



# DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

CONTROLADORIA-GERAL  
DO MUNICÍPIO DE NITERÓI

2026 - 2030



PREFEITURA DE  
**niterói**  
TEMPO DE AVANÇAR

CONTROLADORIA-GERAL  
DO MUNICÍPIO - CGM

## **Prefeitura Municipal de Niterói**

### **Prefeito Municipal de Niterói**

Rodrigo Neves Barreto

### **Vice-Prefeita Municipal de Niterói**

Isabel Marques Swan

## **Controladoria-Geral do Município de Niterói**

### **Controlador-Geral do Município**

Anderson Peixoto de Faria

### **Subsecretária da Controladoria-Geral do Município de Niterói**

Beverly Maria Coutinho da Motta

### **Consultores da Controladoria-Geral do Município de Niterói**

Arlindo Nascimento Rocha

Carla Rocha da Silva Borda Arese

### **Elaboração**

Raphael Moraes da Rosa

### **Revisão**

Beverly Maria Coutinho da Motta

Fernanda Motta da Roza

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Fernanda Motta da Roza

Manuela Silva Barreto dos Santos

# SUMÁRIO

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO .....                                                                                   | 04 |
| METODOLOGIA .....                                                                                  | 05 |
| AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO 2025 .....                                                 | 07 |
| MAPA ESTRATÉGICO .....                                                                             | 09 |
| IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO OKR OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OBJETIVOS E RESULTADOS ESTRATÉGICOS) ..... | 10 |
| REGISTROS DOS WORKSHOPS .....                                                                      | 11 |
| PARTICIPANTES .....                                                                                | 12 |

# INTRODUÇÃO

O presente documento apresenta as **Diretrizes Estratégicas da Controladoria Geral do Município de Niterói para o período de 2026 a 2030**, atualizando o Mapa Estratégico e a Avaliação de Clima Interno e Externo anteriormente estabelecidos no Manual de Diretrizes Estratégicas 2024–2028.

Nos últimos dois anos, a CGM-Niterói avançou significativamente com a publicação do Regimento Interno, a convocação dos Auditores Municipais de Controle Interno, a incorporação da área de Transparência e a criação dos Departamentos de Governança e Proteção de Dados e de Correição. Esses desenvolvimentos reforçam a necessidade de um Mapa Estratégico que oriente as ações da Controladoria para o novo quinquênio que se inicia.

Podemos destacar também a publicação da Cartilha de Boas Práticas de Governança, do Manual Prático de Proteção de Dados Pessoais, a criação das Rede de Ouvidoria e de encarregados setoriais em Proteção de Dados e publicação do Decreto Municipal nº 271/2025 que dispõe sobre as diretrizes e procedimentos para adequação às disposições contidas na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) no âmbito do Poder Executivo Municipal.



# METODOLOGIA

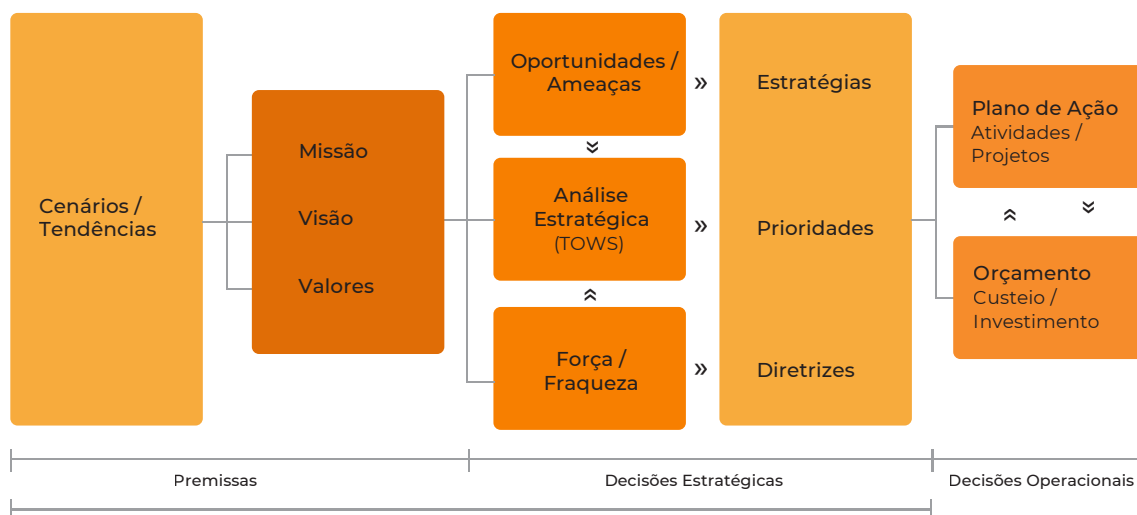
O Manual de Diretrizes Estratégicas estabelece as etapas de planejamento da Controladoria como uma metodologia ativa, sustentada pela participação de todos os servidores do órgão, por decisões baseadas em evidências, pelos princípios de governança ambiental, social e corporativa (ESG) e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS). Para isso, são utilizados diversos instrumentos de gestão, como a filosofia institucional (missão, visão e valores), as análises SWOT e TOWS, a matriz de governança, o Balanced Scorecard (BSC), a cadeia de valor, o modelo das Três Linhas do Institute of Internal Auditors (IIA), os frameworks COSO I e II ERM e o IA-CM (Internal Audit Capability Model for the Public Sector).

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*).<sup>1</sup>

A construção coletiva e plural foi o eixo central desse processo, materializado na participação ativa de todas e todos os servidores da CGM por meio dos workshops que subsidiaram a elaboração do documento. Partimos do entendimento de que, quanto mais vozes são contempladas no planejamento, maior é seu alcance e engajamento dentro da cultura organizacional.

A busca por melhores índices de Integridade, Gestão de Riscos, Governança e Transparência orienta a atuação da CGM e norteia as ações estratégicas definidas para o próximo período.

Abaixo, podemos observar a sequência lógica utilizada na metodologia:



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

<sup>1</sup> Manual de Diretrizes Estratégicas da Controladoria-Geral do Município de Niterói | 2024 - 2028. p. 8. Disponível em: <https://www.controladoria.niteroi.rj.gov.br/almanaques-manuais-e-protocolos/manuais/category/?download=657:manual-de-diretrizes-estrategicas-da-controladoria-geral-do-municipio-de-niteroi-2024-2028>



Com base nessas premissas, a atualização foi realizada em três etapas:

1

### **Workshops participativos**

Foram conduzidos cinco workshops, nos quais todos os servidores puderam opinar sobre os avanços e desafios enfrentados pela CGM nos últimos dois anos. Nesse espaço, foi possível construir uma nova análise dos ambientes interno e externo, além de levantar propostas de novas ações para o órgão.

2

### **Atualização das ferramentas de planejamento**

A partir das contribuições dos workshops, da legislação pertinente e do estudo de melhores práticas, foi desenvolvida a atualização das ferramentas de planejamento estratégico.

3

### **Construção e validação do Mapa Estratégico**

Por fim, foi apresentado a todos os departamentos um modelo preliminar de Mapa Estratégico, sobre o qual puderam opinar e cuja versão final foi validada coletivamente.

## Avaliação do Ambiente Externo e Interno 2025

### 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, presente e democrática;

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;

Diálogo intersetorial;

Equipe de Comunicação fortalecida;

Cultura de boas práticas institucionais;

Análise e tratamento de dados internos;

Programa de Trainee sendo institucionalizado;

### FRAQUEZAS

Internet instável;

Necessidade de reestruturar os espaços e equipamentos de trabalho para receber os novos auditores;

Necessidade de expansão da política de dados (criação de novos painéis de indicadores no *Power BI*);

Necessidade de medidas para adaptação de servidores PCD (Pessoa com Deficiência);

Falta de equipe de apoio administrativo e suporte estruturada;

Insuficiência de tempo para elaboração e implementação de novas ferramentas que contribuam para a melhoria dos setores;

## OPORTUNIDADES

Nomeação dos novos Auditores Municipais de Controle Interno (AMCI);

Parcerias estratégicas com outros entes, órgãos e instituições;

Melhores práticas trazidas pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI);

Existência da Escola de Governo e Gestão de Niterói (EGG) e Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ para capacitação de servidores;

Existência das Redes Municipais de Ouvidoria, de Proteção de Dados e de Controle Interno (RECONIT);

Adoção de boas práticas nacionais e internacionais de controle interno;

Aprimoramento da análise de dados internos e da gestão por evidências;

Implementação de Política de Valorização dos Servidores e Gestão de Pessoas;

Plano de Comunicação seguindo as melhores práticas;

Regulamentação da Lei Municipal nº 3916 de 2024, que versa sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências;

Maior exigência da sociedade por transparência e por efetividade na disponibilização de bens e serviços públicos;

Organizar capacitações para as Redes Municipais de Ouvidoria e de Controle Interno (RECONIT);

Fortalecimento de princípios de controle interno na NLLC - Nova Lei de Licitações e Contratos;

Disponibilizar as entregas e resultados da CGM para o público externo (site) de forma atualizada;

Adesão à Rede Nacional de Ouvidorias (RENOUV);

## AMEAÇAS

Desafio no cumprimento, por órgãos e entidades, das orientações e recomendações emitidas pela CGM e por órgãos de controle externo;

Poucos encontros do RECONIT, o que pode ocasionar o enfraquecimento da rede;

Descumprimento, por parte dos órgãos auditados, na entrega de documentos solicitados para as auditorias.

Processo moroso na liberação orçamentária;

Indiferença por parte do órgão, instituição ou ente auditado quanto ao processo de auditoria;

Rotatividade constante dos setoriais de Ouvidoria;

Processo eletrônico necessitando de melhorias;

Descumprimento dos prazos relativos às entregas, atualização, execução e monitoramento das ações do Previne;



# MAPA ESTRATÉGICO

## CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO DE NITERÓI

2026 - 2030

### 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ↑ |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|   | Apoiar políticas públicas eficientes, sustentáveis e responsáveis;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |
|   | Fortalecer a integridade, a transparência e a governança;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
|   | Promover a educação cidadã e o uso de linguagem simples na comunicação com a sociedade, facilitando a compreensão dos controles, direitos e canais de participação.                                                                                                                                                                                                                          |   |
|   | Aperfeiçoar a comunicação institucional da CGM Niterói com a sociedade;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |
|   | Reforçar a proteção de dados pessoais e a segurança da informação em benefício da sociedade, ampliando a confiança nos serviços públicos municipais;                                                                                                                                                                                                                                         |   |
| ↑ | GOVERNO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ↑ |
|   | Consolidar a gestão de riscos como eixo integrador do planejamento, orçamento e da execução das políticas públicas.                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |
|   | Manter a autonomia técnica e opinativa das atividades de auditoria, assessoramento e consultoria;                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |
|   | Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento às 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 as Redes Municipais de Controle Interno, Ouvidoria, Transparência e Proteção de Dados;                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |
|   | Prevenir irregularidades, fraudes e ilícitos, combater a corrupção e recuperar ativos;                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
|   | Fomentar a transformação digital das atividades de controle interno, auditoria, transparência, ouvidoria e correição, com ênfase em automação e integração de sistemas;                                                                                                                                                                                                                      |   |
|   | Realizar parcerias estratégicas com outros entes e/ou instituições para fortalecer a governança de Niterói;                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |
|   | Fortalecer a integridade e compliance no município através do Previne Niterói;                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
| ↑ | ENTREGAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ↑ |
|   | Nomear o quadro completo de Auditores Municipais de Controle Interno;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|   | Aumentar o nível de maturidade em governança pública, gestão de riscos e integridade;                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|   | Implementar Política de Gestão de Pessoas e Valorização Profissional;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|   | Incorporar sistematicamente os requisitos da proteção de dados pessoais e da segurança da informação nos planos de auditoria, consultorias e recomendações da CGM;                                                                                                                                                                                                                           |   |
|   | Implementar a Correição na CGM conforme a Lei Municipal nº 3.916, de 07 de Junho de 2024 e outras legislações;                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|   | Promover a diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça para a contratação de servidores;                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|   | Implementar a política de gestão por evidências e resultados;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|   | 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);                                                                                                                                                                           |   |
|   | Certificar os gestores de Sistemas de Integridade e Compliance e conceder o Selo de Integridade aos órgãos e entidades;                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |
|   | Incorporar sistematicamente os requisitos da proteção de dados pessoais e da segurança da informação nos planos de auditoria, consultorias e recomendações da CGM;                                                                                                                                                                                                                           |   |
|   | Verificar a legalidade e a legitimidade de atos de gestão e avaliar os resultados, por meio de auditoria, quanto à eficácia, eficiência e economicidade na gestão orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de pessoal, de informação e operacional nos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal, bem como na aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; |   |
|   | Lançar nova Plataforma de Transparência do Município;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|   | Alcançar o Selo Diamante do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP);                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |
|   | Implantar painéis de indicadores (dashboards) de governança, riscos, integridade, auditoria, transparência e ouvidoria, para uso da alta gestão e da sociedade;                                                                                                                                                                                                                              |   |
|   | Implementar trilhas permanentes de capacitação para o corpo técnico da CGM em governança, gestão de riscos, integridade, auditoria e análise de dados;                                                                                                                                                                                                                                       |   |



# IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO OKR OBJECTIVES AND KEY RESULTS

(OBJETIVOS E RESULTADOS ESTRATÉGICOS)

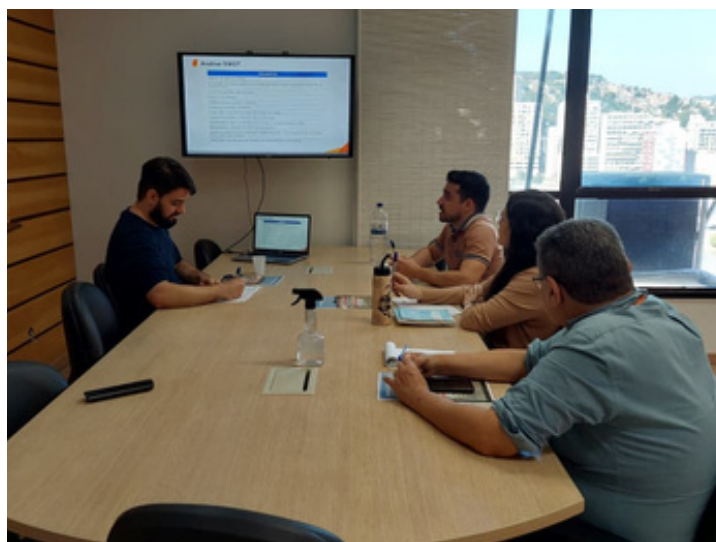


O **modelo OKR** é um *framework* ágil de gestão de metas voltado para alinhar equipes e concentrar esforços em objetivos ambiciosos. Nele, o Objetivo (O) representa um alvo qualitativo, inspirador e estrategicamente relevante, enquanto os Resultados-Chave (KR) consistem em três ou quatro métricas quantitativas e mensuráveis que indicam o progresso rumo ao alcance desse objetivo. O modelo opera em ciclos curtos, permitindo monitoramento contínuo e ajustes rápidos.

A adoção desse *framework* deve ser compatibilizada com o **Plano de Integridade Previne Niterói**, coordenado bianualmente pela Controladoria-Geral do Município (CGM), e com o **Plano Anual de Metas**, organizado pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG). A proposta é que os OKRs atuem como aceleradores de entregas da CGM, fortalecendo o acompanhamento e o monitoramento das metas estabelecidas.



# REGISTROS DOS WORKSHOPS COM OS SERVIDORES DA CGM-NITERÓI



## PARTICIPANTES

Aline Miranda da Silveira Moreira  
Anderson Peixoto de Faria  
Anna Beatriz Barbosa da Silva  
Arlindo Nascimento Rocha  
Asaph Beraldine Silva  
Beverly Maria Coutinho da Motta  
Carla Rocha da Silva Borda Arese  
Carolina da Silva Bandeira Pinheiro  
Carolina Lima de Abreu  
Davi Alves Barroso  
David Vidal Passari  
Eliane Baracho Lucas da Silva de Moraes  
Fernanda Motta da Roza  
Gabriel de Mello Sampaio  
Gabriela Moraes de Lima  
Igor Muller Campista  
Isabella da Silva Tomé  
Jhonathan Barba da Costa  
Joelma Maria da Silva  
Jorge Gonçalves Fonseca  
Julio César Santos de Oliveira  
Luana Cristina Viegas Gravano  
Manuela Silva Barreto dos Santos  
Maria do Socorro de Oliveira  
Murilo Barboza Leal  
Nagylla de Salles Teixeira Neta  
Natália Moura Felizardo  
Pamella Quevedo Magalhães  
Priscila Alves da Costa  
Raphael Moraes da Rosa  
Rebecca Kohn Duarte Ribeiro  
Vanessa Gonçalves de Souza Nascimento  
Vitória Silva de Souza



