eficácia dos Programas	0,863	0,850	0,810	0,836	0,780	0,868	0,578	0,783	0,992	0,828	0,747	0,771	0,781	0,804	0,791
Gestão de Pessoas na área Pública	0,668	0,592	0,426	0,353	0,533	0,426	0,561	0,442	0,425	0,711	0,879	0,529	0,566	0,250	0,541
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,475</b>	<b>0,331</b>	<b>0,388</b>	<b>0,279</b>	<b>0,268</b>	<b>0,327</b>	<b>0,270</b>	<b>0,228</b>	<b>0,345</b>	<b>0,366</b>	<b>0,292</b>	<b>0,333</b>	<b>0,367</b>	<b>0,350</b>	<b>0,321</b>
Amb Neg Geral	0,605	0,417	0,446	0,309	0,433	0,324	0,349	0,365	0,479	0,637	0,433	0,493	0,635	0,532	0,509
Amb Neg Invest	0,081	0,014	0,037	0,014	0,018	0,012	0,025	0,008	0,041	0,034	0,024	0,023	0,022	0,044	0,027
Amb Neg Merc Trab	0,600	0,448	0,553	0,415	0,273	0,525	0,348	0,239	0,410	0,322	0,330	0,377	0,335	0,373	0,330
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,721</b>	<b>0,469</b>	<b>0,606</b>	<b>0,563</b>	<b>0,623</b>	<b>0,389</b>	<b>0,428</b>	<b>0,452</b>	<b>0,478</b>	<b>0,598</b>	<b>0,504</b>	<b>0,529</b>	<b>0,499</b>	<b>0,594</b>	<b>0,529</b>
Desenvolvimento Social	0,762	0,271	0,470	0,352	0,567	0,230	0,357	0,354	0,406	0,538	0,465	0,442	0,428	0,497	0,472
Conectividade	0,794	0,695	0,725	0,674	0,686	0,630	0,731	0,587	0,671	0,733	0,663	0,731	0,678	0,660	0,662
Infraestrutura	0,770	0,283	0,761	0,724	0,682	0,210	0,107	0,396	0,359	0,569	0,470	0,439	0,407	0,736	0,489
Educação	0,547	0,405	0,456	0,422	0,490	0,251	0,351	0,298	0,301	0,442	0,268	0,378	0,369	0,397	0,354
<b>Ambiente</b>	<b>0,773</b>	<b>0,801</b>	<b>0,698</b>	<b>0,756</b>	<b>0,754</b>	<b>0,750</b>	<b>0,659</b>	<b>0,730</b>	<b>0,754</b>	<b>0,790</b>	<b>0,763</b>	<b>0,741</b>	<b>0,687</b>	<b>0,783</b>	<b>0,758</b>
Meio Ambiente	1,000	0,957	1,000	0,967	0,968	1,000	0,699	0,887	0,943	0,986	0,999	1,000	0,993	0,952	0,982
Poluição	0,907	0,904	0,907	0,774	0,906	0,886	0,672	0,881	0,915	0,915	0,916	0,913	0,914	0,915	0,915
Mudança Climática	0,539	0,634	0,368	0,603	0,518	0,499	0,624	0,534	0,529	0,584	0,511	0,464	0,345	0,590	0,513

Uma análise das Capitais dos 27 estados foi empreendida como uma forma de demonstrar a qualidade dos dados apresentados. Nessa análise, as Capitais estão em seu respectivos clusters e seus valores são comparados as médias do cluster a que pertencem de cada um dos elementos e subelementos do modelo, tentando dar um diagnóstico de quais as capacidades mais críticas nestas capitais e que podem ser tratadas como verdadeiros gargalos ao seu desenvolvimento.

# Análise do ICI das Capitais por Cluster

UF	SC	MT	MS	RN	PB	RO	PI	SP	RS	PR	MG	RJ	PE	GO		
Municipalities	Florianópolis	Cuiabá	Campo Grande	Natal	João Pessoa	Aracajú	Teresina	Média Cluster	São Paulo	Porto Alegre	Curitiba	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	Recife	Goiania	Média Cluster
15 Clusters	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	14	14	14	14	14
ICI Municipal	0,733	0,637	0,605	0,546	0,530	0,501	0,464	0,587	0,754	0,702	0,677	0,674	0,666	0,594	0,563	0,661
Qualidade das Instituições	0,896	0,761	0,707	0,691	0,625	0,613	0,515	0,743	0,949	0,818	0,815	0,789	0,844	0,649	0,661	0,799
Segurança Pública	0,896	0,873	0,818	0,685	0,657	0,565	0,567	0,798	0,944	0,780	0,784	0,854	0,784	0,518	0,750	0,801
Enforcement	0,934	0,817	0,661	0,834	0,756	0,777	0,575	0,810	0,901	0,900	0,887	0,812	0,909	0,840	0,442	0,827
Qualidade Fiscal	0,863	0,546	0,581	0,575	0,464	0,541	0,386	0,602	1,000	0,802	0,797	0,671	0,878	0,678	0,721	0,771
Gestão Municipal	0,626	0,555	0,538	0,451	0,468	0,428	0,430	0,484	0,626	0,626	0,587	0,599	0,550	0,558	0,498	0,571
Gestão Pública	0,688	0,782	0,782	0,622	0,674	0,587	0,610	0,676	0,759	0,761	0,738	0,802	0,666	0,741	0,690	0,733
Estrutura Administrativa	0,606	0,811	0,787	0,502	0,653	0,611	0,580	0,635	0,642	0,735	0,681	0,737	0,611	0,771	0,757	0,690
Eficácia dos Programas	0,857	0,910	0,922	0,831	0,849	0,629	0,701	0,794	0,975	0,907	0,882	0,978	0,798	0,793	0,764	0,880
Gestão de Pessoas na área Pública	0,582	0,459	0,505	0,543	0,400	0,444	0,516	0,561	0,659	0,552	0,617	0,643	0,563	0,564	0,373	0,565
Ambiente de Negócios	0,577	0,374	0,342	0,314	0,302	0,300	0,285	0,330	0,519	0,518	0,466	0,435	0,456	0,410	0,345	0,441
Amb Neg Geral	0,703	0,464	0,453	0,404	0,434	0,431	0,388	0,504	0,757	0,709	0,673	0,602	0,704	0,579	0,461	0,650
Amb Neg Invest	0,190	0,042	0,035	0,058	0,044	0,021	0,020	0,060	0,132	0,166	0,066	0,106	0,070	0,076	0,054	0,090
Amb Neg Merc Trab	0,701	0,497	0,430	0,391	0,341	0,353	0,356	0,340	0,540	0,561	0,524	0,487	0,468	0,462	0,418	0,465
Desenvolvimento	0,688	0,609	0,630	0,590	0,624	0,595	0,566	0,651	0,715	0,687	0,761	0,716	0,652	0,606	0,697	0,688
Desenvolvimento Social	0,674	0,565	0,508	0,586	0,507	0,536	0,485	0,627	0,689	0,687	0,784	0,727	0,650	0,588	0,617	0,673
Conectividade	0,878	0,706	0,727	0,801	0,755	0,729	0,732	0,737	0,766	0,805	0,804	0,796	0,703	0,681	0,806	0,764
Infraestrutura	0,652	0,660	0,774	0,531	0,763	0,679	0,506	0,702	0,808	0,715	0,859	0,740	0,698	0,597	0,810	0,740
Educação	0,536	0,463	0,468	0,342	0,416	0,382	0,476	0,493	0,590	0,512	0,606	0,572	0,495	0,457	0,532	0,539
Ambiente	0,744	0,711	0,758	0,776	0,782	0,733	0,683	0,758	0,769	0,769	0,792	0,786	0,774	0,775	0,792	0,779
Meio Ambiente	1,000	0,950	0,986	0,987	1,000	1,000	0,944	0,990	0,987	1,000	1,000	0,943	1,000	1,000	0,995	0,992
Poluição	0,916	0,889	0,914	0,890	0,915	0,687	0,889	0,891	0,916	0,916	0,916	0,916	0,916	0,916	0,916	0,916
Mudança Climática	0,467	0,444	0,511	0,566	0,555	0,581	0,384	0,522	0,533	0,525	0,576	0,602	0,537	0,538	0,582	0,554

Dessa análise, duas capitais se destacam com quase todos os seus elementos abaixo da média do seu grupo (Aracajú e Teresina). Como destaques positivos têm-se Florianópolis e São Paulo.

Os resultados mostram que tratar os municípios a partir de seus clusters, e não a partir de um ranking geral, tem maior poder explicativo e pode gerar insights mais apropriados e com maior capacidade de intervenção. Essa maior aproximação com a realidade de outros municípios de seu cluster, facilita a análise do porquê deste resultado e quais as formas e políticas públicas que outros municípios do grupo empreenderam para alcançarem sucesso.

# Análise ICI das Capitais por Região – Norte

UF	AC	AM	AP	PA	RO	RR	TO	
Municipalities	Rio Branco	Manaus	Macapá	Belém	Porto Velho	Boa Vista	Palmas	Média Capitais
Região Norte	Norte	Norte	Norte	Norte	Norte	Norte	Norte	Norte
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,551</b>	<b>0,519</b>	<b>0,487</b>	<b>0,591</b>	<b>0,483</b>	<b>0,467</b>	<b>0,522</b>	<b>0,517</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,605</b>	<b>0,556</b>	<b>0,462</b>	<b>0,756</b>	<b>0,607</b>	<b>0,571</b>	<b>0,570</b>	<b>0,590</b>
Segurança Pública	0,675	0,432	0,343	0,808	0,641	0,613	0,645	0,594
Enforcement	0,756	0,891	0,862	0,889	0,697	0,792	0,579	0,781
Qualidade Fiscal	0,370	0,448	0,291	0,565	0,476	0,317	0,450	0,417
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,515</b>	<b>0,494</b>	<b>0,504</b>	<b>0,483</b>	<b>0,402</b>	<b>0,399</b>	<b>0,491</b>	<b>0,470</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,745</b>	<b>0,653</b>	<b>0,724</b>	<b>0,655</b>	<b>0,567</b>	<b>0,549</b>	<b>0,620</b>	<b>0,645</b>
Estrutura Administrativa	0,728	0,595	0,733	0,501	0,560	0,419	0,558	0,585
Eficácia dos Programas	0,850	0,781	0,868	0,992	0,578	0,836	0,810	0,816
Gestão de Pessoas na área Pública	0,592	0,566	0,426	0,425	0,561	0,353	0,426	0,478
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,331</b>	<b>0,367</b>	<b>0,327</b>	<b>0,345</b>	<b>0,270</b>	<b>0,279</b>	<b>0,388</b>	<b>0,329</b>
Amb Neg Geral	0,417	0,635	0,324	0,479	0,349	0,309	0,446	0,423
Amb Neg Invest	0,014	0,022	0,012	0,041	0,025	0,014	0,037	0,024
Amb Neg Merc Trab	0,448	0,335	0,525	0,410	0,348	0,415	0,553	0,433
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,469</b>	<b>0,499</b>	<b>0,389</b>	<b>0,478</b>	<b>0,428</b>	<b>0,563</b>	<b>0,606</b>	<b>0,490</b>
Desenvolvimento Social	0,271	0,428	0,230	0,406	0,357	0,352	0,470	0,359
Conectividade	0,695	0,678	0,630	0,671	0,731	0,674	0,725	0,686
Infraestrutura	0,283	0,407	0,210	0,359	0,107	0,724	0,761	0,407
Educação	0,405	0,369	0,251	0,301	0,351	0,422	0,456	0,365
<b>Ambiente</b>	<b>0,801</b>	<b>0,687</b>	<b>0,750</b>	<b>0,754</b>	<b>0,659</b>	<b>0,756</b>	<b>0,698</b>	<b>0,729</b>
Meio Ambiente	0,957	0,993	1,000	0,943	0,699	0,967	1,000	0,937
Poluição	0,904	0,914	0,886	0,915	0,672	0,774	0,907	0,853
Mudança Climática	0,634	0,345	0,499	0,529	0,624	0,603	0,368	0,515

- Os resultados do ICI e seus componentes para os municípios possibilita diferentes comparações por meio de diferentes agrupamentos. Uma demonstração dessas diferentes possibilidades é comparar as capitais dos estados agrupando-as por região do país.
- Os resultados desse agrupamento para os estados do Norte apresentaram diferentes questões:
- Em uma análise mais geral, a capital com melhor desempenho do ICI foi Belém-PA e a com menor desempenho foi Boa Vista-RR. Em termos de Desenvolvimento, a com melhor desempenho foi Palmas-TO e com o pior desempenho foi Macapá-AP e Porto Velho – RO.
- A análise dos componentes que formam o ICI aponta que para a Qualidade das Instituições, Belém aparece como melhor desempenho. As demais capitais estão todas muito parecidas, com indicadores diferentes abaixo da média.
- Em relação a Gestão Pública a capital que se destacou na região Norte foi Rio Branco-AC. Como destaque negativo neste grupo temos Palmas-TO com todos os indicadores abaixo da média para a região.
- Já para o Ambiente de Negócios, a capital com melhor desempenho foi Palmas-TO com todos os indicadores acima da média, enquanto Boa Vista-RR aparece com todos os indicadores abaixo da média da região.

# Análise ICI das Capitais por Região – Nordeste

UF	AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	
Municipalidades	Maceió	Salvador	Fortaleza	São Luís	João Pessoa	Recife	Terezina	Natal	Aracajú	Média Capitais
Região Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste	Nordeste
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,541</b>	<b>0,517</b>	<b>0,557</b>	<b>0,533</b>	<b>0,530</b>	<b>0,594</b>	<b>0,464</b>	<b>0,546</b>	<b>0,501</b>	<b>0,531</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,634</b>	<b>0,604</b>	<b>0,627</b>	<b>0,660</b>	<b>0,625</b>	<b>0,649</b>	<b>0,515</b>	<b>0,691</b>	<b>0,613</b>	<b>0,624</b>
Segurança Pública	0,604	0,364	0,592	0,693	0,657	0,518	0,567	0,685	0,565	0,583
Enforcement	0,803	0,913	0,823	0,871	0,756	0,840	0,575	0,834	0,777	0,799
Qualidade Fiscal	0,530	0,693	0,509	0,427	0,464	0,678	0,386	0,575	0,541	0,534
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,480</b>	<b>0,459</b>	<b>0,512</b>	<b>0,450</b>	<b>0,468</b>	<b>0,558</b>	<b>0,430</b>	<b>0,451</b>	<b>0,428</b>	<b>0,471</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,713</b>	<b>0,595</b>	<b>0,694</b>	<b>0,596</b>	<b>0,674</b>	<b>0,741</b>	<b>0,610</b>	<b>0,622</b>	<b>0,587</b>	<b>0,648</b>
Estrutura Administrativa	0,627	0,576	0,592	0,496	0,653	0,771	0,580	0,502	0,611	0,601
Eficácia dos Programas	0,747	0,804	0,828	0,771	0,849	0,793	0,701	0,831	0,629	0,773
Gestão de Pessoas na área Pública	0,879	0,250	0,711	0,529	0,400	0,564	0,516	0,543	0,444	0,537
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,292</b>	<b>0,350</b>	<b>0,366</b>	<b>0,333</b>	<b>0,302</b>	<b>0,410</b>	<b>0,285</b>	<b>0,314</b>	<b>0,300</b>	<b>0,328</b>
Amb Neg Geral	0,433	0,532	0,637	0,493	0,434	0,579	0,388	0,404	0,431	0,481
Amb Neg Invest	0,024	0,044	0,034	0,023	0,044	0,076	0,020	0,058	0,021	0,038
Amb Neg Merc Trab	0,330	0,373	0,322	0,377	0,341	0,462	0,356	0,391	0,353	0,367
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,504</b>	<b>0,594</b>	<b>0,598</b>	<b>0,529</b>	<b>0,624</b>	<b>0,606</b>	<b>0,566</b>	<b>0,590</b>	<b>0,595</b>	<b>0,578</b>
Desenvolvimento Social	0,465	0,497	0,538	0,442	0,507	0,588	0,485	0,586	0,536	0,516
Conectividade	0,663	0,660	0,733	0,731	0,755	0,681	0,732	0,801	0,729	0,721
Infraestrutura	0,470	0,736	0,569	0,439	0,763	0,597	0,506	0,531	0,679	0,588
Educação	0,268	0,397	0,442	0,378	0,416	0,457	0,476	0,342	0,382	0,395
<b>Ambiente</b>	<b>0,763</b>	<b>0,783</b>	<b>0,790</b>	<b>0,741</b>	<b>0,782</b>	<b>0,775</b>	<b>0,683</b>	<b>0,776</b>	<b>0,733</b>	<b>0,759</b>
Meio Ambiente	0,999	0,952	0,986	1,000	1,000	1,000	0,944	0,987	1,000	0,985
Poluição	0,916	0,915	0,915	0,913	0,915	0,916	0,889	0,890	0,687	0,884
Mudança Climática	0,511	0,590	0,584	0,464	0,555	0,538	0,384	0,566	0,581	0,530

- Os resultados para o agrupamento das capitais dos estados do Nordeste demonstram algumas questões interessantes:
- Em uma análise mais geral, a capital com melhor desempenho do ICI foi Recife-PE e a com menor desempenho foi Terezina-PI. Em termos de Desenvolvimento, a com melhor desempenho foram João Pessoa-PB e Recife-PE e com o pior desempenho foi Maceio-AL.
- A análise dos componentes que formam o ICI aponta que para a Qualidade das Instituições, Natal -RN aparece com o melhor desempenho. Em contrapartida Terezina-PI aparece com todos os indicadores abaixo da média para as capitais do Nordeste.
- Em relação a Gestão Pública, a capital que se destacou na região analisada foi Recife-PE. Como destaque negativo neste grupo, temos Terezina-PI.
- Já para o Ambiente de Negócios, a capital com melhor desempenho foi novamente Recife-PE e Salvador-BA com todos os indicadores acima da média. Em contrapartida, temos Maceió-AL, Terezina-PI e Aracajú-SE com todos os indicadores abaixo da média da região.
- Um ponto que chama a atenção é como Terezina-PI é uma capital que aparece abaixo da média da região em todos os quesitos observados.

# Análise ICI das Capitais por Região – Centro-Oeste

UF	GO	MS	MT	
Municipalities	Goiânia	Campo Grande	Cuiabá	Média Capitais
Região Centro-Oeste	14	13	13	Centro-Oeste
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,563</b>	<b>0,605</b>	<b>0,637</b>	<b>0,602</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,661</b>	<b>0,707</b>	<b>0,761</b>	<b>0,710</b>
Segurança Pública	0,750	0,818	0,873	0,813
Enforcement	0,442	0,661	0,817	0,640
Qualidade Fiscal	0,721	0,581	0,546	0,616
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,498</b>	<b>0,538</b>	<b>0,555</b>	<b>0,531</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,690</b>	0,782	0,782	0,751
Estrutura Administrativa	0,757	0,787	0,811	0,785
Eficácia dos Programas	0,764	0,922	0,910	0,865
Gestão de Pessoas na área Pública	0,373	0,505	0,459	0,446
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,345</b>	<b>0,342</b>	<b>0,374</b>	<b>0,353</b>
Amb Neg Geral	0,461	0,453	0,464	0,460
Amb Neg Invest	0,054	0,035	0,042	0,044
Amb Neg Merc Trab	0,418	0,430	0,497	0,448
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,697</b>	<b>0,630</b>	<b>0,609</b>	<b>0,645</b>
Desenvolvimento Social	0,617	0,508	0,565	0,563
Conectividade	0,806	0,727	0,706	0,746
Infraestrutura	0,810	0,774	0,660	0,748
Educação	0,532	0,468	0,463	0,488
<b>Ambiente</b>	<b>0,792</b>	<b>0,758</b>	<b>0,711</b>	<b>0,754</b>
Meio Ambiente	0,995	0,986	0,950	0,977
Poluição	0,916	0,914	0,889	0,906
Mudança Climática	0,582	0,511	0,444	0,513

- Para o grupo das capitais dos estados do centro-oeste, a comparação acaba sendo mais limitada, dado que temos apenas três capitais de estado.
- Os resultados desse agrupamento de capitais para os estados do Centro-oeste apresentaram diferentes questões:
- Em uma análise mais geral, a capital com melhor desempenho do ICI foi Cuiabá-MT e a com menor desempenho foi Goiânia-GO. Em termos de Desenvolvimento, a com melhor desempenho foi Goiânia-GO e com o pior desempenho foi Cuiabá-MT. Este resultado é muito interessante, pois a capital com os componentes do ICI acima da média foi exatamente a que apresentou a maior parte dos indicadores de Desenvolvimento abaixo da média. Uma possível explicação dessa questão está na localização regional de cada uma das capitais. Enquanto Goiânia-GO aparece perto do Distrito Federal e acaba usufruindo muito do desenvolvimento trazido pela Capital do País, ela também herda os problemas de gestão que essa proximidade produz, principalmente na atração da mão de obra mais qualificada (observe que, por exemplo, o Ambiente de Negócios Mercado de trabalho aparece com o menor valor entre os três estados da região). Para Cuiabá-MT temos uma situação inversa, a capital é bastante distante de qualquer outro centro do país, sendo uma das poucas cidades da região que oferece boa estrutura para a atração de investimentos e pessoas capacitadas.
- Campo Grande-MS apresentou ICI acima da média para a região e Desenvolvimento abaixo da média. Contudo, o resultado do ICI abaixo da média foi puxado pelo Ambiente de Negócios que apresentou todos os indicadores abaixo da média. A Qualidade Fiscal também foi um ponto em que a capital do MS também apresentou resultado abaixo da média. Para os indicadores de desenvolvimento, apenas a infraestrutura apareceu com resultado superior a média. Os subcomponentes do indicador Ambiente também aparecem acima da média para Meio Ambiente e Poluição.

# Análise ICI das Capitais por Região – Sudeste

UF	MG	RJ	ES	SP	
Municipalities	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	Vitória	São Paulo	Média Capitais
Região Sudeste	Sudeste	Sudeste	Sudeste	Sudeste	Sudeste
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,674</b>	<b>0,666</b>	<b>0,584</b>	<b>0,754</b>	<b>0,669</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,789</b>	<b>0,844</b>	<b>0,591</b>	<b>0,949</b>	<b>0,793</b>
Segurança Pública	0,854	0,784	0,552	0,944	0,783
Enforcement	0,812	0,909	0,590	0,901	0,803
Qualidade Fiscal	0,671	0,878	0,649	1,000	0,800
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,599</b>	<b>0,550</b>	<b>0,579</b>	<b>0,626</b>	<b>0,588</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,802</b>	<b>0,666</b>	<b>0,708</b>	<b>0,759</b>	<b>0,734</b>
Estrutura Administrativa	0,737	0,611	0,614	0,642	0,651
Eficácia dos Programas	0,978	0,798	0,863	0,975	0,903
Gestão de Pessoas na área Pública	0,643	0,563	0,668	0,659	0,633
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,435</b>	<b>0,456</b>	<b>0,475</b>	<b>0,519</b>	<b>0,471</b>
Amb Neg Geral	0,602	0,704	0,605	0,757	0,667
Amb Neg Invest	0,106	0,070	0,081	0,132	0,097
Amb Neg Merc Trab	0,487	0,468	0,600	0,540	0,524
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,716</b>	<b>0,652</b>	<b>0,721</b>	<b>0,715</b>	<b>0,701</b>
Desenvolvimento Social	0,727	0,650	0,762	0,689	0,707
Conectividade	0,796	0,703	0,794	0,766	0,765
Infraestrutura	0,740	0,698	0,770	0,808	0,754
Educação	0,572	0,495	0,547	0,590	0,551
<b>Ambiente</b>	<b>0,786</b>	<b>0,774</b>	<b>0,773</b>	<b>0,769</b>	<b>0,775</b>
Meio Ambiente	0,943	1,000	1,000	0,987	0,982
Poluição	0,916	0,916	0,907	0,916	0,914
Mudança Climática	0,602	0,537	0,539	0,533	0,553

- Para o grupo das capitais dos estados do Sudeste, a comparação acaba sendo mais limitada, dado que temos apenas quatro estados. Além disso, vemos duas capitais que se destacam com a maioria dos indicadores acima da média e duas capitais que apresentam indicadores abaixo da média, formando grupos distintos. Enquanto São Paulo-SP e Belo Horizonte-MG se destacam de forma positiva, temos Rio de Janeiro-RJ e Vitória-ES abaixo da média.
- Contudo, algumas surpresas aparecem quando observamos os resultados dos componentes que formam o ICI e o Desenvolvimento.
- O primeiro é o Rio de Janeiro-RJ que aparece com todos os indicadores de qualidade das instituições acima da média para a região. Este resultado acontece pois Vitória-ES apresenta resultados muito inferiores aos demais, puxando a média do grupo para níveis mais baixos. O segundo é que em relação aos indicadores de Desenvolvimento do mesmo Rio de Janeiro-RJ, todos aparecem com valor inferior a média.
- Pelo lado positivo, São Paulo-SP aparece com apenas Estrutura Administrativa com valor abaixo da média, sendo o município benchmarking para o indicador de Qualidade Fiscal entre os 410 municípios da amostra utilizada.
- Já Vitória-ES que apesar de ser a capital que aparece com mais indicadores abaixo da média, tem no indicador Ambiente de Negócios Mercado de Trabalho o melhor resultado que as demais capitais.
- Em relação ao Desenvolvimento, Belo Horizonte-MG se destaca como a com os melhores indicadores, enquanto o Rio de Janeiro-RJ aparece como a maioria dos indicadores abaixo da média para a região.

# Análise ICI das Capitais por Região – Sul

UF	SC	RS	PR	
Municipalities	Florianópolis	Porto Alegre	Curitiba	Média Capitais
Região Sul	13	14	14	Sul
<b>ICI Municipal</b>	<b>0,733</b>	<b>0,702</b>	<b>0,677</b>	<b>0,704</b>
<b>Qualidade das Instituições</b>	<b>0,896</b>	<b>0,818</b>	<b>0,815</b>	<b>0,843</b>
Segurança Pública	0,896	0,780	0,784	0,820
Enforcement	0,934	0,900	0,887	0,907
Qualidade Fiscal	0,863	0,802	0,797	0,820
<b>Gestão Municipal</b>	<b>0,626</b>	<b>0,626</b>	<b>0,587</b>	<b>0,613</b>
<b>Gestão Pública</b>	<b>0,688</b>	<b>0,761</b>	<b>0,738</b>	<b>0,729</b>
Estrutura Administrativa	0,606	0,735	0,681	0,674
Eficácia dos Programas	0,857	0,907	0,882	0,882
Gestão de Pessoas na área Pública	0,582	0,552	0,617	0,584
<b>Ambiente de Negócios</b>	<b>0,577</b>	<b>0,518</b>	<b>0,466</b>	<b>0,520</b>
Amb Neg Geral	0,703	0,709	0,673	0,695
Amb Neg Invest	0,190	0,166	0,066	0,141
Amb Neg Merc Trab	0,701	0,561	0,524	0,596
<b>Desenvolvimento</b>	<b>0,688</b>	<b>0,687</b>	<b>0,761</b>	<b>0,712</b>
Desenvolvimento Social	0,674	0,687	0,784	0,715
Conectividade	0,878	0,805	0,804	0,829
Infraestrutura	0,652	0,715	0,859	0,742
Educação	0,536	0,512	0,606	0,551
<b>Ambiente</b>	<b>0,744</b>	<b>0,769</b>	<b>0,792</b>	<b>0,768</b>
Meio Ambiente	1,000	1,000	1,000	1,000
Poluição	0,916	0,916	0,916	0,916
Mudança Climática	0,467	0,525	0,576	0,523

- Para as capitais dos três estados do Sul, temos que:
- Em relação ao ICI, tem-se equilíbrio nos indicadores, com Florianópolis-SC se destacando positivamente na Qualidade das Instituições e Ambiente de Negócios e negativamente em Gestão Pública.
- Em outra direção, Curitiba-PR se destaca positivamente na Gestão Pública e negativamente na Qualidade das Instituições e no Ambiente de Negócios, considerando apenas as três capitais dos estados da região Sul.
- Porto Alegre-RS aparece com todos os indicadores da Qualidade das Instituições abaixo da média. Para os outros dois componentes da Gestão Municipal, tem-se apenas um indicador abaixo da média, Gestão de Pessoas na Área Pública para Gestão Pública e Ambiente de Negócios Mercado de Trabalho para Ambiente de Negócios.
- Para o Desenvolvimento, Curitiba-PR se destaca com apenas um indicador abaixo da média, a conectividade. Na outra ponta, tem-se Florianópolis-SC com apenas o indicador de conectividade com valor superior a média para a região.

## **Conclusões**

- Para impulsionar o Desenvolvimento municipal, é essencial focar na Capacidade Institucional (ICI), um fator determinante para o progresso socioeconômico.
- Priorize a Qualidade das Instituições para assegurar um desenvolvimento robusto e sustentado, pois ela se demonstra uma condição crucial para o avanço em patamares mais elevados.
- Fortaleça a Qualidade da Gestão Municipal, pois ela é vital para catalisar o desenvolvimento, especialmente em seus estágios iniciais, e para permitir que o potencial econômico se traduza em bem-estar.
- Compreenda que o PIB per capita, isoladamente, não é suficiente para explicar o desenvolvimento; a Capacidade Institucional é fundamental para transformar o potencial de riqueza em bem-estar e progresso. A ausência de Capacidade Institucional dificulta o avanço, especialmente em contextos de menor renda, onde se observa uma interação próxima entre baixo PIB, baixo ICI e baixo Desenvolvimento.
- Utilize análises por grupos de municípios (clusters) e comparações direcionadas, como as realizadas com as capitais, para obter insights mais precisos e planejar intervenções estratégicas alinhadas às necessidades específicas de cada contexto e que expliquem melhor o desenvolvimento.

**FDC** | Fundação  
Dom  
Cabral

Entre as 10  
melhores  
escolas  
do mundo



**EXECUTIVE  
EDUCATION  
2024 RANKING**

SAIBA MAIS

---



[www.gestaopublica.fdc.org.br](http://www.gestaopublica.fdc.org.br)