



CONTROLADORIA GERAL DO
MUNICÍPIO DE SALVADOR

Planejamento Estratégico

2025 - 2029

PREFEITO DO MUNICÍPIO DO SALVADOR

Bruno Soares Reis

CONTROLADORA GERAL DO MUNICÍPIO

Maria Rita Góes Garrido

SUBCONTROLADOR GERAL DO MUNICÍPIO

Rafael Cabral Figueiredo

CORREGEDOR GERAL DO MUNICÍPIO

Luís Henrique Guimarães Brandão

**COORDENADOR CENTRAL DE ACOMPANHAMENTO DOS NÚCLEOS DE CONTROLE
INTERNO**

Marcelo e Souza Silva

COORDENADORA CENTRAL DE AUDITORIA

Maria Júlia Castro Wegelin

COORDENADOR CENTRAL DE CONTROLE

Allysson Vieira da Conceição

**COORDENADORA CENTRAL DE TRANSPARÊNCIA, NORMAS E INFORMAÇÕES
GERENCIAIS**

Camila Carvalho Fonseca

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2029

Salvador, dezembro de 2025

INFORMAÇÕES E CONTATOS:

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO – CGM

Av. Pinto Martins, nº 11, Edif. Comendador Pedreira, 9º andar, Salvador/BA

Telefone: (71) 3202-7255

E-mail: cgm.gabinete@salvador.ba.gov.br

DIREITOS AUTORAIS E CITAÇÃO

É permitida a reprodução do conteúdo deste material, desde que citada a fonte.

Como citar este material:

SALVADOR. Controladoria Geral do Município. **Planejamento Estratégico CGM 2025-2029**. Salvador: CGM, 2025.

CONTROLE DE VERSÕES

Este documento está sujeito a revisões periódicas para garantir sua atualização e alinhamento com as diretrizes institucionais e estratégicas do Município.

Versão	Data	Descrição
1.0	Dezembro, 2025	Versão inicial aprovada - Planejamento Estratégico 2025-2029

Versão vigente: 1.0

Data de publicação: Dezembro/2025

Próxima revisão prevista: Dezembro/2026

Aprovado por:

Maria Rita Góes Garrido

Controladora Geral do Município

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. SOBRE A CGM	6
1.1. MACROFUNÇÕES DA CGM	6
1.1.1. Controle Interno.....	6
1.1.2. Auditoria Interna.....	6
1.1.3. Correição.....	7
1.1.4. Transparência	7
1.2. ORGANOGRAMA	8
2. METODOLOGIA.....	9
3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL	9
4. ANÁLISE DE AMBIENTES INTERNO E EXTERNO	11
5. MAPA ESTRATÉGICO	12
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
8. REFERÊNCIAS.....	24

APRESENTAÇÃO

O atual contexto da administração pública municipal impõe desafios crescentes ao controle interno. A transformação digital acelerada, as demandas por transparência e *accountability*, as restrições fiscais e a complexidade normativa exigem das instituições de controle interno maior capacidade de adaptação, inovação e agregação de valor. Nesse cenário, o controle interno reafirma e intensifica seu papel como parceiro estratégico da gestão, com atuação orientada à prevenção de riscos e à melhoria contínua dos processos e dos resultados.

Para o ciclo 2025–2029, o foco consiste no desenvolvimento de ações mais robustas e integradas, ampliando a capacidade da Controladoria Geral do Município (CGM) de agregar valor à gestão municipal. Em um contexto de austeridade fiscal e de crescentes demandas por eficiência e integridade, nosso papel é contribuir para que os recursos públicos sejam aplicados com responsabilidade e gerem resultados efetivos para a população.

Este planejamento está estruturado a partir do propósito de contribuir para o aumento da eficiência, da integridade, da transparência e da participação social na gestão municipal, em consonância com o objetivo estratégico “Mais eficiência de gestão”, estabelecido no Planejamento Estratégico Municipal 2025–2028. Para alcançá-lo, foram definidos objetivos estratégicos nas áreas de auditoria, gestão de riscos, transparência, integridade pública, regime disciplinar e controle interno, sustentados pelo aperfeiçoamento contínuo das práticas de governança e pela garantia de infraestrutura adequada.

Maria Rita Góes Garrido
Controladora Geral do Município

1. SOBRE A CGM

A Controladoria Geral do Município de Salvador (CGM), órgão central do Sistema de Controle Interno Integrado (SICOI), foi criada em 05 de fevereiro de 1997, por meio da Lei Municipal nº 5.245/1997. A CGM foi reorganizada com status de Secretaria em 2019, por meio da Lei Complementar Municipal nº 72/2019, marco normativo que consolidou sua estrutura em torno de quatro macrofunções estratégicas: Controle Interno, Auditoria Interna, Correição e Transparência. Esta elevação institucional conferiu à CGM autonomia administrativa, vinculando-a diretamente ao Prefeito, assim fortalecendo sua independência e capacidade de atuação no aprimoramento da gestão pública municipal.

1.1. MACROFUNÇÕES DA CGM

1.1.1. Controle Interno

Exercida pela Coordenadoria Central de Controle (CCCCO), esta macrofunção busca assessorar e apoiar os agentes públicos através de ações de orientação, capacitação, acompanhamento e avaliação das atividades, objetivando aprimorar os controles, otimizar as rotinas e melhorar a gestão dos recursos públicos.

As ações de monitoramento da CCCC abrange a verificação da aplicação de recursos repassados a entidades privadas sem fins lucrativos (mediante termos de colaboração, fomento, contratos de gestão e instrumentos congêneres, além do acompanhamento do cumprimento de normativos e determinações dos órgãos de controle externo.

Por sua vez, a Coordenadoria Central de Acompanhamento dos Núcleos de Controle Interno (CCAN), por meio das Unidades de Controle Interno Setoriais, acompanha os controles internos das áreas de gestão governamental nos órgãos municipais, visando mitigar pontos de fragilidade e suscetibilidade à corrupção, além de reduzir falhas involuntárias.

1.1.2. Auditoria Interna

Sob responsabilidade da Coordenadoria Central de Auditoria (CCAU), a Auditoria Interna integra a terceira linha de atuação do controle interno, desempenhando atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria. Sua concepção visa adicionar valor às ações governamentais e melhorar a prestação de serviços públicos mediante processo de trabalho sistemático e documentado.

As atividades de avaliação compreendem a emissão de opinião sobre aspectos relacionados ao fortalecimento dos mecanismos internos de controle, impactando na melhoria dos resultados das políticas públicas, dos processos de governança, do gerenciamento de riscos e da promoção da integridade na gestão municipal.

De forma complementar, as atividades de consultoria abordam assuntos estratégicos solicitados por órgãos e entidades municipais, incluindo a proposição de procedimentos e redesenho de programas e sistemas, o auxílio na estruturação das linhas de controle interno, a identificação e aplicação de metodologias de gestão de riscos, a promoção de capacitações no âmbito do SICOI e a construção de normativos.

1.1.3. Correição

As atividades de Correição, a cargo da Corregedoria Geral do Município (COM), envolvem o planejamento, a coordenação, a supervisão e a realização de ações do sistema correicional municipal, objetivando a orientação, apuração e responsabilização de condutas de servidores públicos e pessoas jurídicas. Os instrumentos utilizados incluem Consulta, Investigação Preliminar, Processo Administrativo Disciplinar, Sindicância, Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica, Acordo de Leniência e Tomada de Contas Especial.

1.1.4. Transparência

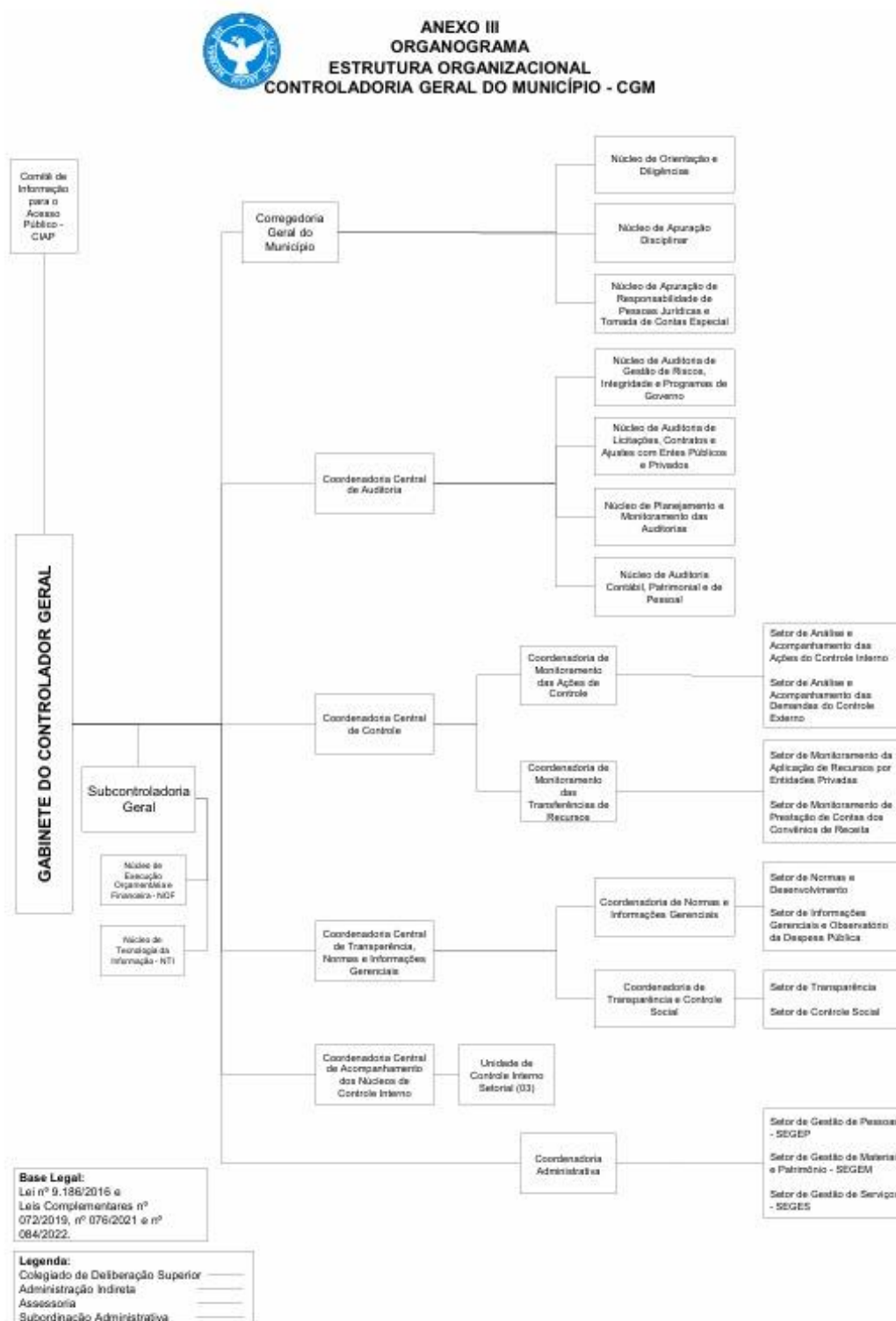
As ações de Transparência, sob responsabilidade da Coordenadoria Central de Transparência, Normas e Informações Gerenciais (CCTI), garantem ao cidadão meios para acompanhamento dos atos da gestão municipal, disponibilizando informações públicas de maneira acessível, clara e íntegra. Visam assegurar que os atos públicos possam ser conhecidos, verificados e auditados pelos cidadãos, fomentando o Controle Social.

Compõem estas ações: a gestão do Portal Transparência Salvador, no qual dados e informações municipais estão disponíveis para acesso público; o monitoramento do atendimento aos pedidos de acesso à informação, em parceria com a Ouvidoria Geral do Município; e a iniciativa "A Cidade Somos Nós", parceria entre a CGM e a Secretaria Municipal de Educação (SMED), que difunde, junto aos alunos da rede, noções de cidadania, transparência e controle social, por meio de oficinas e concurso literário.

1.2. ORGANOGRAMA

O organograma da CGM integra o seu Regimento, vigente por meio do Decreto Municipal nº 37.038/2023, e está representado na Figura 1 a seguir, onde são identificadas as unidades responsáveis pelas macrofunções supracitadas:

Figura 1 - Organograma



2. METODOLOGIA

Para a elaboração deste Planejamento, adotou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), com adaptações ao setor público. O BSC traduz a missão e a estratégia organizacional em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas, permitindo o acompanhamento estruturado dos resultados.

Este ciclo de planejamento se iniciou com a revisão da identidade institucional da CGM, atualizando missão, visão e valores, para refletir o contexto atual e orientar a atuação no próximo quinquênio. Em seguida, foi realizada a análise de ambientes interno e externo, com a consequente revisão e reformulação dos objetivos estratégicos, metas e indicadores, em prol do cumprimento de sua missão institucional.

A formulação deste Planejamento ocorreu de forma integrada ao Plano Estratégico do Município (2025–2028) e ao PPA (2026-2029), preservando o alinhamento entre diretrizes e prioridades. Adicionalmente, os objetivos estratégicos da CGM estão alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, em especial ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), reafirmando o compromisso com a boa governança, a transparência e o combate à corrupção.

3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A identidade organizacional expressa a essência da Controladoria Geral do Município, orientando suas ações e decisões estratégicas. No contexto do planejamento estratégico 2025-2029, a missão, a visão e os valores institucionais foram revisitados para refletir os desafios contemporâneos da gestão pública e reafirmar os compromissos da CGM com a eficiência, a integridade e a transparência. A seguir, são apresentadas as definições que norteiam a atuação da Controladoria neste ciclo (Figura 2).

Na mesma figura, os valores institucionais representam os princípios éticos e comportamentais que fundamentam a cultura organizacional da CGM e orientam a conduta de seus servidores. Para garantir clareza e alinhamento conceitual, cada valor é apresentado com sua definição específica, estabelecendo o significado que a instituição adota e espera ver refletido nas práticas cotidianas de trabalho.

Figura 2 – Identidade institucional



4. ANÁLISE DE AMBIENTES INTERNO E EXTERNO

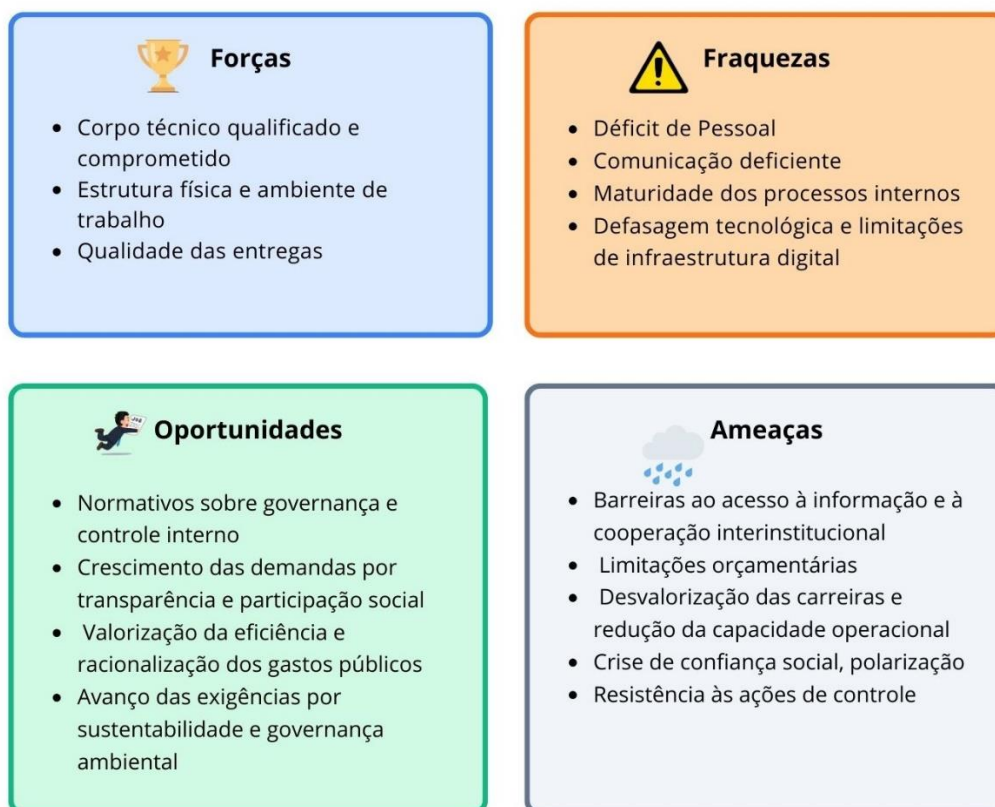
O diagnóstico situacional foi construído mediante a aplicação da metodologia PESTAL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal), por meio de questionários estruturados aplicados ao corpo técnico da CGM. Essa abordagem permitiu mapear sistematicamente os fatores externos que impactam a atuação institucional, bem como identificar as capacidades e limitações internas.

As contribuições foram sistematizadas e submetidas a rodadas de validação com as equipes técnicas e a alta gestão, resultando na consolidação de uma matriz SWOT que sintetiza forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa matriz orienta a formulação dos objetivos estratégicos e a priorização das iniciativas para o ciclo 2025-2029, assegurando que o planejamento esteja ancorado em uma leitura realista e compartilhada do contexto institucional.

A seguir, apresenta-se a matriz SWOT consolidada (Figura 3):

Figura 3 - Análise SWOT

Análise SWOT



5. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico da CGM consolida o seu alinhamento estratégico e identidade institucional, a partir dos quais foram delineados os seus objetivos estratégicos (Figura 4).

Figura 4 – Mapa estratégico



Sobre os objetivos estratégicos, o mapa se estrutura em três perspectivas que estabelecem relações de causa e efeito entre eles: Sociedade, Processos Internos e Aprendizagem e Recursos.

A perspectiva **Sociedade** posiciona-se no topo do mapa e representa o valor público criado pela organização para a coletividade, traduzindo os benefícios e resultados entregues à sociedade em alinhamento às competências legais, ao mandato institucional e à missão da CGM.

Por sua vez, a perspectiva **Processos Internos** identifica os processos críticos da cadeia de valor necessários para entregar a proposta de valor e alcançar os resultados pretendidos.

Por fim, a perspectiva **Aprendizagem e Recursos** consolida, em adaptação metodológica ao contexto do setor público, os ativos intangíveis e os recursos tangíveis que sustentam a estratégia: capital humano (habilidades, conhecimento e talento das pessoas), capital informacional (sistemas, dados e infraestrutura tecnológica), capital organizacional (cultura, liderança, governança, comunicação e alinhamento estratégico) e capital financeiro (recursos orçamentários e financeiros necessários à execução dos objetivos estratégicos).

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos representam os resultados prioritários que a CGM pretende alcançar no próximo quinquênio. Cada objetivo está associado a indicadores de desempenho e metas quantificáveis que permitirão o acompanhamento sistemático da execução do planejamento e a avaliação dos resultados obtidos.

Cabe ressaltar que o estabelecimento de metas observou a metodologia SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* – Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais): para os objetivos cujos indicadores com condições de mensuração já estabelecidas, foram definidas metas para todo o horizonte temporal do planejamento (2025-2029); para aqueles cujas iniciativas apresentam encadeamento temporal de entregas ou dependem de insumos informacionais prospectivos ainda não disponíveis, as metas serão progressivamente estabelecidas durante os ciclos de revisão estratégica.

A seguir, são apresentadas as fichas detalhadas de cada objetivo estratégico, contendo sua descrição, indicadores e metas anuais.

Objetivo Estratégico	1. Contribuir para a eficiência da gestão				
Iniciativa	1.1. Realização de atividades de avaliação e consultoria, buscando identificar oportunidades de redução de gastos e incremento das receitas, com proposição e monitoramento de recomendações para o efetivo alcance dos resultados.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Auditoria				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	Subação 04.124.0010.227800 - Auditoria 4.0 - Auditoria Moderna e Eficiente				
Indicador	1) Percentual no IA-CM Nível 3 alcançado				
	2) Quantidade de ferramentas de auditoria				
Forma de cálculo	1) Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 3 do IA-CM institucionalizada/ Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 3 do IA-CM				
	2) Somatório do quantitativo de ferramentas de auditoria implantadas e consolidadas				
Meta	1) Institucionalizar 60% dos KPAs para certificação do nível 3 do IA-CM, até 2029				
	2) Implantar, até 2029, 3 ferramentas de análise de dados e de execução de auditoria				
	2025	2026	2027	2028	2029
			20%	60%	
		1	1	1	

Objetivo Estratégico	1. Contribuir para a eficiência da gestão				
Iniciativa	1.2. Modernizar as atividades de auditoria interna na área da saúde, por meio do avanço na certificação dos níveis 2 e 3 do IA-CM.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Acompanhamento dos Núcleos de Controle Interno				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Indicador	1) Percentual no IA-CM Nível 2 alcançado				
	2) Percentual no IA-CM Nível 3 alcançado				
Forma de cálculo	1) Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 2 do IA-CM institucionalizada/ Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 2 do IA-CM				
	2) Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 3 do IA-CM institucionalizada/ Quantidade de atividades essenciais dos KPA do Nível 3 do IA-CM				
Meta	1) Alcançar o Nível 2 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) na UCI-Saúde até 2027.				
	2) Alcançar o Nível 3 do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) na UCI-Saúde até 2029.				
	2025	2026	2027	2028	2029
	20%	70%	95%	100%	
				31,25%	62,50%

Objetivo Estratégico	2. Ampliar a transparência municipal				
Iniciativa	2.1. Assegurar maior transparência das informações da Prefeitura, atendendo aos critérios contidos no Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP), ampliando a transparência ativa.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Transparência, Normais e Informações Gerenciais				
Projeto relacionado no Planejamento Estratégico Municipal 2025-2028	Salvador Mais Transparente				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	Subação 04.124.0010.225700 - Salvador Mais Transparente				
Indicador	1) Nível de Transparência				
	2) Índice de Transparência				
Forma de cálculo	O PNTP atribui selos conforme os seguintes percentuais atingidos: Prata (entre 75% e 84%), Ouro (entre 85% e 94%) e Diamante (entre 95% e 100%).				
Meta	Alcançar 85% no Índice de transparência do PNTP até 2028.				
	2025	2026	2027	2028	2029
	Prata	Prata	Ouro	Ouro	
	75%	82%	85%	85%	

Objetivo Estratégico	3. Fomentar a gestão de riscos na gestão municipal				
Iniciativa	3.1. Desenvolvimento de ações para implementação da gestão de riscos na PMS, tendo como objetivo o incremento do grau de maturidade dos órgãos/entidades.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Auditoria				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	Subação 04.124.0010.228100 - Implementação do Programa Municipal de Gestão de Riscos				
Indicador	1) Percentual de órgãos e entidades da PMS capacitados em gestão de riscos, com ênfase nas contratações públicas				
	2) Percentual de órgãos e entidades com plano de ação para implementação da gestão de riscos elaborado				
Forma de cálculo	1) Quantidade de órgãos e entidades capacitadas / Quantidade total de órgãos e entidades X 100				
	2) Quantidade de órgãos e entidades com plano de ação da gestão de riscos elaborado / Quantidade total de órgãos e entidades X 100				
Meta	Alcançar 33% dos órgãos com plano de ação da gestão de riscos em andamento, até 2029.				
	2025	2026	2027	2028	2029
	50%	100%			
		0,29%	12%	21%	33%

Objetivo Estratégico	4. Aperfeiçoar as ações de controle interno				
Iniciativa	4.1. Monitorar as despesas da PMS com entidades sem fins lucrativos por meio do Painel das Parcerias, possibilitando análises comparativas e proposição de ações de redução de custos.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Controle				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	204500 - Painel de Parcerias - Melhor Controle, Gestão Mais Eficiente				
Indicador	1) Quantidade de Funcionalidades implementadas				
	2) Quantidade de UGs com os instrumentos (Termos de Colaboração, Termos de Fomento/ Contratos de Gestão) monitorados pelo Portal de Parcerias				
Forma de cálculo	1) Somatório do quantitativo de funcionalidades desenvolvidas				
	2) Somatório do quantitativo de UGs com suas prestações de contas monitoradas pelo Portal das Parcerias				
Meta	Monitorar, até 2028, prestações de contas de 7 UGs por meio do Portal das Parcerias.				
	2025	2026	2027	2028	2029
		5	5		
		3	5	7	

Objetivo Estratégico	4. Aperfeiçoar as ações de controle interno				
Iniciativa	4.2. Avançar na implementação de nova Unidade de Controle Interno (UCIs) na PMS com vistas ao fortalecimento dos processos de gestão de riscos e controles internos.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Acompanhamento dos Núcleos de Controle Interno				
Ação relacionada no PPA 2026-2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Indicador	Percentual de execução do Plano de Ação de Implementação da UCI-II.				
Forma de cálculo	Quantidade de ações do Plano de de Ação de Implementação da UCI-II concluídas / Quantidade total de ações do Plano de Ação de Implementação da UCI-II X 100				
Meta	Implementar plano de ação da UCI-II até 2027.				
	2025	2026	2027	2028	2029
		50%	100%		

Objetivo Estratégico	5. Atualizar o regime jurídico disciplinar do Município.				
Iniciativa	5.1. Propor normativos para atualizar a legislação disciplinar, de 1991, para incorporar a consensualidade e possibilidade de realizar comunicações digitais, atualização de conduta etc.				
Unidade responsável	Corregedoria Geral				
Ação relacionada ao PPA 2026 a 2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Indicador	Quantidade de normativos voltados à atualização do regime jurídico disciplinar propostos.				
Forma de cálculo	Somatório dos normativos voltados à atualização do regime jurídico disciplinar propostos.				
Meta	Atualizar o regime jurídico disciplinar até 2029.				
	2025	2026	2027	2028	2029
		2	1	1	

Objetivo Estratégico	6. Implantar o sistema municipal de integridade				
Iniciativa	6.1. Desenvolvimento de ações para fomento à integridade na PMS, por meio da estruturação institucional, do desenvolvimento de competências e da publicação de normativos.				
Unidade responsável	Coordenadoria Central de Transparência, Normais e Informações Gerenciais				
Ação relacionada ao PPA 2026 a 2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Entrega	Política de integridade da PMS proposta.				
Meta	Propor a Política de Integridade do Município até 2028.				
	2025	2026	2027	2028	2029
				1	

Objetivo Estratégico	7.Aprimorar a governança da CGM				
Iniciativa	7.1. Desenvolvimento de ações de melhoria da governança da CGM, com base em plano de governança elaborado a partir da priorização de ações com maior impacto.				
Unidade responsável	Gabinete				
Ação relacionada ao PPA 2026 a 2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Entrega / Indicador	Plano de Governança da CGM publicado				
	Percentual de execução do Plano de Governança da CGM				
Forma de cálculo	Quantidade de ações do Plano de Governança concluídas / Quantidade total de ações do Plano de Governança X 100				
Meta	Executar 100% do Plano de Governança da CGM até 2029.				
	2025	2026	2027	2028	2029
		1			2
			30%	60%	100%

Objetivo Estratégico	8. Fortalecer a comunicação interna e externa				
Iniciativa	8.1. Desenvolvimento de ações de fortalecimento da comunicação interna e externa da CGM, mediante planejamento atual das atividades, aperfeiçoamento do site para o público externo e criação de intranet para o público interno.				
Unidade responsável	Gabinete				
Ação relacionada ao PPA 2026 a 2029	O objetivo não requer ação específica no PPA.				
Entrega	1) Plano de Comunicação da CGM elaborado				
	2) Site da CGM aperfeiçoado				
	3) Página da intranet da CGM publicada				
Meta	1) Elaborar 1 Plano de Comunicação da CGM por ano até 2029; 2) Aperfeiçoar site da CGM até 2026; 3) Publicar página da intranet da CGM até 2027.				
	2025	2026	2027	2028	2029
		1	1	1	1
		1			
			1		

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico 2025-2029 consolida a trajetória de modernização e fortalecimento institucional da Controladoria Geral do Município. Mais do que um documento técnico, representa o compromisso da CGM com a eficiência, a integridade, a transparência e a participação na gestão dos recursos públicos municipais.

A execução deste planejamento depende do engajamento de todos: servidores da CGM, gestores municipais, órgãos de controle e sociedade civil. Os objetivos, indicadores e metas aqui estabelecidos serão acompanhados de forma sistemática e transparente, com abertura para ajustes que se façam necessários ao longo do ciclo.

A CGM reafirma seu papel estratégico como órgão central do Sistema de Controle Interno e como parceira na construção de uma gestão pública cada vez mais eficiente e responsável. O planejamento estratégico é o instrumento que orientará essa jornada, mas são as pessoas - com seu conhecimento, dedicação e compromisso ético - que transformarão estas páginas em resultados concretos para a população.

Este documento está disponível para consulta pública e será periodicamente atualizado com os resultados alcançados, reafirmando o compromisso da CGM com a transparência e a prestação de contas à sociedade.

8. REFERÊNCIAS

BAHIA, LEANDRO OLIVEIRA. Guia referencial para construção e análise de indicadores /Leandro Oliveira Bahia. -- Brasília: Enap, 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Brasília: ME/SEDGG/SEGES, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Contexto do planejamento estratégico: Módulo 1. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1889>. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Contexto do planejamento estratégico: curso gestão da estratégia com uso do BSC – Módulo 1. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1140>. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Definindo a estratégia, construindo a Proposta de Valor e a Metodologia BSC: Módulo 4. Brasília: ENAP, [s.d.]. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Etapas do planejamento estratégico: Módulo 4. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1891>. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Fundamentos do planejamento estratégico: curso gestão da estratégia com uso do BSC – Módulo 2. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1141>. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Gestão do plano: Módulo 5. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1892>. Acesso em: dez. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. O método Balanced Scorecard (BSC): curso gestão da estratégia com uso do BSC – Módulo 3. Brasília: ENAP, [s.d.]. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1142>. Acesso em: dez. 2025.

SALVADOR. Prefeitura Municipal. Plano Estratégico 2025-2028. Salvador: PMS, 2025.