

IEG-M DO TCESP NA
ESTRUTURAÇÃO DO PPA.



Marcelo Carlos dos Santos

Administrador, Sócio-diretor da GEPAM, Especialista em
Planejamento e Gestão Municipal pela UNESP.








Diante da necessidade de modernizar as ações de fiscalização, que eram lastreadas na análise da legalidade e, buscando um novo modelo com foco nos princípios da Economia, da Eficiência, da Eficácia e da Efetividade, “nasceu”, em outubro de 2014, o Índice de **Efetividade** da Gestão Municipal – IEG-M/TCESP.




Efetividade é a capacidade de alcançar um objetivo, utilizando os recursos disponíveis de forma a cumprir a finalidade estabelecida evitando desperdícios. É um conceito que combina a eficácia e a eficiência, e pode ser definido como **a habilidade de se chegar ao que foi planejado da melhor maneira possível.**




O objetivo do TCESP, através do índice, é medir a qualidade dos gastos municipais e avaliar as políticas e atividades públicas do gestor municipal.



GARANTIR QUE AS DEMANDAS DO CIDADÃO, PAGADOR DE IMPOSTOS, SEJAM ATENDIDAS ATRAVÉS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EFETIVAS.



O IEG-M, proporciona visões da gestão pública para 7 dimensões da execução do orçamento público, que foram selecionadas a partir de sua posição estratégica no contexto das finanças públicas:

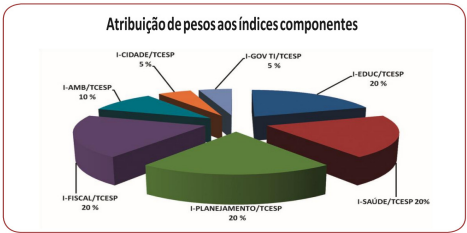
Os índices temáticos

i-Plan Planejamento mede a consistência entre o planejamento orçamentário e a execução orçamentária e a eficiência entre os custos e os recursos empregados	i-Fiscal Gestão Fiscal mede os resultados da administração fiscal e a gestão da dívida pública, considerando a sustentabilidade e a transparência da gestão financeira pública	i-Educ Educação mede os resultados da gestão da educação, considerando a qualidade da educação e a eficiência da gestão financeira pública	i-Saúde Saúde mede os resultados da gestão da saúde, considerando a qualidade da atenção à saúde e a eficiência da gestão financeira pública	i-Amb Meio Ambiente mede os resultados da gestão do meio ambiente, considerando a qualidade da gestão ambiental e a eficiência da gestão financeira pública	i-Cidade Proteção dos Cidadãos (Defesa Civil) mede a capacidade de resposta da administração pública em situações de emergência e a eficiência da gestão financeira pública	i-Gov TI Tecnologia mede a adoção de tecnologias de informação e comunicação na administração pública e a eficiência da gestão financeira pública
						



As dimensões do IEG-M são repartidas em pesos, que comporão o índice final do município, para cada dimensão foram atribuídos os seguintes pesos:

Atribuição de pesos aos índices componentes





Agenda 2030

Em setembro de 2015, líderes mundiais reuniram-se na sede da ONU, em Nova York e decidiram um plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual contém um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A Agenda 2030 e os ODS afirmam que para pôr o mundo em um caminho sustentável é urgentemente necessário tomar medidas ousadas e transformadoras.

Se cumprirmos suas metas, seremos a primeira geração a erradicar a pobreza extrema e iremos poupar as gerações futuras dos piores efeitos adversos da mudança do clima.







9.1 SÍNTESE: I-PLAN

1.0	A Prefeitura realizou audiências públicas para elaboração das peças orçamentárias? <i>Obs.: Serão consideradas apenas as audiências públicas realizadas durante o processo de planejamento municipal (PPA, LDO e LOA).</i>	Sim Não
12.1.2	Os servidores responsáveis pelo planejamento recebem treinamento específico para a matéria? <i>Treinamento periódico pelo menos 1 vez ao ano</i>	Sim – 00 Não – 10 (perde 10 pontos)
13.1	A prefeitura demonstra e avalia, com periodicidade quadrimestral, o cumprimento das metas fiscais em audiências públicas? <i>Art. 9º, § 4º, da Lei de Responsabilidade Fiscal.</i>	☒ Realizou Audiência pública do 1º Quadrimestre até o final do mês de maio de 2023 – 02 ☒ Realizou Audiência pública do 2º Quadrimestre até o final do mês de setembro de 2023 – 02 ☒ Realizou Audiência pública do 3º Quadrimestre até o final do mês de fevereiro de 2024 – 02 ☒ Não realizou audiência pública quadrimestral dentro do prazo – 00 ☒ Não realizou nenhuma audiência pública quadrimestral na Câmara Municipal – 10 (perde 10 pontos)



9.2 SÍNTESE: I-FISCAL

3.0	O Município adotou medidas efetivas para aumento da arrecadação?	Sim – 30 Não – 00
8.2	Houve rotina de fiscalização para detectar contribuintes que deixaram de emitir a Nota Fiscal de Serviços por determinado período ou que apresentaram queda acentuada em suas operações, a fim de detectar o fim das atividades ou a sonegação do ISSQN?	Sim por meio de sistema automatizado – 15 Sim, manualmente – 08 Não – 00
18.0	Os dados relativos à transparência na gestão fiscal são divulgados na página eletrônica do Município?	Sim Não



9.3 SÍNTESE: I-EDUC

1.13	A Prefeitura municipal fez uma pesquisa/estudo para levantar o número de crianças que necessitavam de Creches em 2023?	Sim – 50 Não – 00
1.7	Os profissionais de Creche da rede municipal participaram de cursos de capacitação durante o ano de 2023?	Sim Não
1.11	Houve entrega do Kit escolar às Creches municipais no ano de 2023? <i>Kit escolar = material escolar e pedagógico</i>	Sim – 00 O kit escolar permanece no almoxarifado da escola e é retirado no momento do uso pelos alunos – 18 Não – 00



9.4 SÍNTESE: I-SAÚDE

4.0	A Secretaria Municipal de Saúde ou similar ofereceu cursos/treinamento sobre saúde para qual público?	☒ Para escolas – 2,5 ☒ Para outros secretarias / entidades municipais – 08 ☒ Para membros do Conselho Municipal de Saúde – 01 ☒ Para municípios ou empresas – 1,5 ☒ Não ofereceu nenhum curso/treinamento no ano – 00
12.0	O município adotou a Estratégia de Saúde da Família em sua rede de serviços como a estratégia prioritária de organização da Atenção Básica?	Sim – 10 Não – 00



9.5 SÍNTESE: I-AMB

9.0	A prefeitura municipal realiza a coleta seletiva de resíduos sólidos?	Sim Não
1.1.3	A Secretaria Municipal de Meio Ambiente ou similar ofereceu cursos/treinamento sobre educação ambiental para qual público?	☐ Para escolas – 05 ☐ Para outras secretarias / entidades municipais – 02 ☐ Para municípios ou empresas – 03 ☐ Não ofereceu nenhum curso/treinamento no ano – 00



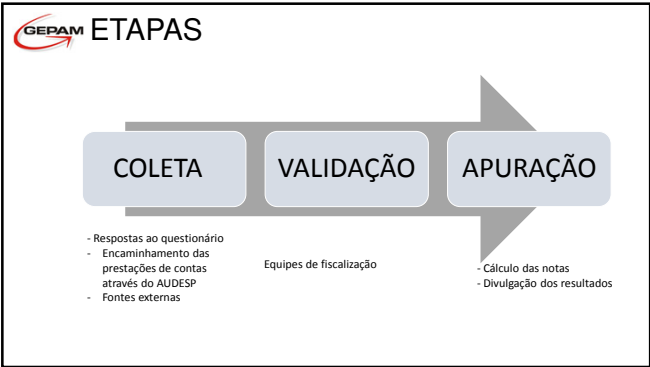
9.6 SÍNTESE: I-CIDADE

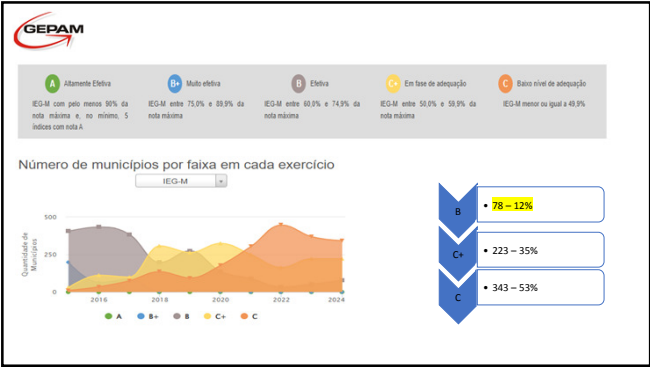
15.0	As vias públicas pavimentadas estão devidamente sinalizadas (vertical e horizontalmente) de forma a garantir as condições adequadas de segurança na circulação?	Sim, integralmente - Todas as vias públicas municipais – 50 Sim, parcialmente - Em parte das vias municipais – 10 Não estão sinalizadas – 00
13.1.1	Possui um cronograma de manutenção da infraestrutura das cicloviás ou ciclofaixas?	Sim – 00 Não – -20 (perde 20 pontos)



9.7 SÍNTESE: I-GOV TI

8.0	A Prefeitura possui programas de computador (softwares) para gestão de processos? <i>Exemplos: Sistema de contabilidade, sistema de lançamento de tributos, sistema de dívida ativa. Software próprio ou terceirizado.</i>	Sim – 40 Não – 00
6.0	A prefeitura mantém site na Internet com informações atualizadas?	Sim – 20 Não – 00
3.0	A Prefeitura dispõe de Política de Segurança da informação formalmente instituída e de cumprimento obrigatório?	Sim – 50 Não – 00









Diante dessa nova realidade, o TCESP alterou a formalização do relatório de contas anuais, incorporando as questões do IEG-M, naquilo que o município não o atende.



IEG-M NO
PLANEJAMENTO MUNICIPAL



Planejamento Municipal



O planejamento orçamentário, ação obrigatória imposta ao governante por força da Constituição Federal, Lei nº. 4320/64 e Lei Complementar nº 101/00 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF)

A planificação orçamentária/financeira, pública é composta:

Plano Plurianual – PPA;
Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e;
Lei Orçamentária Anual - LOA.



Planejamento Municipal



- Plano Plurianual – P.P.A
- Lei Diretrizes Orçamentárias – L.D.O.
- Lei Orçamentária Anual – L.O.A. ANUAL

INDICADORES

- Estabelece programas e metas para um quadriênio;
- Estabelece as diretrizes, prioridades e metas da administração, orientando a elaboração da proposta orçamentária de cada exercício financeiro;
- É o instrumento de programação das ações que serão executadas e que viabilizará a concretização das situações planejadas no Plano Plurianual de modo a transformá-las em realidade, obedecida a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Plano Plurianual – P.P.A


Definição: O PPA é um plano de médio prazo que orienta a ação governamental, alinhando recursos e prioridades.

Base Legal: Constituição Federal de 1988, arts. 165, inc. I, § 1º e 167, § 1º, artigo 22 da Lei nº. 4.320/64, prevê o conteúdo e a forma da proposta orçamentária, Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) e o § 1º do art. 40 do Estatuto da Cidade, Lei nº. 10.257 de 10/07/01, estabelece que o plano diretor é parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e prioridades nele contidas.

Objetivo: Garantir a continuidade das políticas públicas, independentemente de mudanças na gestão.

Plano Plurianual – Preparação


- **Diagnóstico:** Análise da situação atual, identificação de problemas e oportunidades.
- **Diretrizes:** Definição das prioridades e orientações estratégicas.
- **Objetivos e Metas:** Estabelecimento de resultados esperados e indicadores de desempenho.
- **Orçamento:** Alocação de recursos financeiros para as ações propostas.

Plano Plurianual – Elaboração


Programas: O PPA é composto por programas que agrupam ações governamentais com objetivos comuns. **(Factíveis)**

Programas finalísticos: Programa composto por ações que resultam em produtos (bens e serviços) ofertados à sociedade.

Apoio administrativo: Programa que engloba ações voltadas à manutenção e ao aprimoramento da máquina administrativa.

Operações especiais: Vinculam-se as despesas que não contribuem para a manutenção das ações de governo, das quais não resulta um produto, e não geram contraprestação direta sob a forma de bens ou serviços.

Ações: São as atividades específicas que compõem os programas, como projetos, atividades ou operações especiais.

**Plano Plurianual – Implementação e Monitoramento**



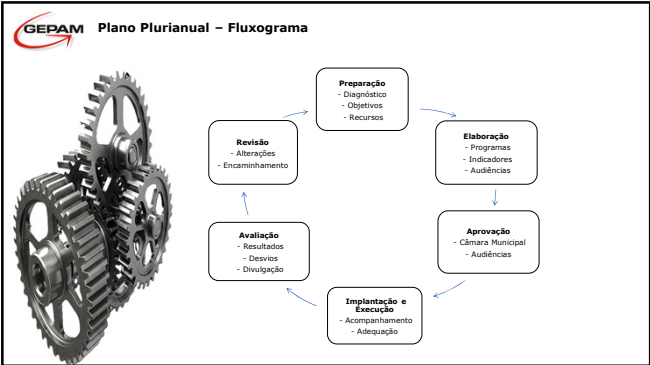
Aprovação: O projeto de Lei deve ser enviado a Casa Legislativa para que essa, após ouvir a população, delibere sobre a proposta.

Acompanhamento: Monitoramento contínuo das ações e programas para garantir o cumprimento das metas.

Avaliação: Análise dos resultados alcançados em relação aos objetivos propostos.

Revisão: É possível revisarmos os programas através de inclusões, exclusões ou alterações. Isso é necessário sempre que forem identificadas falhas.

Transparência: Disponibilização de informações sobre a execução do PPA para a sociedade.



**Plano Plurianual – Desafios e Boas Práticas**



- **Desafios:** Dificuldades comuns na elaboração e execução do PPA, como: falta de integração entre os órgãos, mudanças de prioridades e restrições orçamentárias.
- **Boas Práticas:** Exemplos de iniciativas bem-sucedidas, como a participação social no processo de elaboração e o uso de tecnologias para o monitoramento.



Compatibilização IEG-M / P.P.A.



O IEG-M como Guia Estratégico



Para que possamos melhorar as notas nas dimensões do índice, o ideal é que a administração organize um grupo específico para tratar do planejamento municipal.

Esse grupo, muito além da confecção das peças de planejamento, será responsável pelo acompanhamento da “correção de rota” identificando os quesitos do IEG-M não atendidos e elaborando providências para sua resolução.



O IEG-M como Guia Estratégico



O IEG-M é muito mais do que um indicador de desempenho. Ele oferece uma visão abrangente das diversas dimensões da gestão municipal, como: planejamento, saúde, educação, meio ambiente e governança. Isso permite que gestores públicos entendam não apenas onde estão, mas também para onde podem direcionar seus esforços.

Para gestores, o IEG-M serve como um guia estratégico. Ao identificar as áreas que precisam de melhorias, podem desenvolver planos de ação direcionados para otimizar o desempenho em diversas dimensões, resultando em uma gestão mais eficiente, e, também, em uma prestação de serviços públicos de maior qualidade para a comunidade.



O IEG-M como Guia Estratégico



Passo a Passo para Utilização do IEG-M na Formulação do PPA

Passo 1: Análise Diagnóstica do IEG-M

- Verificar os resultados do IEG-M das últimas edições.
- Identificar áreas com **desempenho insatisfatório**.
- Comparar os indicadores do município com a média estadual.

Passo 2: Definição de Prioridades para o PPA

- Selecionar **as dimensões críticas do IEG-M** (exemplo: Educação, Saúde, Planejamento, Meio Ambiente, etc.).
- Estabelecer **metas realistas e mensuráveis** para cada área crítica.
- Integrar as prioridades do PPA com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**.



O IEG-M como Guia Estratégico



Passo 3: Estruturação dos Programas e Ações

Cada programa/ação do PPA deve estar vinculado a um indicador do IEG-M, com metas claras e estratégias de melhoria.

Exemplo prático:

- Problema Identificado pelo IEG-M:** Ampliar o acesso à educação infantil e melhorar a qualidade do ensino fundamental.
- Solução no PPA:** Criar um programa para **expansão da educação infantil e melhoria da qualidade do ensino fundamental**.
- Ações propostas:**
 - Ampliação da oferta de vagas em creches e pré-escolas.
 - Implementação de programas de capacitação continuada para professores.
 - Distribuição de kits escolares e materiais didáticos.
- Indicador de sucesso:** Aumento do desempenho dos alunos nas avaliações nacionais.



O IEG-M como Guia Estratégico



Passo 4: Implementação e Monitoramento

- Criar mecanismos de **acompanhamento e avaliação**.
- Usar os relatórios periódicos do IEG-M para **ajustar estratégias ao longo do período do PPA**.
- Estabelecer um **painel de indicadores** para acompanhamento em tempo real.



i-Plan

Planejamento

mede a consistência entre o planejado e o efetivamente implementado e a coerência entre as metas e os recursos empregados



Programa 1: Fortalecimento do Planejamento e Gestão Orçamentária

Objetivo: Melhorar a eficiência do planejamento e da gestão orçamentária do município.

Ações:

- Ação 1:** Realização de audiências públicas para elaboração do PPA, LDO e LOA.
- Ação 2:** Implementação de um sistema de monitoramento e avaliação contínua das metas físicas e financeiras do PPA.
- Ação 3:** Capacitação dos servidores municipais em planejamento e gestão orçamentária.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	- Audiências públicas realizadas - Servidores capacitados	Realizar 5 audiências públicas e capacitar 50 servidores	R\$ 300.000
2027	- Audiências públicas realizadas - Sistema de monitoramento implementado	Implementar o sistema de monitoramento e realizar 6 audiências públicas.	R\$ 400.000
2028	- Relatórios quadrimestrais emitidos - Servidores capacitados	Capacitar 100 servidores e emitir 4 relatórios quadrimestrais de monitoramento.	R\$ 350.000
2029	- Audiências públicas realizadas - Servidores capacitados	Realizar 8 audiências públicas e capacitar 150 servidores.	R\$ 450.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 1.500.000



i-Fiscal

Gestão Fiscal

mede os resultados da administração fiscal a partir da análise da execução financeira a orçamentária e do respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)



Programa 2: Fortalecimento da Receita e Transparência Fiscal

Objetivo: Aumentar a arrecadação municipal, fortalecer a fiscalização tributária e aprimorar a transparência na gestão fiscal.

Ações:

- Ação 1:** Implementação de estratégias para ampliação da arrecadação própria, incluindo revisão de cadastros e combate à inadimplência.
- Ação 2:** Implementação de um programa de monitoramento e fiscalização da emissão de Nota Fiscal de Serviços.
- Ação 3:** Aprimoramento do Portal da Transparência para divulgação clara e acessível das informações fiscais.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	- Percentual de aumento da arrecadação municipal	Implementar medidas para aumentar a arrecadação em pelo menos 5%.	R\$ 1.000.000
2027	- Número de fiscalizações realizadas e inconsistências detectadas	Realizar fiscalizações periódicas para detectar fraudes na emissão de NFS-e.	R\$ 1.200.000
2028	- Número de atualizações no Portal da Transparência	Atualizar o portal com dados fiscais pelo menos trimestralmente.	R\$ 800.000
2029	- Percentual de aumento da arrecadação municipal	Ampliar arrecadação em mais 7% com novas estratégias de fiscalização.	R\$ 1.500.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 4.500.000



i-Educ

Educação

mede os resultados do setor por meio de questões relacionadas à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, com foco em infraestrutura escolar



Programa 3: Expansão e Qualificação da Educação Básica

Objetivo: Ampliar o acesso à educação infantil e melhorar a qualidade do ensino fundamental.

Ações:

- Ação 1:** Ampliação da oferta de vagas em creches e pré-escolas.
- Ação 2:** Implementação de programas de capacitação continuada para professores.
- Ação 3:** Distribuição de kits escolares e materiais didáticos.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	- Creches construídas - Kits escolares distribuídos	Construir 2 creches e distribuir 5.000 kits escolares.	R\$ 1.500.000
2027	- Professores capacitados - Kits escolares distribuídos	Capacitar 50 professores e distribuir 5.100 kits escolares.	R\$ 1.800.000
2028	- Kits escolares distribuídos - Professores capacitados	distribuir 5.200 kits escolares e capacitar 50 professores.	R\$ 2.000.000
2029	- Kits escolares distribuídos - Professores capacitados	Distribuir 5.25000 kits escolares e capacitar 50 professores.	R\$ 2.200.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 7.500.000



i-Saúde

mede os resultados das ações por meio de questões relacionadas à Atenção Básica, às Equipes de Saúde da Família, aos Conselhos Municipais de Saúde, a tratamentos e vacinação



IEG-M/P.P.A. - i-SAÚDE

Programa 4: Melhoria da Atenção Básica em Saúde

Objetivo: Ampliar o acesso e a qualidade dos serviços de saúde básica no município.

Ações:

- **Ação 1:** Capacitação voltada à qualificação dos profissionais da saúde municipal.
- **Ação 2:** Expansão e fortalecimento da Estratégia de Saúde da Família (ESF).

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	UBS construídas Pessoas vacinadas	Construir 2 UBS e vacinar 10.000 pessoas.	R\$ 1.200.000
2027	Profissionais capacitados Pessoas vacinadas	Capacitar 100 profissionais e vacinar 12.000 pessoas.	R\$ 1.500.000
2028	UBS construídas Profissionais capacitados	Construir 3 UBS e capacitar 150 profissionais.	R\$ 1.800.000
2029	Pessoas vacinadas Profissionais capacitados	Vacinar 15.000 pessoas e capacitar 200 profissionais.	R\$ 2.000.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 6.500.000



i-Amb

Medio Ambiente

mede os resultados das ações relacionadas ao ecossistema que impactam o meio ambiente e a qualidade de vida do cidadão. Examinando dados sobre resíduos sólidos, educação ambiental e estrutura dos conselhos relacionados ao setor, entre outros.



IEG-M/P.P.A. - i-AMB

Programa 5: Sustentabilidade Ambiental e Gestão de Resíduos

Objetivo: Promover a sustentabilidade ambiental e a gestão adequada de resíduos sólidos.

Ações:

- **Ação 1:** Implementação de um programa de coleta seletiva.
- **Ação 2:** Realização de treinamentos de educação ambiental.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	Coleta seletiva em bairros Árvores plantadas	Implantar coleta seletiva em 10 bairros e plantar 1.000 árvores.	R\$ 800.000
2027	Campanhas de educação ambiental Árvores plantadas	Realizar 5 campanhas de educação ambiental e plantar 1.500 árvores.	R\$ 900.000
2028	Coleta seletiva em bairros Árvores plantadas	Ampliar coleta seletiva para 15 bairros e plantar 2.000 árvores.	R\$ 1.000.000
2029	Campanhas de educação ambiental Árvores plantadas	Realizar 10 campanhas de educação ambiental e plantar 2.500 árvores.	R\$ 1.200.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 3.900.000



i-Cidade

Proteção dos Cidadãos (Defesa Civil)

mede o grau de planejamento das ações relacionadas à segurança dos municípios diante de eventuais acidentes e desastres naturais



IEG-M/P.P.A. - i-CIDADE

Programa 6: Segurança Pública e Proteção aos Cidadãos

Objetivo: Melhorar a segurança pública e a proteção aos cidadãos.

Ações:

- **Ação 1:** Implantação e manutenção da sinalização vertical e horizontal nas vias públicas.
- **Ação 2:** Elaboração e execução de um cronograma de manutenção periódica das cicloviás e ciclofaixas.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	Luminárias instaladas Campanhas de segurança no trânsito	Instalar 500 luminárias e realizar 3 campanhas de segurança no trânsito.	R\$ 1.000.000
2027	Campanhas de proteção à infância Luminárias instaladas	Realizar 5 campanhas de proteção à infância e instalar 600 luminárias.	R\$ 1.200.000
2028	Campanhas de segurança no trânsito Luminárias instaladas	Realizar 7 campanhas de segurança no trânsito e instalar 700 luminárias.	R\$ 1.400.000
2029	Campanhas de proteção à infância Luminárias instaladas	Realizar 10 campanhas de proteção à infância e instalar 800 luminárias.	R\$ 1.600.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 5.200.000



IEG-M/P.P.A. - i-GOV TI

i-Gov TI

Tecnologia
mede o grau de utilização de recursos tecnológicos em áreas como capacitação de pessoal, transparência e segurança da informação

Programa 7: Modernização da Gestão Pública e Transparência

Objetivo: Modernizar a gestão pública e ampliar a transparência.

Ações:

- **Ação 1:** Modernização dos sistemas de TI da prefeitura.
- **Ação 2:** Atualização constante dos dados.
- **Ação 3:** Estabelecimento de um plano de segurança da informação.

Ano	Indicadores	Meta Física	Meta Financeira (R\$)
2026	- Sistemas de TI modernizados - Portal de transparência lançado	Modernizar 25% dos sistemas de TI e lançar o portal de transparência.	R\$ 1.000.000
2027	- Plano de segurança da informação implementado - Sistemas de TI modernizados	Implementar o plano de segurança da informação e modernizar 25% dos sistemas.	R\$ 1.200.000
2028	- Sistemas de TI modernizados - Portal de transparência ampliado	Atualizar 25% dos sistemas de TI e ampliar o portal de transparência.	R\$ 1.400.000
2029	- Sistemas de TI modernizados - Plano de segurança consolidado	Concluir a modernização dos sistemas e consolidar o plano de segurança.	R\$ 1.600.000

Total Financeiro do Programa: R\$ 5.200.000



Incorporar o IEG-M à planificação municipal exige planejamento eficiente, trabalho, e perseverança. Com essas estratégias, os municípios podem oferecer serviços de maior qualidade e ter uma gestão pública mais efetiva.



IDH: Os países mais desenvolvidos do mundo em 2023

Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) 2023/24 divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)

Colocação	País	IDH
1º	Suíça	0,967
2º	Noruega	0,966
3º	Islândia	0,959
4º	Hong Kong, China (SAR)	0,956
5º	Dinamarca	0,952
5º	Suécia	0,952
7º	Alemanha	0,95
7º	Irlanda	0,95
9º	Cingapura	0,949
10º	Austrália	0,946
10º	Países Baixos	0,946
89º	Brazil	0,76

OBRIGADO!



GEPAM



@gepamconsultoria



GEPAM – Gestão Pública



(11) 91050-0743



gepam@gepam.adm.br



marcelo@gepam.adm.br



(18) 99108-0639



16