NITERÓI
O FUTURO É AGORA

Controladoria Geral
do Município - CGM

MANUAL DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE NITERÓI

2024 - 2028

NITERÓI
O FUTURO É AGORA
Controladoria Geral do Município - CGM

Prefeitura Municipal de Niterói
Axel Schmidt Grael

Controladoria Geral do Município de Niterói
Cristiane Mara Rodrigues Marcelino

Subsecretaria da Controladoria Geral do Município de Niterói
Anderson Peixoto de Faria
Beverly Maria Coutinho da Motta

Consultores da Controladoria Geral do Município de Niterói
Arlindo Nascimento Rocha
Carla Rocha da Silva Borda Arese

Elaboração
Carla Rocha da Silva Borda Arese
Raphael Moraes Rosa

Revisão
Vanessa Gonçalves de Souza Nascimento

Projeto Gráfico e Diagramação
Fernanda Motta da Roza

PARTICIPANTES

Anderson Peixoto de Faria
Anna Beatriz Barbosa da Silva
Arlindo Nascimento Rocha
Beverly Maria Coutinho da Motta
Carla Rocha da Silva Borda Arese
Carolina da Silva Bandeira Pinheiro
Carolina Lima de Abreu
Cristiane Mara Rodrigues Marcelino
Davi Alves Barroso
Fernanda Motta da Roza
Gabriel Alves Farias
Gabriel Azevedo Fioretti
Gabriel de Mello Sampaio
Gabriel Monteiro Clem
Gabriela Morais de Lima
Isabela Chaves Quaresma de Oliveira
Isabella da Silva Tomé
João Pereira da Costa Neto
Joelma Maria da Silva
Jorge Gonçalves Fonseca
Julio César Santos de Oliveira
Luana Cristina Viegas Gravano
Maria do Socorro de Oliveira
Marianne Martiniano Fernandes
Mariella Alana Sampaio Sagaria
Nagylla de Salles Teixeira Neta
Natália Moura Felizardo
Pamella Quevedo Magalhães
Priscila Alves da Costa
Rafael Oliveira Silva
Ramon Bezerra Silva
Raphael Moraes da Rosa
Raquel Oliveira Tavares Vasconcellos
Rebecca Kohn Duarte Ribeiro
Vanessa Gonçalves de Souza Nascimento
Yngrid Lohaine Cardoso da Silva

Sumário

Mensagem da Controladora ---- 06

INTRODUÇÃO ---- 07

METODOLOGIA ---- 08

PASSO A PASSO ---- 09

Desenho das diretrizes do Planejamento Estratégico ---- 10

Instrumentos de Controle Interno utilizados ---- 13

Normativos institucionais de apoio ---- 16

Diretrizes do CONACI para o funcionamento do Controle Interno ---- 19

Levantamento de boas práticas sobre o planejamento estratégico das outras Controladorias Gerais do Brasil ---- 20

INSTRUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ---- 21

Workshops com os núcleos para levantamento de informações e opiniões com as equipes ---- 21

Filosofia Institucional ---- 22

Definição de Missão, Visão e Valores ---- 23

Análise SWOT ---- 24

Desenho da Matriz SWOT ---- 24

Análise TOWS ---- 26

Definção da matriz TOWS ---- 26

BSC - Balanced Scorecard ---- 28

Cadeia de Valor ---- 29

DEFINIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO ---- 30

Definição dos Objetivos Estratégicos 2024-2028 para elaboração dos Planos de Ação ---- 32

Registro dos Workshops com os servidores da CGM Niterói ---- 33

REFERÊNCIAS ---- 34

Mensagem da Controladora

No ano em que a Controladoria Geral de Niterói completou 5 anos, percebemos que estava na hora de revisarmos nosso planejamento estratégico de forma que tivéssemos uma orientação mais atual quanto ao alcance de nossas metas e objetivos.

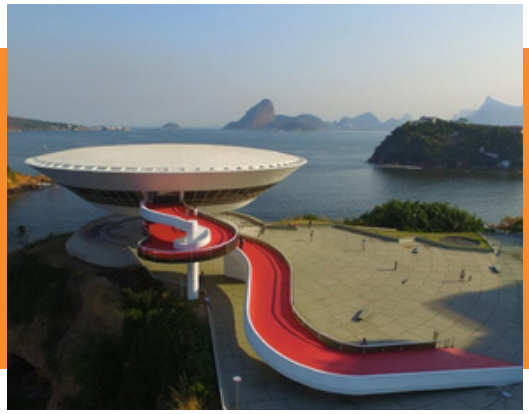
As operações delineadas no planejamento anterior, as prioridades elencadas assim como as principais metas, já estavam alcançadas. Além disso, o mundo estava em transformação: em 2018, época em que elaboramos nosso primeiro Planejamento Estratégico, as metas ESG (Responsabilidade ambiental, social e de governança) ainda eram muito distantes de nossa realidade. Não conhecíamos a inteligência artificial tão de perto como hoje e a valorização da diversidade era um desafio.

O mundo mudou! Nós estamos em processo de mudança! Era chegada a hora do órgão também se adequar e buscar objetivos mais atuais, inovadores e que pudessem agregar valores a uma sociedade em constante transformação.

A partir das constatações acima, inicialmente montamos uma equipe para tratar do tema, nos reunimos, fizemos pesquisas e hoje apresentamos nosso Planejamento Estratégico, revisado e atualizado para os próximos 5 anos!

Cristiane Mara Rodrigues Marcelino
Controladora-Geral do Município

INTRODUÇÃO



"Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados. É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza" Maximiano (2000)

A construção das Diretrizes Estratégicas 2024-2028 da Controladoria Geral do Município de Niterói tem como objetivo definir as ações prioritárias da CGM Niterói para o quinquênio, à luz dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e do conceito de governança ambiental, social e corporativa ESG (*Environmental, Social and Governance*).

A CGM Niterói, órgão autônomo da Administração Municipal Direta, diretamente vinculado ao Prefeito, possui a finalidade de promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da administração indireta. Sendo responsável pela defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria, à promoção da ética no serviço público, ao incremento da moralidade e da transparência e ao fomento ao controle social da gestão, no âmbito da Administração Municipal, conforme a lei nº 3.305 de 19 de julho de 2017.

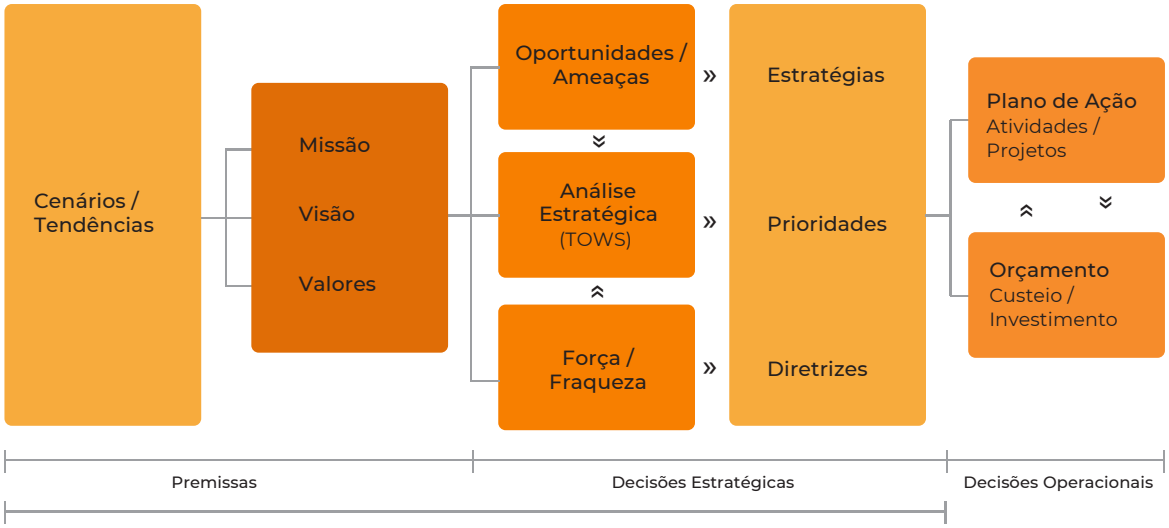
A CGM nos últimos 5 anos teve como propósito o **"Controle Interno para a melhoria da Governança Pública"**, isso é, identificar as oportunidades de fortalecimento de ações nos eixos de conduta dos agentes públicos; análise de maturidade dos órgãos/entidades; fortalecimento dos controles internos e gerenciamento de riscos, além do aprimoramento das estratégias de transparência, controle de efetividade das políticas públicas, participação social, e melhoria da eficiência dos atos administrativos.

Neste sentido, buscamos construir um planejamento que evidencie a importância do trabalho do controle interno no apoio e assessoramento ao Prefeito, aos órgãos da Prefeitura e à sociedade com o intuito de fortalecimento do Controle Interno.

METODOLOGIA

As Diretrizes Estratégicas 2024-2028 foram construídas através de uma metodologia ativa que tem como pilares a **participação de todos os servidores do órgão, decisões baseadas em evidências**, o conceito de **governança ambiental e social (ESG)** e os **objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU (ODS)**. Utilizamos instrumentos de gestão como filosofia institucional (missão, visão e valores), análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e TOWS, matriz de governança, *Balanced Scorecard* (BSC), cadeia de valor, modelo das 3 linhas do *Institute of Internal Auditors* (IIA) e COSO I e II ERM, IA-CM (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector*).

Abaixo, podemos observar a sequência lógica utilizada na metodologia:



Fonte: Adaptado de Proença (2018). Elaboração: CGM Niterói

Os cenários e tendências originam a missão, visão e valores da CGM. Estes três guias subsidiam a análise das forças/fraquezas, análise estratégica e, por fim, análise das oportunidades e ameaças, que por sua vez se desdobram em estratégias, prioridades e diretrizes para finalmente serem traçados os planos de ação, anuais.

Com base neste fluxo, as etapas do processo de construção do planejamento estratégico foram divididas em:

1. Desenho das diretrizes do Planejamento Estratégico;
2. Listagem dos instrumentos de planejamento da Prefeitura de Niterói no âmbito do Poder Executivo Municipal e dos indicadores de Niterói;
3. Levantamento de boas práticas sobre o planejamento estratégico de outros entes nacionais;
4. Pesquisa Bibliográfica sobre o tema de controle interno e planejamento estratégico;
5. Workshops com os núcleos da CGM para levantamento de dados e sugestões de aprimoramento com as respectivas equipes;
6. Definição de Missão, Visão e Valores;
7. Desenho da matriz SWOT;
8. Definição da matriz TOWS;
9. Desenho dos Objetivos Estratégicos do BSC;
10. Definição do Mapa Estratégico com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o conceito de ESG inseridos.

Desenho das diretrizes do Planejamento Estratégico

Niterói Que Queremos (NQQ)

O planejamento estratégico de Niterói é a base do nosso trabalho, desta forma, o "**Niterói Que Queremos**" (NQQ), um plano de desenvolvimento de longo prazo, compreendendo o período de 2013 até 2033, para tornar Niterói "A melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz" perpassa toda a concepção da iniciativa. O questionamento "**Como a CGM pode apoiar Niterói a ser a melhor cidade para se viver e ser feliz?**" é um pressuposto necessário para o fortalecimento do Sistema de Controle Interno, pois demonstra o comprometimento do órgão em assessorar a Prefeitura de Niterói para o alcance das metas municipais, gerando efetividade através do controle das políticas públicas e, com isto, melhorar a vida da sociedade.

O NQQ é dividido em 7 microáreas de atuação, como pode-se observar. Dentro do eixo **Niterói Eficiente e Comprometida** temos a participação social, a integração regional e a gestão pública profissional listadas como prioridades.

Niterói Que Queremos 2013-2033

Fonte: Portal de Planejamento Niterói

Plano Plurianual (PPA) de 2022-2025

O **Plano Plurianual (PPA) de 2022-2025** é o instrumento de médio prazo do planejamento de Niterói. O PPA 2022-2025, como definido no portal de planejamento, trouxe três grandes pilares para o planejamento da cidade:

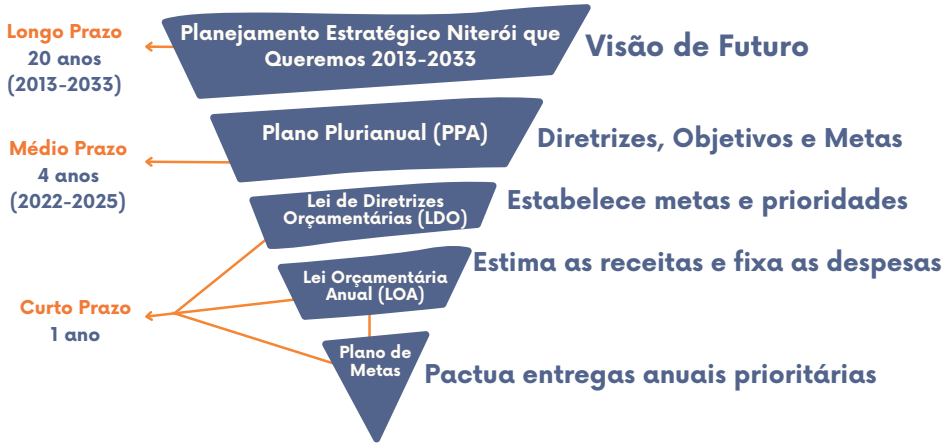
i) o fortalecimento da atuação do governo e aprimoramento da qualidade do gasto público visando o real impacto das políticas públicas sobre a realidade social;

ii) o alinhamento das políticas públicas do PPA às metas e objetivos da Agenda 2030 da ONU (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS) e

iii) o fortalecimento da participação social nos processos de elaboração, monitoramento e controle das políticas públicas.

Devemos destacar que a Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentaria Anual e o Plano de Metas também são observados.

Sistema de Planejamento de Niterói



Fonte: Portal de Planejamento Niterói

Programa de Integridade - PREVINE NITERÓI

PLANO DE INTEGRIDADE
PREVINE
NITERÓI

Além destes instrumentos estabelecidos no Município, a CGM Niterói institui o **Programa de Integridade - PREVINE NITERÓI**. Uma das estrutura do referido Programa é o Plano de Integridade – Previne Niterói, regulamentado pelo Decreto Municipal nº 13.877 de 23 de janeiro de 2021 que objetiva instituir estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade nos órgãos e entidades na administração pública municipal de Niterói e expandir o seu alcance para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores ou organizações privadas com as quais mantenham relação, a fim de garantir a integridade, a transparência pública, o controle social e o combate a irregularidades na administração pública municipal.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e *Enviromental, Social and Governance* (ESG)

No campo internacional, temos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o ESG - governança ambiental, social e corporativa (*Environmental, Social and Governance*).

> "Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil." (Portal da ONU).

Fonte: ONU Brasil

O trabalho realizado pela Controladoria perpassa por todas as ODS da ONU, já que sua atuação na prefeitura de Niterói busca identificar as oportunidades de fortalecimento de ações nos eixos de conduta dos agentes públicos; análise de maturidade dos órgãos/entidades; fortalecimento dos controles internos e gerenciamento de riscos, além do aprimoramento das estratégias de transparência, controle de efetividade das políticas públicas, participação social, e melhoria da eficiência dos atos administrativos. Isto significa uma atuação transversal de apoio e assessoramento em temas ligados a saúde, educação, moradia e tantos outros.

Além disso, com base nos preceitos do conceito **ESG governança ambiental, social e corporativa** (***Environmental, Social* and *Governance***) buscamos uma gestão com respostas aos desafios lançados na contemporaneidade. Um órgão que atenda ao ESG, compreende os impactos negativos e positivos que a organização pode trazer para a sociedade e o meio ambiente, trabalha para mitigar os efeitos negativos, potencializa os efeitos positivos com boas práticas de governança.

Instrumentos de Controle Interno utilizados

Entrando no campo do Controle Interno, temos ferramentas fundamentais que são as metodologias da **Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros COSO I**, **II** e **ERM** (2017) (*National Comission Fraudulent Financial Reporting*), o **Modelo das 3 linhas** do Instituto de Auditores Internos IIA (*Institute of Internal Auditor*) e o **Modelo de Capacidade de Auditoria Interna IA-CM** (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector*). Abaixo, adentramos nestas ferramentas, observando seu histórico de criação e suas principais funcionalidades para a estruturação do planejamento estratégico da CGM.

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o guia ***Internal Control - integrated framework* (COSO-IC ou COSO I)**, com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes. (Portal TCU)

O **COSO I** e **II** apoiam a estruturação das macrofunções e atividades da CGM e o COSO ERM (2017) apoia o mapeamento e a mitigação dos riscos durante a elaboração do planejamento estratégico.

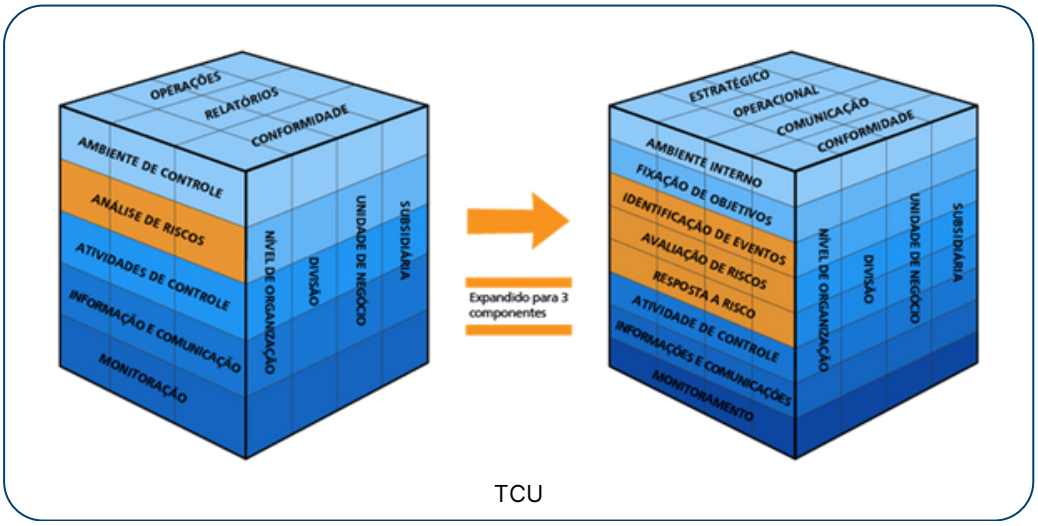
O conceito de Controle Interno, definido pelo COSO I é

> "um processo integral que é efetuado por uma entidade gestora e personalizada, e desenhado para captar riscos e fornecer garantia razoável de que, na prossecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais estão sendo alcançados: (i) execução ordenada, ética, econômica, operações eficientes e efetivas; (ii) cumprimento de obrigações de *accountability*; (iii) cumprir com as leis e regulamentos aplicáveis; (iv) salvaguarda de recursos contra perdas, uso indevido e danos." (INTOSAI, 9100, p. 6, tradução *World Bank*).

Conforme preceitua o modelo de 3 linhas

> "o controle interno não pode ser considerado como um único evento, mas sim um complexo de atividades e práticas que devem ser feitas diariamente por cada um que trabalha nas organizações. Isso significa que o Controle Interno não deve ser feito apenas por um setor ou um agente isolado, mas por todos que trabalham nas organizações (gerentes, auditores internos e funcionários). Os atores externos têm também um papel importante no aperfeiçoamento do controle interno do setor público (Instituições Superiores de Controle, Auditores externos, Legisladores, Sociedade Civil), a medida em que fazem pressão pelo seu estabelecimento e verificam a viabilidade e amplitude de sua execução."

O modelo do COSO II define o gerenciamento de riscos corporativos e a necessidade das organizações em aperfeiçoar suas abordagens de gerenciamento de riscos em um ambiente de negócios em contínua evolução. Sendo assim, o novo modelo reduz de 08 (oito) para 05 (cinco) os componentes do gerenciamento de riscos: (1) governança e cultura; (2) estratégia e definição de objetivos; (3) performance; (4) análise e revisão; (5) informação e comunicação (COSO, 2017, p. 1). O modelo propõe o gerenciamento dos riscos a partir de três perspectivas: (1) possibilidade dos objetivos não se alinharem a missão, visão e os valores da organização; (2) implicações da estratégia escolhida; (3) riscos na execução da estratégia (BRASIL, 2018b, p. 19). 1).



TCU

A nova versão, COSO ERM – *Integrating with Strategy and Performance*, também denominado como Framework, destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance. (Portal TCU)

A primeira parte da publicação oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos. A segunda parte da publicação apresenta 20 princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Performance, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação. (Portal TCU)

Esse modelo possui suma importância, já que propõe a mitigação de riscos através da observação da Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos e de Negócio.

Ao seguir para o modelo das 3 linhas do IIA, que descreve as responsabilidades quanto aos princípios atrelados ao controle, são mencionados três grupos, conhecidos como "Três Linhas", representando grupos específicos de acordo com suas competências. Para instruir a sua inserção em Niterói, trazemos uma adaptação própria.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de IIA, (2020, p. 4)

O *Institute of Internal Auditors* IIA também é responsável pelo Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (Internal Audit Capability Model for the Public Sector). **Segundo o CONACI**, o IA-CM desenvolvido em 2009 pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) com apoio do Banco Mundial, atualizado posteriormente em 2017, é um framework internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função. É um modelo universal baseado em práticas líderes que podem ser aplicadas globalmente. O IA-CM se presta a ser uma ferramenta estratégica, uma estrutura para autoavaliação e avaliações externas e um roteiro para melhoria e desenvolvimento ordenados. Ademais, com a publicação do Decreto Nº 14.744/2023, que dispõe sobre os procedimentos de auditoria governamental, essa importante ferramenta foi efetivamente incorporada para execução dos processos internos.

Normativos institucionais de apoio

É necessário também mencionarmos que os atos normativos asseguram a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas, assim como auxiliam a fomentar as práticas de controle interno e gerenciamento de riscos.

Dentre as legislações municipais existentes, destacamos o Decreto Municipal n° 15.040/2023 que trouxe dentre as suas diretrizes, o papel consultivo que foi oferecido a Controladoria Geral do Município - CGM. A partir disso, compete a CGM realizar a análise prévia das despesas, em caráter de consultoria, para a identificação dos principais riscos de conformidade e de economicidade, com o intuito de prevenir riscos fiscais e corrigir desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas do Município.

Ainda considerando a necessidade de fortalecimento do sistema de controle interno por meio de aprimoramento dos instrumentos de mapeamento, controle e gestão de riscos, editou-se os pressupostos tais como os Decretos Municipais nº 13.269/2019 que dispõe sobre a obrigatoriedade de utilização dos termos de requisitos mínimos - TRMs - para a correta instrução processual no âmbito do Município de Niterói e o Decreto Municipal nº 13.704/2021 que dispõe sobre a obrigatoriedade de utilização dos Guias de Identificação de Riscos, com o intuito de estimular a transparência, e fortalecer a governança e integridade.

O Sistema de Controle Interno no Município possui toda uma padronização de processos a ser utilizada pelas Unidades de Controle Interno Setoriais (Decreto Municipal nº 13.369/2019), exemplificadamente:

Os **Termos de Requisitos Mínimos (TRMs)** dizem respeito às boas práticas implementadas com foco na padronização, ou seja, na submissão dos procedimentos administrativos a um modelo ou método, com o objetivo de facilitar a execução de determinada tarefa, com a utilização de uma mesma linguagem por todos os gestores e ordenadores de despesas, favorecendo a compreensão, a sincronia de diversos atores envolvidos e a direção para o desenvolvimento de novos caminhos, convergindo aos padrões internacionais de auditoria interna (IPPF – Estrutura Internacional de Práticas Profissionais).

Os **Anexos de Riscos com demonstração da Matriz de Riscos** colaboram e protegem a gestão, assim como orientam o gestor, agregam valor, padronizam as operações nos órgãos e entidades e buscam auxiliá-los no alcance de seus objetivos, a partir da aplicação de procedimentos sistematizados e disciplinados para avaliar e melhorar o gerenciamento de riscos e de controles efetuados pelo gestor/ordenador de despesas.

O Sistema de Controle Interno abrange convergências de padrões internacionais e adota o modelo das 3 linhas do The IIA o que permitiu que os **Guias de Identificação de Riscos** criados pela CGM tenham funções que operam simultaneamente com alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração, competências, bem estabelecidas e ausência de lacunas:

Guias de Identificação de Riscos

- Guia de Prestação de Contas de Governo - GIR 002;
- Guia de Licitações e Contratos - GIR 003;
- Guia de Certificação das Contas de Gestão - GIR 004.

Termos de Requisitos Mínimos (TRMs)

1) Licitação - Fase Interna;
2) Dispensa de Licitação;
3) Inexigibilidade de Licitação;
4) Locação de Imóveis - Licitação Dispensável;
5) Utilização - Retirada de Ata de Registro de Preços;
6) Adesão a Ata de Registro de Preços;
7) Celebração de Novos Contratos - Licitação Fase Externa;
8) Prorrogação de Contrato;
9) Termo de Ajuste de Contas (TAC);
10) Modificação de Contrato;
11) Termo de Colaboração e Fomento Fase Pré;
12) Desapropriação;
13) Prorrogação de Contrato com Modificação;
14) Contratação Temporária;
15) Pecúnia (Conversa de Férias ou Licença Prêmio);
16) Despesa de Exercícios Anteriores (DEA) - PESSOAL;
17) Despesa de Exercícios Anteriores (DEA) - Outras Despesas;
18) 2 Termos de Repasses e 13 Termos para Pagamento.

O Decreto Municipal nº 13.425/2019 dispõe sobre a política de gestão de riscos do Poder Executivo. Esta norma estabeleceu as competências da CGM quanto à responsabilidade por supervisionar, coordenar e orientar a gestão de risco no âmbito do Município, assim como estabeleceu à autoridade máxima do órgão ou da entidade, atuar como proprietário ou gestor de risco.

A Controladoria, ao efetuar o mapeamento e avaliação dos riscos, deverá considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos: riscos operacionais/administrativos; riscos de integridade; riscos legais; riscos financeiros/orçamentários; riscos contábeis e riscos de imagem.

Mediante o mapeamento e avaliação dos riscos, a CGM auxilia a assegurar a conformidade com as leis, programas, planos, além de possibilitar a tomada de decisão nos mais variados níveis para adequação. Por fim, cabe ressaltar que a gestão de riscos realizada pela controladoria ajuda no intenso combate às irregularidades gerais e à corrupção.

A Prefeitura Municipal de Niterói, por meio da CGM, utiliza a Plataforma Integrada de Ouvidorias – Fala.BR, cedido de forma gratuita pela Controladoria-Geral da União – CGU no ano de 2018 após adesão ao Programa de Fortalecimento das Ouvidorias- PROFORT, o qual foi necessário para o aperfeiçoamento da gestão de processos e a atuação integrada dos canais de atendimento aos usuários dos serviços públicos municipais.

A Plataforma Fala.BR garante anonimato nos casos de denúncia; proteção dos dados pessoais dos usuários (LGPD); geração de número de protocolo para acompanhamento das manifestações.

A Controladoria Geral do Município – CGM passa a ter autonomia para estabelecer o sistema de ouvidoria a ser utilizado pelo Poder Executivo Municipal – Decreto Municipal nº 14.219/2021:

§1º A Plataforma Integrada de Ouvidorias – Fala.BR passa a ser o sistema integrado para registro das manifestações de ouvidoria recebidas pela CGM, conforme competência prevista no artigo 3º da Lei Municipal nº 3.305/2017.

Este Sistema corroborou para o monitoramento de importantes indicadores que são controlados mensalmente pela CGM, no âmbito das 10 instituições, dentre órgãos e entidades, aderentes à Plataforma Fala.BR, após a publicação do supramencionado decreto:

INDICADOR DE RESULTADO

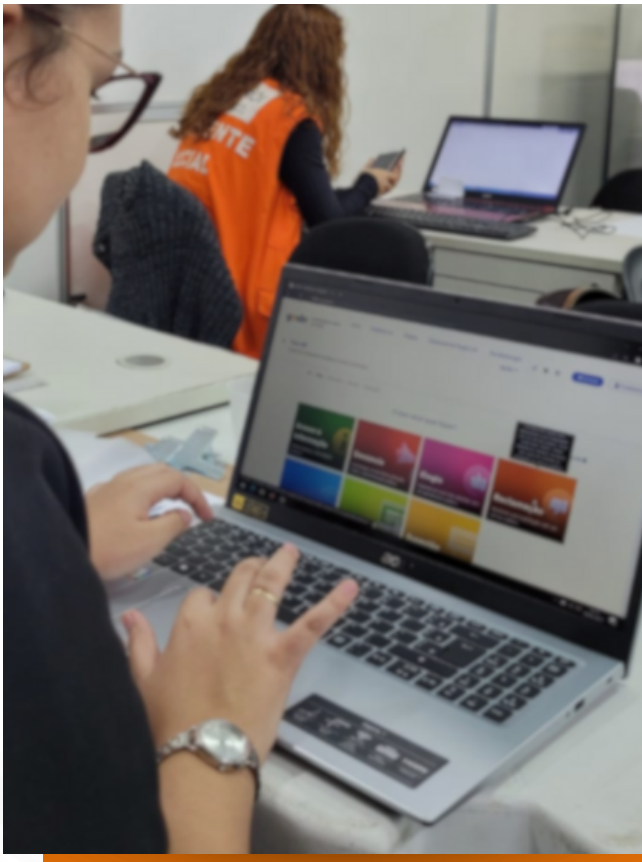
INDICADOR | % das respostas às manifestações do Fala.BR;
OBJETIVO | Aumento da % das respostas às manifestações do Fala.BR.

INDICADOR DE MONITORAMENTO

INDICADOR | Tempo médio de resposta às manifestações (em dias);
OBJETIVO | Reduzir o tempo médio de respostas às manifestações.

Como meta em 2023, os órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal devem atender, de forma tempestiva e qualitativa, as manifestações oriundas dos cidadãos através dos canais de ouvidoria, visando atingir o percentual mínimo de 70% da resolubilidade das manifestações oriundas dos canais de ouvidoria (manifestações resolvidas pelo nº de manifestações cadastradas), conforme estabelecido no Plano PREVINE NITERÓI – GESTÃO 2023 – 2024.

Em vista disso, a CGM busca fortalecer a governança organizacional pública, aqui entendida como "A governança pública organizacional é a aplicação de práticas de **liderança**, de **estratégia** e de **controle**, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos e cidadãs, em termos de serviços e de políticas públicas." (Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª Edição - 2020). E possui como princípios: Capacidade de resposta; Integridade; Transparência; Equidade e participação; *Accontability*; Confiabilidade e Melhoria regulatória.



Diretrizes do CONACI para o funcionamento do Controle Interno

O documento "Diretriz para o Controle Interno no Setor Público", elaborado pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), também apoia a estruturação da CGM Niterói. A medida em que define diretrizes e funcionalidades mínimas para o bom funcionamento do controle interno.

Um exemplo citado no documento "Diretriz para o Controle Interno no Setor Público" a ser seguido é "Acompanhar a execução de programas de governo e políticas públicas, com foco na gestão por resultado, por meio da mensuração e acompanhamento de indicadores de eficiência e efetividade, servindo de subsídio para a atuação das demais macrofunções do sistema de controle interno".

Por último, utilizamos como base o Diagnóstico Nacional de Controle Interno, organizado pelo Banco Mundial e CONACI. O documento tem o objetivo de oferecer um panorama do nível de estruturação das Unidades Centrais de Controle Interno (UCCIs) dos municípios e entender quais áreas exigem maior atenção no curto, médio e longo prazos. (portal CONACI)

No primeiro diagnóstico a CGM Niterói obteve destaque com o resultado A2, o que a coloca como parte das 25% das UCCIs mais bem estruturadas. Além disso, outro destaque que merece ser citado, é o fato do órgão estar hoje entre os 8% de UCCIs municipais que possuem um Plano de Integridade. O resultado é animador. Entretanto, o objetivo da CGM é ser referência nacional entre as UCCIs. Para isso, é necessário que consigamos o indicador A1.

Através desses instrumentos, mas não se limitando apenas a estes, desenhamos os pilares das Diretrizes Estratégicas 2024-2028.

Levantamento de boas práticas sobre o planejamento estratégico das outras Controladorias Gerais do Brasil

"**O que as Controladorias Gerais do Brasil estão pensando sobre Planejamento Estratégico?**" É com base nessa pergunta chave que buscamos exemplos de Planejamento Estratégico por todo o Brasil. Foram mapeadas as filosofias institucionais de 30 (trinta) Controladorias Gerais e 17 (dezessete) Mapas Estratégicos/Planos Estratégicos. Esse levantamento nos ajudou a entender os temas considerados centrais pela área.

INSTRUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Workshops com os núcleos para levantamento de informações e opiniões com as equipes

Foram realizados quatro Workshops com os oito núcleos da CGM, que contaram com a participação de trinta e um servidores. Os núcleos foram separados por áreas de atuação de forma a potencializar a troca de experiências e informações. Os Workshops tiveram a duração de três horas e contaram como temática, o Planejamento Estratégico para o quinquênio de 2024-2028.

Abaixo, podemos checar os temas abordados.

PARTE 1

Metodologia e "**De onde partimos?**"

PARTE 2

Refletir e dar sugestões sobre a atualização da **Missão**, **Visão** e **Valores** com base nos preceitos do conceito ESG governança ambiental, social e corporativa (Environmental, Social and Governance) e dos ODSs Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

PARTE 3

Matriz SWOT: Os membros da CGM deveriam refletir sobre a sua atuação e de equipe, e a partir disso, pensar a incidência de forças (interno), fraquezas (interno), oportunidades (externo) e ameaças (externo).

PARTE 4

Sugestões de **Objetivos** e **Metas** que devem ser alcançados nos próximos 4 (quatro) anos.

Os resultados foram compilados e levados a Controlador(a) para posterior validação.

Filosofia Institucional

Quando surgem questionamentos sobre as premissas estratégicas de uma organização, é importante refletir sobre as suas intenções e objetivos finalísticos. Nesse viés, para decidir como agir ou como decidir, deve-se recorrer às determinações elencadas na Missão, Visão e Valores da instituição.

Missão

É o propósito central para o qual a organização é criada. Ela deve ser resumida num enunciado claro, conciso e encorajador, chamando atenção para uma direção que enfatiza a singularidade da instituição.

Para prover algumas orientações em relação à concepção de uma missão, é fundamental que a mesma contemple:

1) o propósito básico da organização (foco no cliente externo);
2) os valores que a organização pretende agregar a elementos que com ela interagem.

Visão

É a representação da excelência, configurando-se numa proposição do que a organização quer atingir em sua melhor hipótese de futuro. É o propósito central para o qual a organização é criada. A Visão não é algo longínquo, que seja impraticável, mas uma forma de estabelecer um cenário que impulsione a excelência.

Essencialmente, a visão deve preencher os seguintes requisitos:

- Retratar um estado de futuro desejado a longo prazo;
- Deve ter uma descrição clara;
- Deve estar alinhada com os valores centrais da organização;
- Deve prover focalização e alinhamento;
- Deve ser inspiradora e impulsionadora e confrontar padrões atuais.

Valores

São princípios, crenças, os padrões de comportamento, as atitudes que as pessoas consideram naturalmente válidos e de máxima eficácia no exercício de suas funções laborais. Os valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, a comunidade e a sociedade.

Os valores representam, ainda, os recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, elevando a própria autoestima do funcionário dentro da organização.

Também se mostra fundamental que a organização pretenda agregar os valores do seu sistema processual de funcionamento, ou seja, no seu "dia a dia". Na definição do propósito básico da organização, estes valores não devem ser limitantes, ou seja, devem ser abrangentes, representando a contribuição da organização para a sociedade.

Definição de Missão, Visão e Valores

Através de um levantamento normativo e de melhores práticas foi desenvolvida uma proposta de Missão, Visão e Valores. Essa proposta foi levada a todos os servidores durante os Workshops que a avaliaram e deram as suas contribuições do que seria a Missão, a Visão e os Valores para a Controladoria Geral do Município.

Após a rodada de sugestões, uma versão prévia foi apresentada à controlador(a), que indicou mais algumas sugestões. A versão final, após ser validada pelos servidores, é apresentada neste documento.

MISSÃO

Promover a boa governança por meio das ações e avaliações estratégicas de forma a garantir a integridade, transparência, participação social, conformidade, efetividade e a responsabilidade socioambiental nas políticas públicas.

VISÃO

Ser reconhecida como um órgão de excelência pela promoção das melhores práticas nacionais e internacionais na otimização de recursos, gastos e serviços públicos de qualidade em Niterói.

VALORES

Profissionalismo, comunicação, independência, atuação em rede, ética, probidade, prevenção, inovação, impessoalidade, diversidade, unidade, humanização, orientação e equidade.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para o planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes da organização que caracterizam o ambiente interno e o externo. SWOT advém de uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

Defina suas forças	Determine suas fraquezas
Liste suas oportunidades	Enumere as ameaças

Desenho da Matriz SWOT

Durante os Workshops, os servidores da CGM opinaram sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização. As proposições listadas por eles, foram compiladas e passaram por um crivo dos manuais, informações e indicadores disponíveis.

Uma versão prévia foi elaborada e levada a gestão central para a validação. Com as considerações da gestão, a SWOT foi finalizada e a versão final disponibilizada.

FORÇAS
Sede instituída;
Sistema de controle interno fortalecido e abrangente;
Qualificação técnica dos servidores do quadro;
Memória Institucional bem definida (protocolos, manuais, decretos e guias);
Baixo absenteísmo;
Processo seletivo para comissionados e estagiários;
Capacitação continuada dos servidores;
Liderança acessível e presente;
Controle Interno Eficiente;
Possuir carreira de Auditor Municipal de Controle Interno própria;

Autonomia técnica;
Baixo índice de exonerações;
Comunicação acessível;
Equidade de gênero nos cargos.
FRAQUEZAS
Ausência de regimento interno;
Necessidade de concurso público para complementação do quadro de Auditores Municipais de Controle Interno;
Excesso de retrabalho dos servidores;
Ruídos na comunicação;
Análise dos dados internos insuficiente;
Número de servidores insuficiente;
Prazos muito curtos para execução das entregas de trabalho;
Licenças de softwares insuficientes para os servidores;
Necessidade de migrar as atividades de Correição e Transparência para a CGM;
Necessidade da reposição constante de equipamentos;
Insuficiência de tempo para elaboração e implementação de novas ferramentas que contribuam para a melhoria dos setores;
Necessidade de implementação de ações de dimensionamento de processos.
OPORTUNIDADES
Realização de novo concurso público para Auditor Municipal de Controle Interno da CGM em 2024;
Fortalecimento de princípios de controle interno na NLLC - Nova Lei de Licitações e Contratos;
Parcerias estratégicas com outros entes, órgãos e instituições;
Melhores práticas trazidas pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI);
Existência de Escolas de Governo e de Contas para capacitação de servidores;
Existência da Rede Municipal de Controle Interno de Niterói - Reconit;
Adoção de boas prátias nacionais e internacionais, como os requisitos do IA-CM, Modelo de 3 linhas e COSO I e II;
Aprimoramento da análise de dados internos e da gestão por evidências;
Implementação de política de valorização dos servidores;

Implementação do Plano de Comunicação da CGM;
Regulamentação da Lei Federal nº 12.846/2013 - Anticorrupção
AMEAÇAS
Desafio no atendimento pelos órgãos e entidades das orientações e recomendações exaradas pela CGM e por órgãos de controle externos;
Poucos encontros do RECONIT, o que pode ocasionar o enfraquecimento da rede;
Negligência na entrega de documentos pelos órgãos auditados para as auditorias;
Processos sendo entregues à CGM com um curto prazo para avaliação e fora do horário de funcionamento;
Indiferença por parte do órgão, instituição ou ente auditado quanto ao processo de auditoria;
Desafios na consultoria, tendo em vista a urgência e/ou complexidade do objeto somados ao pouco tempo para a observância do caso;
Processo eletrônico moroso e necessitando de melhorias;
Baixo cumprimento dos prazos de atendimento as manifestações dos usuários dos serviços públicos por órgãos públicos.

Análise TOWS

Análise TOWS é uma ferramenta variante da matriz SWOT, que busca auxiliar na criação de planos estratégicos. Ela relaciona oportunidades e ameaças externas com as suas forças e fraquezas internas, gerando estratégias específicas por meio das combinações entre estes fatores: Estratégia Proativa, Estratégia de Confronto, Estratégia de Reforço e Estratégia Defensiva[1]. Os casos que necessitam da tomada de decisão estratégica podem ser favorecidos por esta abordagem, pois a aplicação da análise TOWS pode direcionar à identificação de estratégias adequadas.

Definição da matriz TOWS

Foram definidos 26 (vinte e seis) objetivos macro estratégicos para substanciar o Planejamento Estratégico. Os objetivos foram construídos através do cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, cruzamento este, presente no ANEXO I. Alguns dos quais selecionados para estarem no Mapa Estratégico. Todos os macros objetivos da análise Tows devem incidir elaboração de metas, através de planos de ação.

A seguir apresentamos a matriz TOWS;

[1] Weihrich (1999)

ESTRATÉGIA OFENSIVA (forças que aumentam oportunidades)
Realizar parcerias estratégicas com outros órgãos para fortalecer a governança de Niterói;
Aperfeiçoar a comunicação institucional da CGM Niterói com a sociedade;
Implementar a política de gestão por evidências;
Fortalecer a Rede de Controle Interno de Niterói (RECONIT);
Apoiar políticas públicas eficientes, sustentáveis e responsáveis;
Manter a equidade de gênero nos cargos diretivos e nas equipes da CGM Niterói;
Implementar a política de gestão por resultados;
Implementar soluções de TIC para apoiar as ações da CGM Niterói.
ESTRATÉGIA DE CONFRONTO (forças que podem reduzir ameaças)
Manter a memória institucional atualizada (protocolos, manuais, decretos e guias);
Manter a autonomia técnica na realização de auditorias, assessorias e consultorias;
Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento às melhores práticas de governança, gestão de riscos e interlocução institucional;
Orientar e assessorar o Prefeito e os órgãos da prefeitura de forma construtiva, proativa e tempestiva;
Organizar o 1º Encontro de representantes de Ouvidoria de Niterói.
ESTRATÉGIA DE REFORÇO (oportunidades que podem reduzir ou eliminar fraquezas)
Nomear o quadro completo de Auditores Municipais de Controle Interno;
Adotar as melhores práticas nacionais e internacionais no que concerne ao tema de controle interno;
Implementar Política de Gestão de Pessoas e valorização profissional;
Promover a modernização institucional interna e o aperfeiçoamento da TIC;
Garantir a plena implementação das funções de Auditoria Governamental, Correição, Controle Interno, Ouvidoria e Transparência pela Controladoria Geral, conforme “Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público” e “Diagnóstico Nacional do Controle Interno”;
Garantir a legislação pertinente para a implementação da Corregedoria;
Garantir mecanismos de promoção da diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça para a contratação de servidores.

ESTRATÉGIA DEFENSIVA (situações de vulnerabilidade)
Fortalecer a Rede de Controle Interno de Niterói (RECONIT) e a atuação em rede;
Fortalecer os sistemas e-Ciga, e-Cidade entre outros;
Migrar a Correição para a CGM Niterói;
Regulamentar a Lei Federal nº 12.846/2013 de Anticorrupção;
Atingir o nível 2 do Modelo de capacidade de auditoria interna-IA-CM preconizado pelo The IIA;
Garantir a regulamentação interna a Lei nº 13.709, de 2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e apoiar a implementação da mesma a nível municipal.

BSC – BALANCED SCORECARD

O Conceito de Mapa Estratégico surge como uma evolução da experiência dos autores Kaplan & Norton em buscar uma melhoria nos sistemas de mensuração de desempenho das organizações, que perdiam grandes oportunidades de criar valor às suas realizações e produtos. Dos estudos dos pesquisadores, nasce um modelo de Gestão Estratégica através da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que destaca cinco princípios gerenciais para tornarem-se "organizações orientadas para a estratégia":

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Assim, os Mapas Estratégicos consolidam, através de um design lógico, o gerenciamento da estratégia organizacional, usando objetivos interligados para o alcance das finalidades primordiais. O desempenho sob 4 (quatro) perspectivas: cliente/sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e financeira.

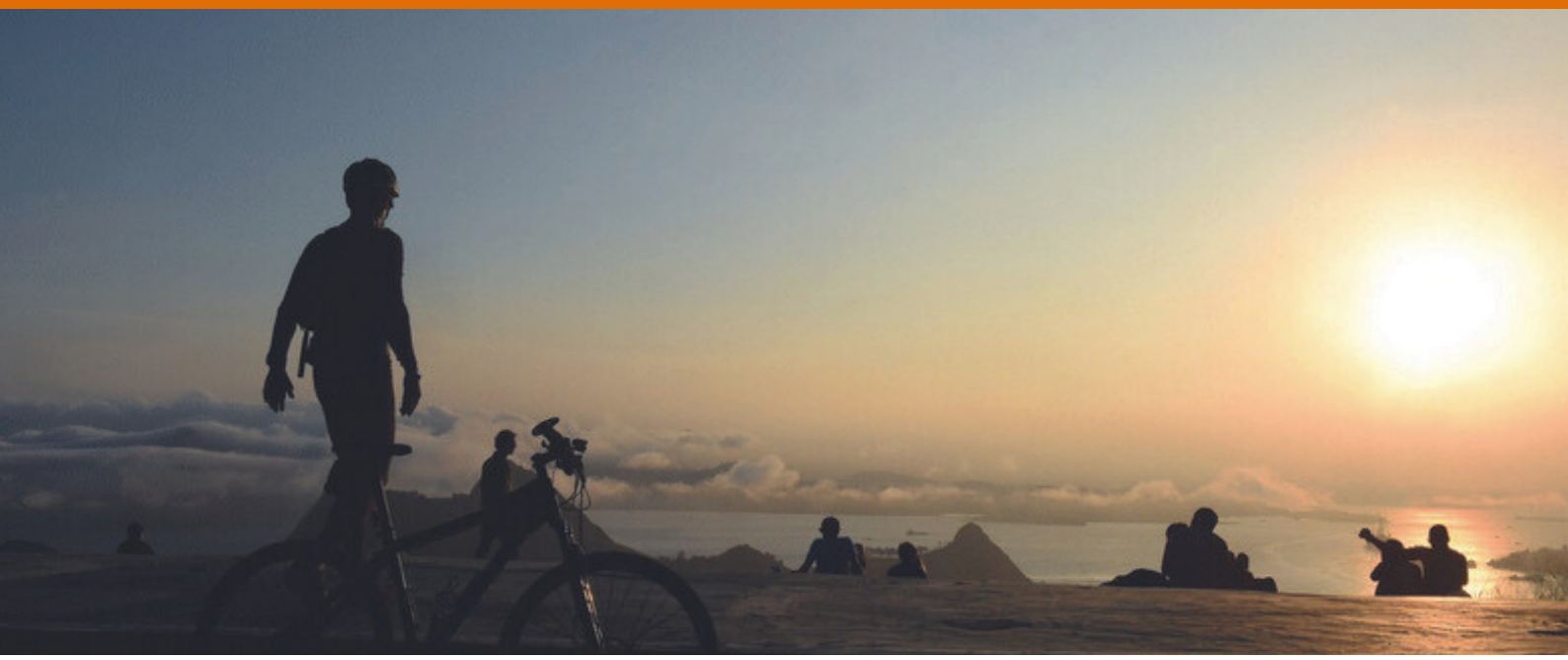
Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é uma ferramenta estratégica/processual que fornece uma visão holística do funcionamento de uma organização, estabelecendo seus processos estratégicos e fornecendo diretrizes para a definição do Plano Estratégico Organizacional.

Abaixo temos a Cadeia de Valor definida pela CGM Niterói.

Figura : Cadeia de Valor CGM Niterói.
Fonte: Modelo Adaptado do Caderno Estratégico 2022-2026 SEEDUC/RJ

DEFINIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO



O Mapa Estratégico da CGM sintetiza a construção do **Propósito**, **Missão**, **Visão** e **Valores** da CGM Niterói, somados aos **Objetivos Estratégicos para o quinquênio de 2024-2028**. O mapa traz a imagem do Museu de Arte Contemporânea, com o intuito de representar as belezas naturais e arquitetônicas de Niterói. Os ODSs elencados nos objetivos estratégicos demonstram a transversalidade da CGM e a sua atuação dentro da governança da cidade. Um mapa que de forma simples e direta convida a população a conhecer mais sobre a gestão pública e a apoiar o controle social.

MAPA ESTRATÉGICO

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE NITERÓI

2024 - 2028

MISSÃO

Promover a boa governança por meio das ações e avaliações estratégicas de forma a garantir a integridade, transparência, participação social, conformidade, efetividade e a responsabilidade socioambiental nas políticas públicas.

VISÃO

Ser reconhecida como um órgão de excelência pela promoção das melhores práticas nacionais e internacionais na otimização de recursos, gastos e serviços públicos de qualidade em Niterói.

VALORES

Profissionalismo, comunicação, independência, atuação em rede, ética, probidade, prevenção, inovação, impessoalidade, diversidade, unidade, humanização, orientação e equidade.

SOCIEDADE
Realizar parcerias estratégicas com outros entes e/ou instituições para fortalecer a governança de Niterói;
Aperfeiçoar a comunicação institucional da CGM Niterói com a sociedade;
Apoiar políticas públicas eficientes, sustentáveis e responsáveis;
GOVERNO
Manter a memória institucional e normatização atualizados (protocolos, manuais, atos normativos, TRMs e guias);
Manter a autonomia técnica e opinativa das atividades de auditoria, assessoramento e consultoria;
Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento as melhores práticas de governança, integridade, gestão de riscos e interlocução institucional;
Orientar e assessorar o Poder Executivo Municipal de forma construtiva, proativa e tempestiva;
Adotar as melhores práticas nacionais e internacionais no que concerne ao tema de controle interno;
Fortalecer a Rede de Controle Interno de Niterói (RECONIT) e a atuação em rede;
ENTREGAS
Nomear o quadro completo de Auditores Municipais de Controle Interno
Implementar Política de Gestão de Pessoas e valorização profissional
Otimizar os processos internos institucionais mediante o aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação e Comunicações
Assegurar a plena implementação das macrofunções da CGM: Auditoria Governamental, Correição, Controle Interno, Ouvidoria e Incremento à Transparência pela Controladoria Geral com base nas diretrizes do CONACI (Conselho Nacional de Controle Interno), fortalecendo a Correição e a Transparência
Migrar a Correição para a CGM Niterói com o intuito de implementar a Corregedoria com base nas legislações aplicávais previstas no Regimento Interno
Promover a diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça para a contratação de servidores
Implementar a política de gestão por evidências e resultados
Fortalecer as Plataformas digitais e-Ciga, e-Cidade, entre outras, dirimindo riscos e falhas
Regulamentar a Lei Anticorrupção em consonância a Lei Federal nº 12.846/2013
Atingir o nível 2 do Modelo de capacidade de auditoria interna-IA-CM preconizado pelo The IIA
Instituir a Política de Governança de Proteção de Dados Pessoais – PGPD, suas diretrizes, procedimentos, medidas e ações para adequação às disposições contidas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
Organizar Encontros Anuais com os Setoriais de Ouvidoria Municipais
Editar Regimento Interno organizacional da CGM - Estrutura e atividades operacionais por Macrofunção
Realizar Jornadas Técnicas, de Integridade e de Educação Cidadã
Combater a corrupção com eficiência e eficácia

Definição dos Objetivos Estratégicos 2024-2028 para a elaboração dos Planos de Ação

O manual pretende ser o documento basilar para a construção do Planejamento Estratégico da CGM Niterói. O **Planejamento Estratégico** deve ser organizado por meio de oficinas que terão como objetivo desenhar a atuação da CGM para os próximos anos e metas para o ano vigente, observando sempre as metas já previstas no Previne Niterói, Plano de Metas do Município entre outros instrumentos.

Os **planos anuais de ação** devem ser estruturados primordialmente entre as quatro macrofunções da CGM Niterói. O intuito é fomentar melhorias baseadas na maturação do COSO I dentro do órgão para aprimoramento na atuação dos núcleos.

As ações dos Planos devem conter metas e indicadores que também possam ser trabalhados por grupos de trabalho, agrupamento de núcleos. Para a definição de metas, foi definida a utilização da metodologia OKR "*Objectives and Key Results*", em português "Objetivos e Resultados-chave". Trata-se de uma ferramenta que ajuda a organização nos seus principais objetivos. Estes objetivos são as metas que a organização pretende alcançar que devem ser relevantes, orientados para a ação e para provocar algum grau de inspiração.

Os Resultados-chave, por outro lado, definirão a forma como chegaremos aos objetivos propostos. Além de concretos, específicos e mensuráveis, eles devem traduzir um certo nível de agressividade, embora realísticos.

Os planos anuais de ação devem observar primordialmente a atuação operacional da CGM Niterói. O intuito é garantir que o **planejamento estratégico seja enraizado na cultura organizacional**, o que contribui para que os resultados sejam mais efetivos.

REGISTROS DOS WORKSHOPS COM OS SERVIDORES DA CGM NITERÓI

REFERÊNCIAS

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União.** Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>

CONACI, Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal. **Diretrizes para o Controle Interno no Setor Público**. 2009. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-em-acao/>

Do IIA 2020. **Modelo das Três Linhas: uma atualização das três linhas de defesa**. The Institute of Internal Auditors, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-theditorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 30/06/2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Conceitos Fundamentais do Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

_____. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Transformando o Balanced Scorecard de Medição de Desempenho para Gerenciamento Estratégico**. v. 15 n. 1, American Accounting Association, 2001.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional: Missão - Visão - Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão de Bibliotecas Universitárias, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>. Acesso em: 28 jun. 2023.

MARCELINO, M R C, ROCHA, N R. **Controle de despesa pública: Um modelo prático a ser implementado por Estados e Municípios**. Sociedade Brasileira de Administração Pública - EBAP. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/556>. Acesso em: 30/06/2023

MARIN, M. J. S. et al. **Pós-graduação multiprofissional em saúde: resultados de experiências utilizando metodologias ativas**. Interface: Comunicação, Saúde, Educação, Botucatu, SP, v. 14, n. 33, p. 331-344, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MUNIZ, A. et al. **Jornada OKR na prática: unindo práticas e experiências que potencializam resultados**. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

PORTO, M. A. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. 1997. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 28 jun.2023.

PROENÇA, A. **Introdução a Processos de Negócio: Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro. 19 mai. 2018. Apresentação do Powerpoint.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Acompanhando a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável: subsídios iniciais do Sistema das Nações Unidas no Brasil sobre a identificação de indicadores nacionais referentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável/Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Brasília: PNUD, 2015.

Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói (SEPLAG), **Portal de Planejamento**, 2024, Disponível em: <https://www.portalplanejamento.niteroi.rj.gov.br/> Acesso em: 04/04/2024

Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói (SEPLAG). **Relatório de Monitoramento do PPA 2022-2025**. 2022. Disponível em: <https://www.portalplanejamento.niteroi.rj.gov.br/assets/docs/ppa2225/relatorio_monitoramento_ppa_2022_final.pdf>

WEIHRICH, H. **Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: an alternative to Porter's Model**. Business Review Europeu, v. 99, Issue 1, p. 9-22, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARMELL, J. **Administração Estratégica**. 1a ed. São Paulo: Atlas, 2000.