

## **Gestão de Dados para uma política orientada a resultados: a estratégia de Niterói/RJ**

Ellen Benedetti (SEPLAG/Niterói)<sup>1</sup>  
Severine Macedo (SEPLAG/Niterói)<sup>2</sup>  
Catarina Kuo (SEPLAG/Niterói)<sup>3</sup>  
Gabriela Machado (SEPLAG/Niterói)<sup>4</sup>

### **RESUMO**

Um dos desafios atuais da administração pública é aprimorar a eficiência das suas políticas, utilizando todas as informações possíveis para qualificar os seus processos. Sejam dados provenientes de registros administrativos ou oriundos de fontes oficiais, as informações organizadas cumprem um papel fundamental para embasar uma gestão para resultados.

Integrando a missão de tornar a cidade de Niterói cada vez mais inclusiva e inteligente com base no uso de evidências, a Prefeitura Municipal está estruturando a sua política de gestão da informação, como parte da consolidação de um Sistema Municipal de Avaliação e Gestão da Informação.

Desde 2013, a cidade já conta com uma estratégia de planejamento e gestão orientada para resultados, que tem em sua base um plano de longo prazo denominado Niterói que Queremos, que ainda hoje orienta a definição dos instrumentos de ação de médio e curto prazo. Não obstante, diante da demanda cada vez mais imperativa de gerir informações e avaliar as políticas públicas torna-se imprescindível a institucionalização de uma política de gestão dos dados.

Partindo das etapas de coleta, tratamento e armazenamento de dados até a aplicação desses insumos no dia a dia do monitoramento de indicadores, esta política demanda uma estratégia de gestão baseada na integração das informações, no estabelecimento de fluxos e na estruturação de uma governança.

---

<sup>1</sup>Secretária Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói, ellen@seplag.niteroi.rj.gov.br.

<sup>2</sup>Subsecretária de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói, severine@seplag.niteroi.rj.gov.br.

<sup>3</sup>Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental – Gestão Governamental, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói, catarinak@seplag.niteroi.rj.gov.br.

<sup>4</sup>Assessora Técnica, Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói, gabriela.machado@seplag.niteroi.rj.gov.br.

Este artigo pretende analisar o cenário de Niterói em relação aos desafios para o estabelecimento de uma política de gestão da informação para avaliar os seus resultados.

A metodologia utilizada foi o desenvolvimento e aplicação de Questionário junto às Secretarias e Coordenadorias, que permitiu mapear como 44 órgãos tratam os dados e informações e que desafios derivam dos limites e potenciais encontrados.

A partir desse diagnóstico, o artigo analisa o resultado do Grupo de Trabalho para Elaboração e Articulação dos Instrumentos de Avaliação de Políticas Públicas. Com ampla representatividade, este GT se debruçou a constituir as diretrizes de gestão da informação, bem como as bases normativas para um Sistema Municipal de Avaliação e Gestão da Informação.

Por fim, o artigo analisa as medidas que estão sendo tomadas no Executivo para avançar no estabelecimento de políticas para a governança de dados, compatíveis com a atualidade deste tema e o desafio que impõe as gestões locais.

## **1. Introdução**

O município de Niterói está localizado na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro, a 13 quilômetros da capital fluminense, do outro lado da baía de Guanabara. Segundo projeções do IBGE (2020) a cidade possui 516 mil habitantes, sendo a 5ª mais populosa do estado, e é reconhecida por sua qualidade de vida, apresentando o 7º maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do País (IBGE, 2010) e um PIB per capita de R\$78.854,60 (IBGE, 2018). Além disso, o abastecimento de água potável chega a 100% (SNIS, 2019), o esgotamento atende a mais de 95% da população (SNIS, 2019), 78.5% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização (IBGE, 2010) e a maior parte de seu território (56%) faz parte de alguma área de preservação ambiental (NITERÓI, Prefeitura Municipal, 2022).

A cidade possui um planejamento estratégico de 20 anos (2013 a 2033) com metas de curto, médio e longo prazo que orientam a criação das políticas públicas municipais. Intitulado “Niterói Que Queremos” (NQQ), o Plano abarca a transversalidade dos desafios enfrentados pelo município. O NQQ, assim como os

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, baliza todos os instrumentos de planejamento municipal, como o Plano Plurianual (PPA), o Plano de Metas anual, o Plano de 100 dias, as Carteiras de Projeto, entre outras iniciativas (NITERÓI, Prefeitura Municipal, 2022).

Por ter um sistema de planejamento que envolve o longo, médio e o curto prazo, responsabilidade fiscal e uma capacitada rede de servidores, Niterói conseguiu desenvolver uma série de projetos estruturantes, alcançando bons resultados na área de gestão fiscal, saneamento, mobilidade e inovação. Com isso, a cidade conquistou o 1º lugar em Governança, e figura como a 9ª cidade mais inteligente do País pelo ranking *Connected Smart Cities* 2021, sendo também a cidade mais competitiva do Estado do Rio de Janeiro no Ranking de Competitividade dos Municípios em 2021.

Além disso, Niterói conquistou a nota máxima na Escala Brasil Transparente da Controladoria Geral da União e apresentou a melhor gestão financeira do estado, segundo índice da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), ambos os resultados divulgados em 2021 (NITERÓI, Prefeitura Municipal, 2022). Niterói mantém esses resultados positivos desde 2015 quando alcançou o primeiro lugar no ranking estadual de Transparência do Ministério Público Federal (MPF) e também na 2ª edição da Escala Brasil Transparente da CGU.

Importante destacar que esses resultados somente foram possíveis através de uma orientação objetiva da administração pública de Niterói em priorizar a agenda de uma gestão eficiente, moderna e transparente, incluída entre os projetos prioritários do Planejamento estratégico da cidade desenhado em 2013.

Apesar desse panorama positivo, o cenário de adversidades que se coloca para municípios de regiões metropolitanas, em especial após a pandemia de Covid-19, exige cada vez mais esforços das administrações públicas municipais, seja para atender o aumento da demanda por serviços públicos, enfrentar os efeitos da crise econômica nacional ou mesmo modernizar a forma como são prestados os serviços.

Dos desafios que o município se depara, destaca-se o de aprimorar a eficiência das políticas públicas utilizando os dados e informações produzidas e disponíveis aos gestores. Provenientes de fontes oficiais ou de registros administrativos, as informações organizadas cumprem um papel fundamental para embasar uma gestão para resultados.

A informação para as organizações está se tornando um ativo que pode ser comparável a outros tipos de ativo como capital, propriedade, recursos humanos, bens materiais e, como tais, necessita ser gerenciada (McGEE e PRUSAK, 1994). Gerenciar este ativo, de forma a tornar a informação útil para que as pessoas possam atuar com eficácia e garantir a competitividade organizacional, tem sido um grande desafio. (CALAZANS, 2006).

Integrando a missão de tornar a cidade de Niterói cada vez mais inclusiva e inteligente com base no uso de evidências, a Prefeitura Municipal está estruturando a sua política de gestão da informação, como parte da consolidação de um Sistema Municipal de Avaliação e Gestão da Informação (Niterói, Prefeitura. P. 17).

Como já mencionado, desde 2013 a cidade conta com uma estratégia de planejamento e gestão orientada para resultados, baseada em evidências e no Plano Niterói que Queremos (NQQ), que orienta a definição dos instrumentos de planejamento visando aumentar a qualidade dos serviços e políticas públicas para atender às demandas dos seus cidadãos de forma eficiente.

Não obstante, diante da demanda cada vez mais imperativa de gerir informações e avaliar as políticas públicas torna-se imprescindível a institucionalização de uma política de gestão dos dados.

Partindo das etapas de coleta, tratamento e armazenamento de dados até a aplicação desses insumos no dia a dia do monitoramento de indicadores, esta política demanda uma estratégia de gestão baseada na integração das informações, no estabelecimento de fluxos e na estruturação de uma governança.

Niterói, a partir da estruturação de uma política de avaliação das políticas públicas, tem como propósito verificar a implementação dos seus planejamentos e observar o cumprimento dos seus objetivos, assim, justificando a manutenção de programas e projetos ou sua correção além de contribuir com o aperfeiçoamento contínuo dessas iniciativas e, conseqüentemente, com a melhoria dos indicadores do município.

Apesar dos avanços, um desafio da administração municipal é consolidar e ampliar as dimensões da avaliação e da gestão da informação no dia a dia da administração, em todos os seus órgãos, desde os processos de coleta e produção de dados e informações até a aplicação desses insumos na construção de um olhar crítico sobre as políticas e programas implementados.

Buscando alcançar este objetivo, foi criada no início de 2021 no âmbito da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão de Niterói (SEPLAG), a Subsecretaria de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas (SSAGI), com a atribuição de coordenar o tema e estimular os processos necessários para a ampliação da cultura de avaliação e gestão da informação relacionados a políticas públicas na administração municipal.

## **2. Objetivos**

O presente artigo tem por objetivo principal analisar o cenário do município de Niterói em relação aos desafios enfrentados para a estruturação de uma política de gestão da informação que incorpore maior qualidade ao processo decisório sobre as políticas e programas desenvolvidos, considerando uma gestão voltada para resultados e subsidiando a avaliação e o monitoramento dessas políticas.

## **3. Metodologia**

Com uma metodologia de pesquisa qualitativa, se valendo de estudo documental e bibliográfico, o artigo partiu da avaliação dos resultados da consulta aplicada via questionário pela Subsecretaria de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas (SSAGI/SEPLAG) junto aos órgãos da administração direta e indireta.

A partir da aplicação do questionário com perguntas abertas e fechadas, foi possível mapear como os 44 órgãos respondentes tratam os dados e informações das suas áreas. De posse destes dados, foi elaborado um diagnóstico sobre o tema na administração municipal e identificados alguns desafios, limites e potenciais para a gestão da informação.

Ainda como parte da pesquisa qualitativa, o artigo também analisa o resultado do Grupo de Trabalho para Elaboração e Articulação dos Instrumentos de Avaliação de Políticas Públicas<sup>5</sup>. O Grupo dedicou-se a construir diretrizes para a gestão da informação, bem como as bases normativas para o Sistema Municipal de Avaliação e Gestão da Informação, também discutido neste artigo.

---

<sup>5</sup> Grupo de Trabalho para elaboração e articulação dos instrumentos de avaliação de políticas públicas de Niterói, criado pelo Decreto Municipal nº 13.973/2021.

#### **4. Plano Niterói que Queremos e a agenda de transformações sociais**

O Plano Estratégico Niterói Que Queremos 2013-2033, foi lançado em 2013 pela administração municipal com o objetivo de direcionar os esforços, políticas públicas e investimentos da cidade para curto, médio e longo prazo.

Para sua elaboração, foram ouvidos os diversos atores da sociedade, com o objetivo de abarcar os múltiplos interesses em prol de um propósito comum: fazer de Niterói a melhor cidade para viver e ser feliz.

De forma a melhor organizar as ações na cidade, foram definidas sete áreas de resultado:

- Niterói Organizada e Segura: estruturada, bem cuidada, sem riscos, onde é fácil ir de um ponto a outro;
- Niterói Saudável: capaz de promover e cuidar da saúde da sua população e suas causas estruturais básicas;
- Niterói Escolarizada e Inovadora: conhecedora e avançada, a partir de um sistema de ensino de alta qualidade, em um ambiente fortemente inovador;
- Niterói Próspera e Dinâmica: empregadora e geradora de riqueza para todos, ao passo que tecnológica, diversificada e empreendedora;
- Niterói Vibrante e Atraente: maravilhosa, acolhedora, sustentável e divertida;
- Niterói Inclusiva: promotora de oportunidades para todos, apoiando os que têm menos condições de acessá-las;
- Niterói Eficiente e Comprometida: transparente, participativa e resolutiva, voltada a resolver os problemas dos cidadãos, com perspectiva regional.

A cada período de 4 anos, é desenvolvida uma Carteira de Projetos contendo projetos estruturantes de cada área de resultado, que serão entregues para o município dentro daquele período. A Carteira de Projetos de 2013-2016 apresentava 32 projetos, já a Carteira de Projetos do quadriênio 2017-2020, 34 projetos. Ao final de cada período, a gestão municipal publiciza os resultados alcançados por meio dos projetos a fim de prestar contas à sociedade acerca das metas de curto e médio prazo previamente estabelecidas.

Para garantir a estruturação, o monitoramento e a celeridade na execução dos projetos previstos nesses instrumentos de planejamento, foi criado o Núcleo de Gestão Estratégica, que trabalha segundo a metodologia de Gestão para

Resultados, com o objetivo de construir as pontes necessárias entre os diversos órgãos da Prefeitura Municipal e qualificar os diálogos visando o alcance das metas estabelecidas.

Cabe destacar que diversos outros esforços foram empreendidos ao longo dos últimos anos com o intuito de criar e fortalecer a cultura do planejamento na prática administrativa da cidade. Para além do NQQ, podemos destacar o fortalecimento dos instrumentos de médio e longo prazo com o aperfeiçoamento na metodologia de construção e do monitoramento do PPA; os Planos de Metas Anuais; a criação da Comissão de Programação Financeira e Gestão Fiscal, para controle das despesas do município e do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, dentre outras.

Com o objetivo de facilitar a comunicação desses diversos instrumentos de planejamento e seus resultados para a sociedade, a prefeitura lançou já no início de 2022 um Portal de Planejamento da cidade. Nele é possível compreender a forma como os diversos instrumentos se integram, os resultados alcançados ao longo dos últimos 10 anos desde a instituição do Planejamento Estratégico Niterói que Queremos, além de permitir o acompanhamento de metas e indicadores pela plataforma do Observatório de Indicadores, criada em 2019.

Para a gestão atual, considerando que a cultura do planejamento já é avançada no município e se aprimora a cada ano, novos desafios emergem, sendo um deles a estruturação de uma política de avaliação e gestão da informação das políticas públicas.

#### **4. A gestão da informação das políticas públicas em Niterói**

Pensar uma política de gestão de dados e informações da administração pública municipal extrapola o âmbito das políticas públicas. Além de ser um poderoso instrumento para governar uma cidade, se mostra precioso na gestão da estrutura administrativa, de forma que os ganhos trazidos pela estruturação dessa política são internos e externos.

No caso de Niterói, é importante dizer que houve um processo de institucionalização e aprimoramento das iniciativas vinculadas ao monitoramento de indicadores, a partir da constituição do Planejamento Estratégico Niterói que Queremos (NQQ).

Esse processo foi realizado ao longo dos últimos anos de forma a criar uma cultura de gestão na prefeitura, além de equipar e garantir os instrumentos necessários para uma gestão que se baseia em informações e evidências. Isso porque em 2013 a prefeitura sequer possuía um sistema único de protocolo no município ou mesmo um sistema de contabilidade e pagamento e o contexto à época era de crise financeira e de gestão.

A crise financeira que atingiu o Estado do Rio de Janeiro afetou principalmente os municípios da região metropolitana e fluminense, devido à grande recessão dos repasses fiscais. Não foi diferente no Município de Niterói. No início de 2013, a estrutura da Prefeitura de Niterói apresentava grande fragilidade institucional, falta de planejamento e desorganização das contas públicas. Unidades de saúde fechadas, obras inacabadas e paradas, falta de recursos para a prestação de serviços básicos, folha de pagamento de servidores (dezembro de 2012) em atraso, no valor de R\$ 40 milhões, passivo de R\$ 573 milhões e restos a pagar de R\$ 100 milhões demandavam recursos equivalentes a, pelo menos, 10 anos de investimentos. (Niterói, prefeitura municipal, 2018).

Por isso a aposta foi para a estruturação de um planejamento de longo prazo e na ampliação da eficiência da gestão como maneira de enfrentar e reverter o cenário acima mencionado.

Assim, para monitorar a execução dos projetos estratégicos da cidade, foi criado, em 2014, o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE), oferecendo informações essenciais aos gestores públicos e à alta administração além de atuar na aceleração das entregas por meio de uma rede constituída com essa finalidade. Era também o Núcleo que realizava os esforços iniciais de acompanhamento dos indicadores de desempenho e metas estabelecidas no Plano NQQ.

Além disso, a SEPLAG, por meio de sua unidade de planejamento, produzia periodicamente boletins de avaliação de áreas temáticas, como saúde e educação, de circulação interna, como forma de auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão.

Especificamente em relação à gestão da informação, um dos destaques de Niterói foi a instituição do Sistema de Gestão de Geoinformação – SIGEO, plataforma digital de integração de bases de informações georreferenciadas do município de Niterói, pelo Decreto nº 12.947/2018. Por meio desse instrumento foi possível georreferenciar não só os equipamentos e serviços públicos, como consolidar informações sobre as entregas realizadas ano a ano na cidade.

Em 2019, foi lançada a plataforma do Observatório de Indicadores do Município de Niterói – ObservaNit para acompanhamento das metas e indicadores previstos no

Planejamento Estratégico da cidade. Já em 2020, a partir de uma proposta da sociedade civil, por meio do Conselho de Transparência foi institucionalizada uma instância de acompanhamento dos indicadores na estrutura da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG) por meio do Decreto Municipal nº 13.800/2020.

A modernização da gestão com a implementação de sistemas informatizados, institucionalização de redes e instâncias de controle e planejamento, a criação de uma escola de governo para capacitar os servidores além da promoção de uma cultura de planejamento e gestão orientada para resultados permitiu não só superar o cenário encontrado em 2013, como também possibilitou os avanços evidenciados nos últimos anos e reconhecidos pelos diversos ranking e avaliações independentes já mencionadas.

Com o amadurecimento destas iniciativas, o município de Niterói decidiu abraçar o desafio de estruturar uma política de avaliação de políticas públicas, na qual compreende-se que a gestão da informação exerce um papel central, pois é ponto de partida para a produção de dados confiáveis. O momento coincidiu com o segundo ano de pandemia, período no qual o município criou diversas e simultâneas políticas públicas de auxílio emergencial para garantir a dignidade dos cidadãos durante o período de crise sanitária e econômica pelo qual todo o país fora acometido. Com isso, ficou claro que a capacidade de planejamento e organização de Niterói estava consolidada e que seria o momento de dar mais um passo.

Nesse processo de estruturação de uma política de avaliação, pensar a gestão estratégica das informações tem se mostrado fundamental, com a intenção torná-la eficiente e efetiva. Organizar os processos, a governança e a o tratamento dos dados implicará, dentre outros benefícios para o município, na construção de uma base sólida para fazer avaliação fundamentada em evidências e de forma integrada entre os órgãos e entidades que compõem a Prefeitura.

#### **4. Compreendendo o cenário atual da gestão de dados e indicadores em Niterói: o diagnóstico de Dados e Indicadores**

Para iniciar o desenho de uma política voltada para a Gestão da Informação, era necessário, primeiramente, identificar o “estado da arte” em que o tema Dados estava nos órgãos através da compreensão das necessidades internas e da

maturidade de cada um quanto ao tema. Assim, seria possível pensar formas de atender a essas necessidades, bem como desenvolver artifícios para instruir o corpo técnico e auxiliar no processo de tratamento dos dados, cumprindo uma função norteadora para o desenvolvimento das políticas públicas baseadas em evidências.

Por isso, foi instituído por meio do Decreto Municipal nº 13.973/2021, o Grupo de Trabalho para Elaboração e Articulação dos Instrumentos de Avaliação de Políticas Públicas de Niterói. O decreto estabeleceu para este grupo o objetivo de fazer uma proposição de instrumentos e estratégias de padronização, produção e alimentação de dados para subsidiar a avaliação dos indicadores do Niterói que Queremos e do Plano Plurianual, por meio de um plano de atualização, manutenção, padronização e unificação da base de dados para a Prefeitura, servindo como referência principal para uma política de gestão da informação de políticas públicas no município.

O grupo de trabalho foi composto por 12 secretarias estratégicas, escolhidas pela maturidade ou volume de dados que já trabalhavam e pela dimensão das políticas públicas desenvolvidas:

1. Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG);
2. Secretaria Municipal de Saúde (SMS);
3. Secretaria Municipal de Fazenda (SMF);
4. Secretaria Municipal de Educação (SME);
5. Secretaria Municipal de Assistência Social e Economia Solidária (SMASES);
6. Secretaria Municipal de Direitos Humanos (SMDH);
7. Secretaria Executiva (SEXEC);
8. Secretaria Municipal de Governo (SEMUG);
9. Gabinete de Gestão Integrada do Município (GGIM);
10. Escritório de Gestão de Projetos (EGP);
11. Secretaria Municipal de Participação Social (SEMPAS); e
12. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (SEDEN).

A SSAGI/SEPLAG trabalhou na confecção de um questionário sobre dados e indicadores, que auxiliaria a desenhar um panorama da gestão de dados naquele momento. O papel do Grupo de Trabalho neste processo foi de apoiar a ativação dos órgãos para que fosse coletado o maior número possível de respostas.

## **5. O Questionário Sobre Dados e Indicadores na Administração Municipal**

O Questionário sobre Dados e Indicadores na Administração Municipal, continha mais de 70 questões e foi submetido a todos os órgãos e entidades da administração direta e indireta, assim, foi possível compreender de que forma os órgãos e entidades de Niterói operavam, quais as fragilidades, potenciais e desafios em relação ao tema.

O documento foi preenchido por mais de 80% do público-alvo, por meio de plataforma online de formulário, entre os meses de abril e maio de 2021, o que tornou possível traçar um panorama da situação e perceber a heterogeneidade quanto ao nível de maturidade do tema dentro da estrutura administrativa do ente municipal.

Este processo significou também um momento de exposição da avaliação dos/das gestores/gestoras a respeito da utilização de indicadores e dos padrões atuais de monitoramento e avaliação das políticas no município. Isso porque o questionário foi estruturado em duas grandes partes: uma sobre os dados utilizados para o desenvolvimento de políticas públicas e outra sobre a Avaliação dessas políticas e a utilização dos indicadores.

Cada uma das partes foi subdividida em seções temáticas, que visavam traçar um panorama sobre a situação e abarcar de maneira ampla grupos de questões direcionados a esses temas.

De maneira geral, temos que o objetivo de cada seção referente aos dados e sua utilização pelos órgãos era:

- Na seção 1, referente a dados pessoais, compreender quem estava realizando o preenchimento do questionário, órgão de trabalho, o setor dentro do órgão, a função desempenhada e contatos.
- Na seção 2, referente à Política de Dados e Gestão da Informação, conhecer a forma que o órgão se relacionava com dados, a partir da identificação do grau de desenvolvimento desta pauta no âmbito interno e externo da entidade, detectando se havia gerenciamento de dados instaurado no órgão, mesmo que não estruturado, e os métodos de coleta e produção até a divulgação e utilização desses.

Esta última seção, com um total de 36 perguntas, foi dividida em 3 tópicos, relacionados abaixo com a contextualização dos temas abarcados por cada um.

O primeiro tópico dessa seção apresentava 15 perguntas e era direcionado a saber se o órgão já desenvolvia o trabalho baseado em dados e como ele era realizado. Detalhando melhor, os objetivos eram:

- Saber se o órgão trabalhava com dados e informações em suas ações e atividades internas ou externas;
- Entender quais dados eram trabalhados pelo e no órgão, com uma especificação e detalhamento sobre produção, coleta, armazenamento, gerenciamento e/ou utilização pelo órgão ou pela PMN;
- Compreender sobre a responsabilidade pela coleta/produção dos dados nos órgãos;
- Conhecer a funcionalidade dos dados coletados, produzidos, armazenados, gerenciados e/ou utilizados pelo órgão;
- Saber sobre a existência dos tipos de desagregação de dados trabalhados para, por exemplo, pensar em formas de integrá-los.

O segundo tópico da seção, era composto por 8 questões sobre o tema de Cadastros, com o intuito de:

- Identificar os órgãos que realizavam cadastramentos da população beneficiária ou usuária de algum programa;
- Conhecer a metodologia utilizada para a realização dos cadastramentos, bem como as informações consideradas e a forma de coleta realizada;
- Compreender se o próprio órgão realizava cadastramentos da população ou se o fazia através de terceiros.

O terceiro tópico dessa seção possuía 13 questões e tratava do gerenciamento de dados pelos órgãos, com o objetivo de:

- Entender como e em quais ações do órgão os dados e informações eram produzidos e/ou utilizados;
- Conhecer os recursos tecnológicos utilizados para o cadastramento e se geravam relatórios automáticos;
- Compreender sobre a existência de serviços de nuvem para hospedar dados e informações

Das respostas obtidas, foi possível compreender alguns dos problemas em relação a gestão de dados no município, como a não compreensão sobre o macro

da gestão da informação; o trabalho de forma desconectada entre as secretarias pela ausência, até então, de instrumentos que norteassem a política; o desnível na informatização e utilização de tecnologias; além da necessidade de capacitação dos servidores para melhores práticas com os dados produzidos e coletados.

Concomitantemente, a aplicação permitiu enxergar com maior clareza as potencialidades do município, o desenvolvimento de iniciativas importantes na área, a compreensão de grande parte das secretarias sobre a importância do tema e o anseio de aprimorar a gestão de dados nos órgãos.

## **6. Resultados do Questionário e Análise do Diagnóstico**

Apesar de ser fundamental para o processo de estruturação da avaliação de políticas no município, o Questionário não é o único instrumento a ser considerado, sendo necessário em um segundo momento, a realização de mapeamento para a criação de um inventário mais denso sobre os dados em posse dos órgãos, sobretudo os que possuem maior volume de dados armazenados.

O aprofundamento dos estudos sobre o tema se justifica pelas lacunas identificadas após a aplicação do Questionário, como a limitação do conhecimento dos servidores que preencheram o questionário sobre algum tema específico abordado ou porventura a incompreensão sobre determinada questão.

Portanto, ao analisar as respostas que serão descritas a seguir, é importante considerar os fatores citados e seu possível impacto no resultado do Questionário. Cabe ressaltar também que as respostas elencadas se referem apenas à parte de gestão da informação do questionário.

Sobre os tipos de dados utilizados, temos que os dados qualitativos e quantitativos são utilizados por 75% dos órgãos, 23% dos órgãos trabalham apenas com dados quantitativos e 2% apenas com dados qualitativos.

Predominantemente, os órgãos trabalham com dados provenientes de registros administrativos – 79% dos órgãos afirmaram utilizá-los. De maneira geral, esses registros se referem ao acesso a serviços públicos, acesso aos equipamentos públicos, perfil dos usuários desses serviços e equipamentos e aos recursos financeiros utilizados, além de dados mais específicos elencados por cada órgão respondente, referente às suas atribuições.

Considerando o cenário atual de pandemia, o atraso na realização do Censo Demográfico e as indefinições que ainda pairam sobre a sua realização, é fundamental que os municípios tenham seus registros organizados, com qualidade o suficiente para subsidiar as políticas em desenvolvimento e a avaliação de suas ações.

Quando questionados sobre as fontes oficiais de dados, utilizadas por 73% dos órgãos da administração pública, temos que os principais institutos utilizados pelos gestores na obtenção de informações são o IBGE, o IPEA, o DataSUS, a RAIS/CAGED e o INEA. Ao responder sobre a finalidade da utilização desses dados, os gestores destacam a utilização de evidências para o planejamento, monitoramento e análise das suas políticas e programas, ainda que, até o momento, esses processos não sejam realizados de forma integrada e estruturada.

A maior parte dos órgãos (95%) da administração municipal afirma que dados que utilizam podem ser desagregados territorialmente na categoria de bairros. Ainda que a desagregação de dados permita o maior direcionamento das políticas e sua avaliação, contribuindo para a melhor gestão dos programas desenvolvidos, outras possibilidades de desagregação são menos utilizadas pelos órgãos, como idade (60% dos órgãos), gênero (52%), renda (47%) e raça (40%).

Quando questionados especificamente sobre os critérios de regionalização existentes para os dados sob sua gestão, 68% dos órgãos informaram que é possível regionalizar os seus dados, sob uma pluralidade de critérios, referente às especificidades de cada órgão. No entanto, a maior parte dos órgãos regionaliza os seus dados a partir dos bairros do município e de suas regiões administrativas, o que abre espaço para a integração entre as bases de dados existentes, considerando esse o campo comum ou um dos campos comuns.

As respostas evidenciam também a urgência de discutir sobre a integração dos dados das secretarias, de forma a otimizar o trabalho, evitar perdas e possibilitar políticas mais bem direcionadas. Para isso, é fundamental que critérios como gênero, cor e raça, pelo menos, sejam utilizados de forma regular na gestão municipal, e que esses dados sejam organizados considerando esses recortes populacionais.

Ao passarmos para a temática dos cadastros da população, assunto muito atual e de expressiva relevância para o município, temos que mais de 60% dos órgãos municipais trabalham com algum tipo de cadastramento.

Dos processos de cadastramentos realizados, apenas 33% dos órgãos o fazem de forma totalmente eletrônica. Em torno de 22% dos órgãos opera apenas por meios físicos e outros 44% de forma híbrida. Ressaltamos que para esse questionário, “realizar cadastramentos por meios eletrônicos” não necessariamente significa realizar o tratamento adequado desses dados, com uso de softwares específicos, backups regulares e padrões de segurança no armazenamento das informações.

85% dos órgãos que realizam cadastros de população beneficiária de seus programas e políticas, realizam atualização contínua dessas informações. Quando consideramos a periodicidade máxima de um ano, temos 97% dos cadastros atualizados nessa frequência, demonstrando que embora ainda existam pontos a serem melhorados na gestão desses dados, praticamente a totalidade das secretarias consegue manter os cadastros sob sua responsabilidade atualizados.

Aproximadamente 52% dos órgãos que realizam cadastramentos afirmam que os dados obtidos nesses cadastros possuem relação com serviços realizados por outros órgãos da Prefeitura Municipal de Niterói, evidenciando que parte dos cadastros realizados por um órgão subsidia políticas realizadas por outros setores da administração municipal. Essa constatação reforça a necessidade da criação de um ambiente comum de dados para a Prefeitura, que permita acesso para todos os órgãos e o depósito dos dados atualizados, em conformidade com os dispositivos legais pertinentes.

Sobre o gerenciamento desses dados, o questionário busca compreender, por exemplo, quais políticas e programas são desenvolvidos pelos órgãos, como os dados dessas atividades são armazenados e organizados, quais programas e sistemas são usados, se esses sistemas possibilitam a extração de relatórios, se a hospedagem é realizada por meio da utilização de nuvem e se existem contratos, convênios e parcerias que gerem dados utilizados.

A informatização dos dados pode reduzir a perda de informações, facilitar o manuseio, dar celeridade aos serviços, permitir a integração com demais dados, dentre outros benefícios. Além disso, cabe reforçar que o tratamento correto dos dados vai além da organização e do armazenamento informatizado, sendo necessária a adequação do ambiente virtual e o cumprimento de parâmetros e normativas.

Temos que aproximadamente metade dos órgãos da administração municipal organizam e armazenam os seus dados de forma completamente informatizada e 11% de forma completamente manual. Para o restante dos órgãos (41%), são usadas ambas as formas de armazenamento de dados.

Foi possível observar na Prefeitura Municipal de Niterói que a ferramenta mais utilizada para o armazenamento de dados é o Excel, citado por metade dos órgãos. Esse fato evidencia fragilidade no gerenciamento dos dados, haja vista que a utilização do Excel possibilita o tratamento de formas muito distintas, já que o armazenamento das planilhas geralmente é feito exclusivamente nas máquinas, indicando maior risco de perdas, além da segurança pouco elaborada para os dados armazenados.

O local de armazenamento desses dados também demonstra que a administração pública vem atuando de forma descentralizada nesse tema, com 66% dos órgãos realizando a atividade em servidores próprios, 18% em servidores e em nuvem e 16% utilizando apenas nuvem para armazenar seus dados. Dos órgãos que utilizam hospedagem em nuvem, 56% utiliza apenas serviços gratuitos.

Para 61% dos órgãos, é possível realizar extração de relatórios a partir dos sistemas utilizados atualmente, demonstrando que há essa preocupação nas secretarias, embora todo o tratamento de dados seja realizado ainda de forma elementar e sem a necessária integração de dados.

De maneira geral, percebe-se que a Prefeitura Municipal de Niterói possui ilhas de dados, ou seja, alguns setores e órgãos possuem procedimentos estabelecidos para o tratamento de dados, enquanto outros ainda realizam processos de forma menos organizada, sendo a totalidade dos dados que subsidiam as políticas públicas ainda desorganizados e sem uma estratégia comum de gestão da informação.

Baseado por uma análise das respostas ao Questionário sobre Dados e Indicadores, brevemente resumidas acima, e considerando demais estudos realizados, são apresentadas algumas propostas para a governança de dados de políticas públicas em Niterói.

## **7. Diretrizes da Gestão da Informação**

Da aplicação do Questionário, um universo de questões se abriu diante dos gestores municipais. Os diversos níveis de conhecimento sobre o assunto dentre os órgãos respondentes ficaram evidentes, assim como a necessidade de agir diante dessa fragilidade, de forma a nivelar os diversos atores, abrindo o caminho para que, em breve, a Prefeitura consiga estabelecer uma política de gestão da informação sólida e integrada.

Durante o segundo semestre de 2021 foi elaborado o livro “Diretrizes de Gestão da Informação” pela Subsecretaria de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas com apoio de diversas áreas da prefeitura, principalmente da Subsecretaria de Modernização da Gestão.

Com o lançamento previsto para março de 2022, o livro traz os resultados do questionário e, a partir dele, constrói reflexões e diretrizes acerca das etapas ciclo de gestão da informação: mapeamento, coleta, desagregação, armazenamento, compartilhamento e análise de dados. Além disso, aborda questões como base de dados comum, governança de dados, capacitação do corpo técnico, regionalização dos dados, cadastramento do público de políticas públicas e sua integração.

A iniciativa tem o objetivo de disseminação do conhecimento, além de estabelecer consensos dentre os órgãos e entidades, tecer sugestões de processos, fluxos e recomendações para a melhor gestão de dados e da informação no âmbito da Prefeitura Municipal.

A importância desse material decorre também do momento pelo qual a Prefeitura de Niterói atravessa. No Plano Plurianual aprovado em 2021, por exemplo, é possível verificar que diversas áreas planejam equipar seus times com sistemas vinculados à gestão de dados. Nesse sentido, a construção de uma política de gestão de dados sólida demanda também um investimento na capacitação, sensibilização e agregação de conhecimento dos servidores. O livro de Diretrizes de Gestão da Informação busca ocupar esse espaço em um primeiro momento.

## **8. O Sistema de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas de Niterói**

O Sistema de Avaliação e Gestão da Informação de Niterói (SIMAGI) considera os desafios de estruturação da cultura de avaliação e monitoramento na administração municipal de Niterói, e se vale, inclusive de outras experiências. Ao

final da vigência do Grupo de Trabalho, a equipe responsável pela elaboração do Sistema apresentou uma minuta de decreto, que posteriormente foi assinado e publicado em 17 de dezembro de 2021, instituindo a política no âmbito municipal.

Instituído pelo decreto 14.250/2021, o sistema tem como objetivos:

- I- qualificar o desenvolvimento e a integração dos instrumentos de avaliação qualitativa e quantitativa e melhorar as condições para monitoramento dos resultados dos programas e projetos estratégicos de curto, médio e longo prazos do município, definidos nas metas anuais, no Plano Plurianual e no Plano Niterói Que Queremos;
- II- fortalecer a gestão para resultados e as políticas baseadas em evidências de forma a estabelecer um ciclo virtuoso de retroalimentação das políticas públicas municipais;
- III- ampliar a capacidade institucional e a qualificação dos quadros da Prefeitura para a avaliação e gestão das informações de políticas públicas, por meio de capacitações, intercâmbios e cooperações técnicas;
- IV- estimular a análise multidimensional das políticas públicas, estabelecendo parâmetros para a desagregação dos dados por gênero, raça, condição socioeconômica, território, faixa etária, deficiências;
- V- ampliar a transparência sobre os resultados das políticas públicas e contribuir para melhorar a apropriação da sociedade sobre os resultados destas políticas;
- VI- estimular a participação social no desenvolvimento das políticas públicas e potencializar as redes de parceiros da Sociedade Civil; e
- VII- referenciar os critérios de regionalização das políticas públicas, permitindo o olhar sobre a diversidade territorial e a multiterritorialidade para uma melhor avaliação desagregada de todos os indicadores (NITEROI, 2021).

O SIMAGI será formado por órgãos da administração direta e indireta e terá no Fórum Intersetorial de Avaliação de Políticas Públicas, o espaço de participação da sociedade civil. A gestão será realizada pelo Comitê Gestor, subsidiado pelo Comitê Executivo.

São ainda instrumentos do Sistema: a Rede de Cooperação técnica, a Rede de Observatórios, o Sistema Informatizado de Gestão de Dados de Políticas Públicas de Niterói (DATANit) e a Pesquisa Municipal por Amostra de Domicílios (PMADNit).

## **9. O papel ativo dos gestores e gestoras na gestão da informação**

Estabelecer os instrumentos necessários sem adesão dos órgãos e parceiros diminui o alcance da política. Pensando em garantir o envolvimento de toda a gestão municipal na consolidação do SIMAGI, a Prefeitura organizou, ao longo de 2021, um ciclo de webinários, com os seguintes temas: Gestão da Informação e Avaliação de Políticas Públicas: Desafios para uma Gestão de resultados; Uso de Indicadores na gestão por evidências; O atraso na realização do Censo Demográfico e os impactos nas políticas públicas; e integrando os dados para uma gestão de resultados.

Foram realizados também dois cursos de capacitação sobre Avaliação de Políticas Públicas e Monitoramento e Indicadores de Programas Públicos. As iniciativas para a capacitação dos servidores são realizadas por meio da Escola de Governo e Gestão (EGG), órgão vinculado à SEPLAG.

Além disso, a equipe da SSAGI realizou intercâmbios para conhecer experiências de outros entes e instituições, pois compreende-se que é fundamental engajar os gestores públicos quanto à importância do gerenciamento de dados e avaliação de resultados. Nesse processo, foi fundamental a priorização da agenda pelo corpo dirigente da Prefeitura.

Para o ano de 2022, estão previstos novos cursos, webinários, uma jornada de avaliação e o fortalecimento de uma trilha de capacitação, viabilizada pela Escola de Governo e Gestão (EGG), para que o tema seja devidamente apropriado por todos e todas que constroem as políticas cotidianamente.

Todo esse processo tem um destaque ainda maior quando consideramos que o SIMAGI demandará um grande envolvimento do conjunto do governo, através de uma dinâmica de empoderamento e elaboração coletiva. Seja para organizar os registros administrativos, seja para produzir análises e apontar caminhos, os órgãos e seus corpos técnicos serão fundamentais. Dessa forma, o Sistema estabelece os Núcleos de Avaliação e Gestão da Informação (NAGIs).

Os NAGIs são compostos por servidores e servidoras que trabalham com políticas públicas dentro de cada um dos órgãos da administração e que apresentam condições de contribuir com a efetivação dos objetivos do Sistema. Com uma ampla atuação em rede, mais do que pontos focais, serão os responsáveis pela consolidação da política de avaliação e gestão da informação.

Através desse papel ativo de seus atores, o município busca a adesão real de todos aos processos que está desenvolvendo. Afinal, os instrumentos de gestão da informação só lograrão êxito para estabelecer uma maior fluidez dos dados se, de

fato, forem incorporados na dinâmica cotidiana de todos os órgãos e de suas políticas em execução.

## **10. DATANIT e a estratégia de Gestão de Dados das Políticas Públicas**

O estabelecimento de uma política de avaliação e de gestão da informação no município apresenta uma série de desafios a serem equacionados pelo conjunto dos instrumentos listados acima. Contudo, é importante destacar a dimensão aplicada à estruturação dessa política, forma pela qual os dados são de fato organizados para atender os objetivos dispostos anteriormente.

Através do Sistema Informatizado de Gestão de Dados de Políticas Públicas de Niterói, DataNit, o município de Niterói propõe uma estratégia específica para a política de dados, com foco nas políticas públicas e baseada em um processo de modernização de conceitos, fluxos e ferramentas.

A partir da aplicação de tecnologia de *cloud computing*, pela qual todas as áreas da Prefeitura trabalharão em ambiente de nuvem, será estruturado um repositório comum dos dados no padrão *data lake*. Este repositório viabilizará a organização de uma política de armazenamento de dados na administração municipal, servindo como destino da alimentação de dados estruturados e não-estruturados. Isto significa dizer que todos os dados das políticas públicas terão um destino comum de armazenagem, sejam eles registros de extração de sistemas, elementos de processos administrativos, cadastros populacionais, imagens, e-mails, etc.

A partir dessa base comum estruturada será possível construir um outro patamar na gestão de dados no município, já que todos os insumos estarão armazenados em um mesmo ambiente. Desta forma, a dimensão da integração de sistemas, outro elemento fundamental da estratégia DataNit, poderá ser estabelecida. Tanto os sistemas já existentes, que atendem a políticas públicas fundamentais, quanto novos módulos e sistemas que poderão ser desenvolvidos, passarão a ser estruturados sob esse *data lake*.

Essa lógica de ambiente comum possibilitará ao município constituir um fluxo de alimentação para todas as áreas e obter uma visão mais ampla sobre os dados armazenados. Assim, uma série de módulos gerenciais para o núcleo de decisão da Prefeitura poderão ser desenvolvidos, visando acompanhar o conjunto dos projetos

em andamento, as metas estabelecidas das políticas, assim como pincelar ações e programas para um nível estratégico de acompanhamento, através de uma central de resultados.

Por fim, como síntese de um processo de integração tecnológica a serviço de uma gestão de resultados, uma camada transversal entre os sistemas funcionará como um módulo analítico dos dados das políticas públicas. Desta forma, o conjunto dos indicadores monitorados pelos instrumentos de planejamento da Prefeitura de Niterói poderão ter seus registros alimentados de forma automatizada, bem como poderão ser articulados entre si. Isso possibilitará para a área de avaliação da gestão municipal, uma visão sistêmica e integrada dos dados referenciais das ações e programas, permitindo uma análise multidimensional e com todos os elementos tecnológicos de *storytelling* e *business intelligence*, muito aplicados na administração corporativa e que, resguardados os valores e missões essenciais da administração pública, podem contribuir para dinamizar uma gestão pública baseada em evidências.

Ainda, e não menos importante, essa gestão integrada dos dados contribuirá para um outro patamar na relação da população com o poder público. Além, obviamente do acesso à informação e as premissas da transparência, passando a contar com dados integrados - muitos poderão ser acessados em tempo real, - uma nova perspectiva de participação da população deve ser considerada, através do contato com as múltiplas informações e do acesso aos dados abertos.

## **11. As iniciativas para uma governança de dados para resultados em Niterói**

Para realizar a avaliação das políticas públicas, a SSAGI monitora mais de 400 indicadores, são baseados em aproximadamente 800 dados de fontes oficiais e de registros administrativos, que precisam ser alimentados permanentemente. Além do debate conceitual acerca da avaliação, os números mencionados por si só já traduzem o desafio para a gestão da informação em uma cidade de médio porte, que tem desafios ainda maiores por se situar em uma região metropolitana. Por isso, a solução proposta é o SIMAGI como forma de institucionalizar os instrumentos, os processos e a governança para o espraiamento da cultura de avaliação e de gestão da informação para todos os órgãos.

## Sistema de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas

O Sistema de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas de Niterói ordena um conjunto de instâncias e instrumentos articulados que vão auxiliar na formulação e execução da política de avaliação

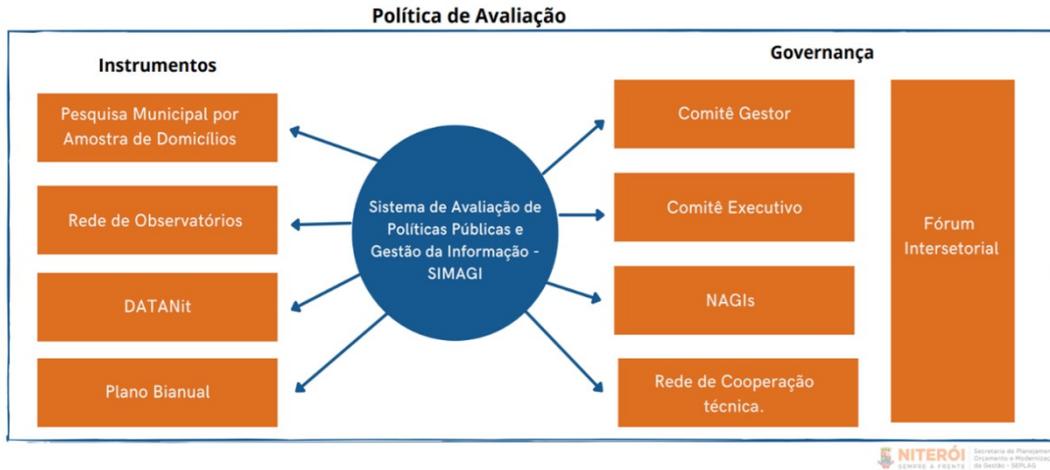


Figura 1: Instrumentos e Governança do Sistema de Avaliação de Políticas Públicas e Gestão da Informação de Niterói

O conjunto dessas iniciativas que buscam qualificar a gestão de resultados e estabelecer um patamar organizado sobre a gestão de dados das políticas públicas em Niterói demanda uma estratégia clara de governança de dados. Importante salientar que o município já conta com um Comitê Estratégico de análise de iniciativas na área de tecnologia de informação (CETI). O que se propõe nesse momento é estabelecer uma lógica de governança dos dados das políticas públicas como uma perspectiva mais ampla, sistêmica, prevendo o papel das instâncias de análise técnica de processos de implementação, de fluxos e papéis de resguardo de responsabilidade sobre segurança de dados, também pensando em como a gestão de dados pode ser pensada na dimensão estratégica da Prefeitura.

Através do Comitê Gestor do SIMAGI, presidido pelo prefeito municipal, o conjunto de dirigentes definirá as diretrizes da política de avaliação e gestão da informação das políticas públicas, tendo o Comitê Executivo como instância operacional, responsável por estabelecer uma lógica de cooperação entre os diferentes órgãos para implementação da cultura de avaliação e gestão da informação no município.

Dentro da dinâmica de governança de dados, é importante salientar o papel da rede de observatórios, de articulação entre os diversos instrumentos de avaliação e gestão de dados das políticas públicas específicas, e da rede de cooperação técnica. Dessa forma, a Prefeitura prevê instituir um papel formal no conjunto de

entidades da sociedade civil organizada que utilizam o conjunto de dados das políticas públicas para processos avaliativos e propositivos.

Por fim, pensando no debate estratégico como direcionador dos rumos da política, o Sistema prevê a instituição do Fórum Intersectorial de Avaliação. De caráter consultivo, tem como objetivo a mobilização da sociedade para o acompanhamento da política de avaliação no município e seus resultados, compreendendo um papel fundamental para a organização dos dados municipais.

## **12. Considerações finais**

A informação é o elemento fundamental da sociedade moderna, que fundamenta diversas teorias que buscam compreender a nova dinâmica em que o mundo se organiza e as pessoas se relacionam. Para a gestão pública isto representa um dos seus principais desafios.

É por meio da informação que os governos se relacionam com sua população e as pessoas se relacionam com seus governos. Este desafio, que aumenta à medida que o mundo e suas técnicas evoluem, representa para o setor público uma grande oportunidade para a qualificação das suas políticas em todas as suas etapas.

O município de Niterói tem trabalhado, nos últimos 10 anos, para estabelecer a cultura de planejamento orientada para resultados, tendo em vista que o Plano Niterói que Queremos direciona a estruturação de diversas políticas públicas em 07 áreas de resultado distintas. Essas políticas são referenciadas a uma dimensão estratégica e organizadas de acordo com as demandas da população.

Considerando o momento de consolidação de uma política de avaliação no município, que se propõe a ampliar a capacidade institucional da prefeitura em qualificar mais os resultados de suas ações, a gestão da informação ganha um papel ainda mais central. Para Niterói, a avaliação das políticas deve acontecer de forma estruturada com a gestão dos dados. Assim, mais do que considerar o tema em seu nome, o Sistema de Avaliação e Gestão da Informação estabelece um conjunto de instrumentos fundamentais para a política pública de forma articulada. Os processos avaliativos e seus componentes analíticos deverão ser estruturados a partir de uma cadeia sólida de organização dos dados municipais.

Essa perspectiva de gestão de dados tem um sentido muito objetivo. Mais do que um mero processo “meio”, a política de gestão da informação é parte fundamental de um processo que consolida uma grande agenda de transformações na cidade, tendo ações e programas em um novo patamar de organização.

É assim, por meio dos instrumentos do SIMAGI e de uma clara orientação sobre a importância de estabelecer novos métodos de gestão de dados, que Niterói utiliza sua vocação inovadora para constituir meios concretos de aprimorar todas as políticas que realiza, garantindo mais e melhores resultados para toda a sua população.

### **Referências:**

**CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Transinformação*, v. 18, n. 1, p. 63-70, 2006. DOI: [10.1590/S0103-37862006000100006](https://doi.org/10.1590/S0103-37862006000100006) Acesso em: 17 fev. 2022.**

Niterói (RJ). Prefeitura Municipal. Guia de avaliação de políticas públicas de Niterói. Organizadores, BENEDETTI, Ellen; MACEDO, Severine C.; TELES, Jorge. 1. ed. Niterói, RJ: Fundação de Arte de Niterói/Niterói Livros, 2022. Coleção avaliação de políticas públicas, v.1.

Niterói (RJ). Prefeitura Municipal. Diretrizes de Gestão da Informação. Organizadores, BENEDETTI, Ellen; MACEDO, Severine C.; AMATNEEKS, Murilo. 1. ed. Niterói, RJ: Fundação de Arte de Niterói/Niterói Livros, 2022. Coleção avaliação de políticas públicas, v.2.

Niterói (RJ). Prefeitura Municipal. Observatório de Indicadores. Observanit. Disponível em: <http://observa.niteroi.rj.gov.br/sobre>

Niterói (RJ). Prefeitura Municipal. Site do Balanço NQQ. Disponível em: <https://planoniteroiqueremos.com.br/>

NITERÓI (RJ). Prefeitura Municipal. Portal do Planejamento. Disponível em: <http://www.portalplanejamento.niteroi.rj.gov.br>

NITERÓI (RJ). Prefeitura Municipal. Sistema Municipal de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas. Decreto 14.250/2021. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/decreto/2021/1425/14250/decreto-n-14250-2021-institui-e-organiza-o-sistema-de-avaliacao-e-gestao-da-informacao-de-politicas-publicas-de-niteroi-cria-a-pesquisa-municipal-por-amostra-de-domicilios-e-da-outras-providencias>

NITERÓI (RJ), Prefeitura Municipal. Manual de monitoramento e aceleração de projetos. 2018. Disponível em <http://egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/wp-content/uploads/tainacan-items/588/1403/ManualNGE.pdf>.

ALA-HARJA, M.; HELGASON, S. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. p. 5-60, 2014. DOI: 10.21874/rspv51i4.334. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/334>. Acesso em: 17 fev. 2022.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 529-550 2008. DOI: 10.1590/S0034-76122008000300005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6644/5228>. Acesso em: 17 fev. 2022.