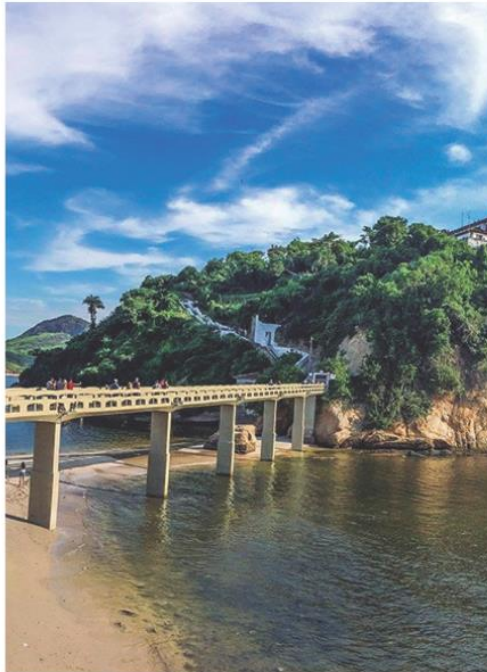




RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO

SMF • 2021-2024



PREFEITURA
DE NITERÓI

Fazenda

FICHA TÉCNICA

AXEL GRAEL

Prefeito

PAULO ROBERTO BAGUEIRA

Vice-Prefeito

MARÍLIA ORTIZ

Secretária de Fazenda

HEITOR MOREIRA

Subsecretário de Finanças

JUAN COSTA

Subsecretário de Receita

HAROLDO DE OLIVEIRA

Subsecretário de Modernização e Gestão Fazendária

FERNANDA RODRIGUES

Subsecretária de Contabilidade

RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO DE GESTÃO (2021 – 2024)

Coordenação

DANDARA XAVIER

Diretora da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

INGRID LUCAS

Diretora *em exercício* da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Comunicação

FERNANDA FRAGA

Diretora da Assessoria de Comunicação Institucional

JULIA WAISSBERG

Assessora da Assessoria de Comunicação Institucional

RAYSSA CARDIA

Assessora da Assessoria de Comunicação Institucional

Elaboração

JAYANNE BALBINO SOARES

Assessora de Gestão de Projetos e Processos

MANUELA FELIX

Estagiária da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

REBECA DELGADO SHPIELMAN

Estagiária da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

1. APRESENTAÇÃO	3
2. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO	6
2.1. Instrumentos de Planejamento da PMN.....	7
2.2. Instrumentos de Planejamento da SMF	8
2.3. Planejamento de Futuro	11
3. SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA.....	13
3.1 Subsecretaria da Receita Municipal	16
Panorama da Arrecadação.....	40
3.2 Subsecretaria de Finanças	53
3.3 Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária.....	88
3.4 Subsecretaria de Contabilidade Geral.....	115
3.5 Assessoria de Controle Interno	136
3.6 Assessoria de Comunicação Institucional	146
3.7 Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	160
Sobre o Projeto	195
A Importância de Participar	195
3.8 Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário	196
3.9 Conselho de Contribuintes.....	206
3.10 Gabinete	218
3.11 Superintendência Jurídica	227
4. GESTÃO DE PESSOAS NA SMF	238
4.1 Gestão de Pessoas por Setor	238
4.2 Diagnóstico da área de Gestão de Pessoas na SMF	247

1. APRESENTAÇÃO

Entre 2021 e 2024, a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) vivenciou um período de grandes desafios, decorrentes de acontecimentos externos que a afetaram. Esse cenário exigiu que os servidores adotassem uma postura inovadora, desenvolvendo soluções sustentáveis que garantissem a continuidade dos serviços com qualidade e eficiência. A resposta da instituição a essas adversidades reafirmou seu compromisso com a sociedade, ao mesmo tempo em que reforçou sua capacidade de adaptação frente às constantes mudanças políticas, econômicas, ambientais e tecnológicas.

Em 2021, a cidade teve obstáculos contundentes devido à pandemia da COVID-19, que resultou em desemprego, inflação e aumento da dívida pública. Para enfrentar esses problemas, a SMF implementou o **Plano de Sustentabilidade Fiscal**, que incluiu mais de 30 leis e decretos para racionalizar os gastos e preparar a administração para um novo ciclo de desenvolvimento. A SMF também participou do **Pacto de Retomada Econômica**, reafirmando seu compromisso com a melhoria dos serviços, valorização dos servidores e transparência na gestão pública. Nesse mesmo ano, a Secretaria consolidou uma cultura de planejamento estratégico com a elaboração do **Plano Institucional Participativo (PIP)**, que envolveu a colaboração dos servidores e a participação social. O PIP estabeleceu áreas prioritárias que guiaram a formulação e execução de políticas e projetos, resultando em uma administração pública mais eficiente e um compromisso com uma gestão fiscal responsável e a modernização dos serviços prestados.

Em 2022, a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói deu continuidade ao enfrentamento dos desafios econômicos resultantes da pandemia de COVID-19. Nesse cenário, a instituição, internamente, focou em aprofundar seu planejamento e estratégias de gestão fiscal para garantir a saúde fiscal do município e o bem-estar do cidadão. Destacaram-se a **Declaração de Informações Cadastrais do Imóvel (DeCAD)**, que ofereceu descontos no IPTU, e o programa **Empresa Cidadã**, que apoiou micro e pequenas empresas em um contexto pandêmico. Ainda assim a arrecadação de impostos cresceu 14,5%, com o ISS aumentando 27,5%. O **Fundo de Equalização da Receita** fechou com R\$760 milhões à época, e a gestão promoveu a desburocratização e digitalização de serviços, recebendo prêmios que destacam seu sucesso.

O ano de 2023 foi marcado por significativas mudanças políticas, sobretudo pela transição do governo de Jair Messias Bolsonaro para o de Luiz Inácio Lula da Silva. Transições governamentais como essa representam momentos de reconfiguração na formulação e implementação de políticas públicas, pois cada novo governo traz consigo diretrizes, prioridades e enfoques que influenciam todas as esferas federativas. No âmbito municipal, essa mudança é particularmente perceptível, já que os municípios precisam alinhar suas ações às novas orientações federais.

Em 2023, mesmo com esse cenário externo, a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói destacou-se pela eficiência na gestão pública, sendo reconhecida pela Firjan como a melhor gestão fiscal do estado pelo sétimo ano consecutivo e recebendo a nota máxima brAAA da *Standard & Poor's*, consolidando-se como a cidade mais confiável para investimentos. A instituição implementou sete novos serviços digitais para facilitar o acesso ao IPTU e ao ITBI, além de ampliar as opções de pagamento. Para fortalecer seu corpo técnico, a SMF realizou um **concurso para novos contadores**, o que possibilitou a melhoria da saúde contábil do município por meio de uma equipe mais robusta e qualificada. Além disso, a equipe de **Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC)** foi ampliada, com foco nas inovações trazidas pelas novas tecnologias e pela inteligência artificial. O ano foi marcado por importantes projetos, que destacaram a modernização dos serviços e a segurança digital como pilares essenciais para o futuro da administração pública.

Em 2024, a Secretaria Municipal de Fazenda manteve o foco na promoção da eficiência, modernização, otimização e desenvolvimento institucional por meio de sua carteira de 38 projetos. Essas iniciativas foram planejadas para fortalecer a gestão pública, assegurando a melhoria contínua dos serviços oferecidos à população e a adaptação da instituição às novas demandas.

Externamente, alguns fatores afetam a instituição. As guerras, como a da Ucrânia e os conflitos no Oriente Médio, geram instabilidades financeiras que reverberam em todo o mundo. Enquanto esses conflitos geopolíticos ocorrem, as organizações multilaterais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), procuram mitigar os efeitos que violam os direitos humanos, incentivando os países a se esforçarem para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Embora a implantação dos ODS seja predominantemente uma pauta estatal, é imprescindível reconhecer o papel estratégico que os municípios desempenham nesse contexto. As cidades são, em muitos casos, a linha de frente na implementação de políticas e iniciativas voltadas para alcançar o Desenvolvimento Sustentável.

Como sede do G20 neste ano, o Brasil teve a oportunidade de estabelecer parcerias e compartilhar melhores práticas em nível global. Para as cidades, essa ocasião representa uma oportunidade de integrar compromissos internacionais em suas políticas locais, especialmente nas áreas de promoção da sustentabilidade e inovação social. Em Niterói, uma das pautas significativas é a do **Fundo de Equalização da Receita (FER)**. Os royalties de petróleo correspondem a 40% da receita do município e, por meio do Fundo Soberano, podem ser aplicados em setores como saúde, educação e infraestrutura. Além disso, a gestão adequada desse fundo é estratégica para garantir políticas públicas sustentáveis.

Em 2024, com a finalização da gestão a instituição vivenciou um ponto de inflexão que levantou questões importantes: *como a SMF se posiciona diante dos desafios contemporâneos? Como podemos planejar cenários que nos preparem*

adequadamente para enfrentá-los? Como a SMF pode contribuir para os desafios junto aos demais órgãos da Prefeitura? Nos últimos anos, a Secretaria Municipal de Fazenda demonstrou resiliência, mesmo diante de instabilidades econômicas globais e crises sociais, graças a uma gestão proativa, voltada para a inovação e sustentabilidade. A complexidade dos fatores externos, como guerras, crises sanitárias e mudanças no cenário político, exigiu que a SMF se adaptasse rapidamente para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à população. Nesse âmbito, o planejamento estratégico foi fundamental nesse processo, pois orientou e direcionou as ações da Secretaria de maneira ágil e eficaz em cada novo contexto.

Foi levando em consideração todo esse contexto que estruturamos o presente documento, o qual visa proporcionar uma análise detalhada das ações e dos avanços alcançados pela Secretaria Municipal de Fazenda até o presente momento, bem como dos desafios que se apresentam para o futuro. Esta consolidação é uma oportunidade para fortalecer práticas bem-sucedidas, identificar áreas de aperfeiçoamento e direcionar o foco para iniciativas que fortaleçam a capacidade institucional.

O documento está dividido em seções que abordam o histórico de projetos implementados por setor, seus desafios futuros, os aspectos de gestão de pessoas para o próximo ciclo de gestão.

Boa leitura!

2. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO

2.1. Instrumentos de Planejamento da PMN

PLANO ESTRATÉGICO NITERÓI QUE QUEREMOS

O Plano Estratégico Niterói Que Queremos (NQQ) 2013-2033 é uma iniciativa abrangente voltada para transformar Niterói na “melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz”. Este plano estabelece uma visão de longo prazo para a cidade e orienta as políticas públicas e os investimentos ao longo de 20 anos, com o objetivo de gerar impacto por meio da definição de desafios e metas que promovam o desenvolvimento econômico-social e melhorem a qualidade de vida dos niteroienses.

- Organizada e Segura
- Saudável
- Escolarizada e Inovadora
- Próspera e Dinâmica
- Vibrante e Atraente
- Inclusiva
- Eficiente e Comprometida

No âmbito da gestão fiscal, o documento apresenta desafios específicos, como impulsionar o crescimento econômico de Niterói, aumentar o valor agregado das atividades empresariais locais, promover a inclusão da população mais vulnerável nos ciclos de geração de renda, estimular a participação da sociedade na governança municipal e garantir um atendimento de qualidade ao cidadão.

Sistema de Planejamento de Niterói

- Longo Prazo – 20 anos - (2013 – 2033): Planejamento Estratégico Niterói que queremos 2013 – 2033 // Visão de Futuro
- Médio Prazo – 04 anos - (2022-2025): Plano Plurianual (PPA) // Diretrizes, Objetivos e Metas
- Curto Prazo – 01 ano – Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) // Estabelece metas e prioridades; Lei Orçamentária anual (LOA) // Estima as receitas e fixa as despesas; Plano de Metas // Pactua entregas anuais prioritárias)

Princípios e Valores:

- Transparência e Controle
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
- Articulação em Rede

- Monitoramento e avaliação mais críticos e qualificados
- Planejamento e orçamento para Resultados
- Sinergia entre instrumentos de Planejamento municipais

2.2. Instrumentos de Planejamento da SMF

Desde 2021, a Secretaria Municipal de Fazenda consolidou uma cultura de Planejamento Estratégico. Por meio do Plano Institucional Participativo (PIP), tornou-se possível pactuar e definir metas de forma mais direcionada, em alinhamento com o futuro desejado pela instituição para os próximos quatro anos: mais digitalizada, mais eficiente, com servidores capacitados e prestando serviços de qualidade. Com base nesses cenários, a SMF passou a estruturar sua carteira de projetos para os anos seguintes, sempre em consonância com o NQQ e o plano de metas.

Todo início de ano é realizado uma **Reunião de Planejamento** para a pactuação dos projetos e metas. Além disso, ao longo do ano, são feitas **reuniões de monitoramento de projetos**, realizadas semestralmente, e uma **Reunião de Balanço de Projetos** ao final do ano, na qual os dirigentes se reúnem para avaliar o andamento dos projetos e suas últimas ações e encaminhamentos para que todos sejam entregues dentro do prazo estabelecido. A maioria dessas reuniões ocorreram fora da Secretaria de Fazenda, em locais como a Fortaleza de Santa Cruz, o Caminho Niemeyer e a Plataforma Urbana Digital (PUD). O objetivo é permitir que os dirigentes conheçam outros espaços da Prefeitura e tenham uma visão mais ampla das entregas fazendárias, compreendendo seu impacto para toda a população de Niterói.

Para garantir um monitoramento e uma aceleração mais precisos, a equipe da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN), juntamente com a secretária e os demais dirigentes, se reúne quinzenalmente nos Pontos de Controle. Esses encontros funcionam como momentos de despacho em que todas as áreas se encontram com a secretária para discutir o andamento dos projetos e atualizar as demais atividades da instituição. Durante essas reuniões, é feita uma atualização sobre o progresso dos projetos por meio dos marcos críticos, permitindo que os responsáveis informem sobre quais gargalos possam estar impedindo a entrega. Nos dias seguintes, a equipe acompanha de perto cada projeto junto ao responsável pela

entrega, monitorando os gargalos e as medidas adotadas para resolvê-los até a conclusão do projeto.

Nos últimos anos, a equipe adotou uma planilha do Excel automatizada como ferramenta fundamental para a estruturação e monitoramento dos projetos. Essa abordagem permitiu um acompanhamento eficaz dos projetos, facilitando a visualização do progresso de cada marco crítico. A planilha não apenas organizou as informações de forma sistemática, mas também possibilitou a alimentação da base de dados do dashboard do Power BI. Essa integração entre a planilha do Excel e o Power BI otimizou a visualização do andamento dos marcos críticos.

Sobre o PIP (Plano Institucional Participativo)

Vinculada ao Planejamento Estratégico da Prefeitura, o PIP é a ferramenta de planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF), desenvolvida para enfrentar os principais desafios e orientar a gestão de projetos. Baseado em três pilares — participação, visão estratégica e fortalecimento institucional — o PIP diagnosticou o cenário daquele momento da SMF e definiu as diretrizes para os próximos quatro anos. O documento inclui uma análise institucional dividida em cinco pontos: perfil da organização, percepção dos servidores, percepção da população, matriz FOFA e Mapa Estratégico. Também apresenta **áreas de resultados**, projetos de 2021, desafios até 2024 e indicadores de resultado. O planejamento da SMF é dinâmico, com revisões anuais que resultaram em novas carteiras de projetos alinhadas às metas estabelecidas.

Áreas de Resultados:

Arrecadação Eficiente: Implementação de iniciativas para aumentar a eficiência da arrecadação de impostos, de forma a superar os principais problemas e apresentar caminhos mais eficientes para a arrecadação tributária municipal. No geral, trata-se de propostas de melhorias da estrutura de arrecadação e diversificação dos meios de pagamento para os contribuintes.

Gestão Fiscal: Promoção de estratégias que permitam o aprimoramento da gestão fiscal, de forma a torná-la mais sustentável no longo prazo e permitir a manutenção do equilíbrio fiscal. São projetos que visam reduzir os riscos, refinar informações estratégicas e garantir a qualidade da gestão das contas públicas para que a sustentabilidade fiscal seja mantida.

Modernização de serviços com foco no cidadão: Implementação de projetos que permitam a modernização dos serviços oferecidos aos cidadãos de forma a torná-los mais eficientes, seguros e alinhados com as principais demandas dos contribuintes. São projetos que visam aprimorar os serviços de atendimento, estreitar a comunicação com os contribuintes, encaminhamento de processos e tornar a rotina administrativa mais ágil e eficiente.

Desenvolvimento Institucional: Desenvolvimento de projetos que possibilitem alterar a cultura organizacional e estreitar as relações do órgão com as mudanças que ocorrem na Gestão Pública e na sociedade em geral. Trata-se de projetos relacionados à gestão de conhecimento, gestão de pessoas, gestão de projetos, capacitações e comunicação institucional.

Informação qualificada e Transparente: Desenvolvimento de projetos que permitam ampliar tanto a transparência quanto a divulgação de informação qualificada para os cidadãos e órgãos de controle. São projetos que visam tornar as informações do órgão mais acessíveis para o acompanhamento dos cidadãos, bem como qualificar os dados de forma que eles tragam informações mais estratégicas e relevantes.

Monitoramento dos Projetos

Metodologia GEOR: é um modelo de gestão desenvolvido para melhorar a eficácia e a eficiência das organizações. Ela se concentra na integração de estratégias de gestão, planejamento, monitoramento e avaliação de resultados, visando otimizar o desempenho institucional.

Porque a GEOR?

- Foco em resultados concretos
- Gestão em tempo real (gerenciamento e monitoramento com acesso à informação)
- Compartilhamento e transparência de informações e Responsabilidade na execução

Ciclo de Gestão dos Projetos:

1. **Estruturação:** Planejar o projeto, física e financeiramente, definindo as etapas de execução e os prazos de conclusão.
2. **Gerenciamento:** Fazer acontecer o projeto, dentro dos padrões de qualidade, escopo, custo e prazo
3. **Monitoramento:** Adotar medidas antecipatórias para superar riscos e problemas e aproveitar oportunidades

Estruturação do Projeto

Projeto: Pode ser definido como um conjunto de atividades temporárias e organizadas, realizadas com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado. Caracteriza-se por ter um início e um fim definidos, além de metas e entregas específicas.

Ação: Pode ser definida como um ato ou comportamento que visa alcançar um resultado específico.

Marco Crítico: Um ponto de referência ou evento-chave dentro de um projeto que sinaliza o cumprimento de uma fase importante ou a realização de um objetivo específico que demanda um esforço do gestor.

Monitoramento do Projeto

- Identificação do status de execução dos projetos
- Levantamento de gargalos e restrições
- Acompanhamento de indicadores dos projetos
- Acesso à linha decisória para tomada de decisão
- Articulação intersetorial
- Mapeamento de processos prioritários com gargalos
- Construção de protocolos de atuação conjunta
- Sensibilização dos pontos focais quanto à prioridade dos projetos
- Aceleração da tramitação de Processos Administrativos

Relatórios de Atividades Anuais

Em consonância com o PIP, a Secretaria de Fazenda elabora, anualmente, Relatórios de Atividades com o objetivo de divulgar à população niteroiense as ações e projetos realizados ao longo do ano. Esses relatórios atuam como instrumentos de transparência, permitindo que os cidadãos acompanhem o desempenho da Secretaria e compreendam o impacto das iniciativas implementadas. Além disso, eles possibilitam o monitoramento das metas estabelecidas e o seu cumprimento.

2.3. Planejamento de Futuro

Neste documento buscamos utilizar algumas estratégias de análise de cenário, pois no contexto do Planejamento Estratégico deste ano, as lideranças da instituição tiveram uma palestra sobre o tema com o especialista, Guilherme Mercês, sobre *Future Thinking*, o que gerou diversos insights e, com isso, a perspectiva de pensar o futuro com elementos do presente para os setores da instituição. O planejamento de cenários configura-se como uma metodologia fundamental para que as instituições se orientem em relação aos fatores que impactam sua atuação. É importante considerar diversos aspectos, como a forma de lidar com mudanças que ocorrem fora do controle da

organização e como esses cenários influenciam a dinâmica interna, além dos efeitos dessas transformações sobre a própria instituição. Nesse contexto, a organização deve desenvolver uma análise abrangente para mapear riscos e oportunidades, bem como identificar e gerenciar ativamente os stakeholders. Esse processo inclui a construção e gestão do futuro por meio de projetos que busquem a sustentabilidade e o desenvolvimento estratégico.

A abordagem de *Strategic Foresight* dedica-se à análise e exploração de tendências, incertezas e cenários futuros, capacitando as organizações a se prepararem e se adaptarem às mudanças. Essa prática permite que as instituições reconheçam oportunidades e riscos emergentes, proporcionando uma visão mais ampla do futuro e facilitando a tomada de decisões informadas. Portanto, analisar e mapear as tendências futuras é fundamental para que as ações presentes sejam orientadas pela previsão dessas dinâmicas, garantindo uma gestão mais eficaz e sustentável.

Olhar para o futuro é importante para que uma cidade mapeie as tendências e desenvolva estratégias eficazes para o presente. Essa perspectiva permite que a administração municipal antecipe transformações urbanas, sociais e econômicas, identificando oportunidades de desenvolvimento e áreas que necessitam de atenção. Ao compreender as tendências demográficas, ambientais e tecnológicas, a cidade pode tomar decisões concisas que estejam alinhadas com seus objetivos de crescimento sustentável. Ao adotar uma visão estratégica de longo prazo, uma cidade não apenas se prepara para os desafios do presente, mas também constrói as bases para um futuro próspero e sustentável, onde todos os cidadãos possam se beneficiar do desenvolvimento contínuo.

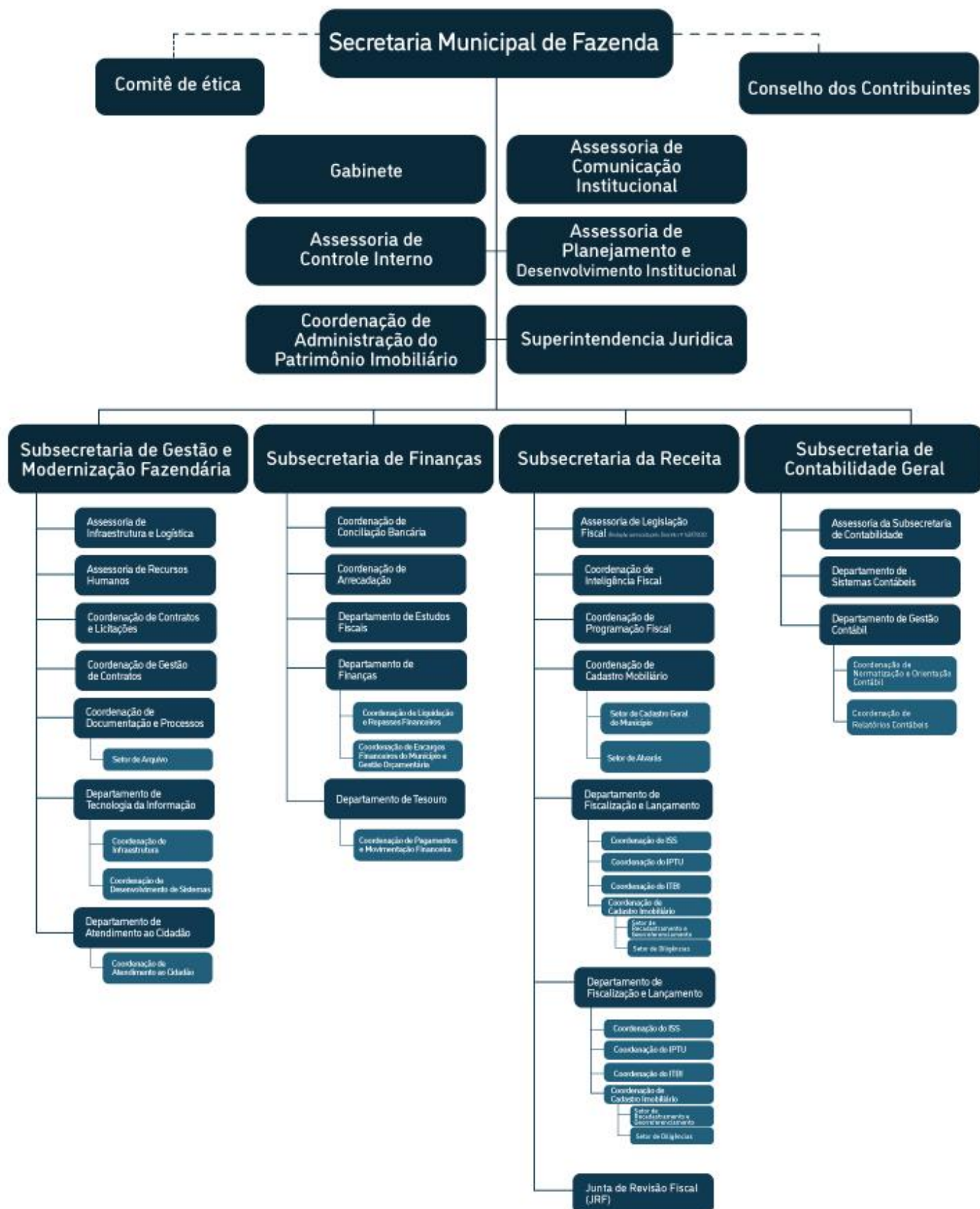
Este relatório foi elaborado para que todos os dirigentes refletissem sobre os últimos quatro anos, identificando os projetos mais significativos e, que pudessem analisar riscos, fraquezas, oportunidades e fortalezas de seus setores para os próximos anos, levando em conta possíveis cenários. Dessa forma, a gestão se consolida a firme convicção de que cumpriu todas as responsabilidades assumidas em 2021. Graças a um Planejamento Estratégico orientado para resultados e a uma equipe qualificada, todas essas conquistas se tornaram possíveis.

A partir do presente, construímos o futuro...

3. SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA

Neste capítulo, os gestores e suas equipes tiveram a oportunidade de tecer comentários sobre os principais projetos realizados durante a gestão de 2021 a 2024. Eles explicaram o contexto e o cenário que a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) vivenciou, os quais motivaram a elaboração dos projetos mencionados.

Além disso, ao final de suas seções, os gestores realizaram uma análise de cenários futuros, buscando entender como alguns fatores podem influenciar a tomada de decisões nos próximos anos.



3.1 Subsecretaria da Receita Municipal

Juan Rodrigues

Subsecretário da Receita



Área de Resultado vinculada:

Arrecadação eficiente



Estrutura organizacional



1. Assessoria de Legislação Fiscal (Redação acrescida pelo Decreto nº 14617/2022)

2. Coordenação de Inteligência Fiscal;

3. Coordenação de Programação Fiscal;

4. Coordenação de Cadastro Mobiliário:

4.2 Setor de Alvarás.

5. Departamento de Fiscalização e Lançamento:

5.1 Coordenação do ISS;

5.2 Coordenação do IPTU:

5.3 Coordenação do ITBI;

5.4 Coordenação de Cadastro Imobiliário;

5.4.1 Setor de Recadastramento e Georreferenciamento;

5.4.2 Setor de Diligências.

6. Departamento de Administração Tributária:

6.1 Coordenação de Taxas, Contribuições e Receitas Diversas

6.2 Coordenação de Cobrança Administrativa;

6.2.1 Assessoria Especial de Cobrança Administrativa

6.2.2 Setor de Cartório

6.3 Coordenação Previsão e Gestão da Arrecadação

6.3.1 Setor de Receitas Transferidas

6.4 Coordenação de Análise de Benefícios Tributários

7. Junta de Revisão Fiscal (JRF)

1. Assessoria de Legislação Fiscal (Redação acrescida pelo Decreto nº 14617/2022): Oferecer subsídios para formular diretrizes da SMF na política tributária municipal; estudar e propor normas para a política tributária e fiscal, incluindo receitas transferidas; atualizar a legislação tributária municipal sobre tributos mobiliários e imobiliários; manter a coletânea de atos legais e garantir acesso a órgãos e cidadãos; realizar estudos jurídico-tributários para a correta interpretação da legislação, propondo medidas de uniformização e atualização.

2. Coordenação de Inteligência Fiscal: Planejar, coordenar e controlar as atividades de inteligência fiscal na SMF, incluindo auditoria e investigação de fraudes; propor procedimentos para inibir fraudes fiscais; realizar auditoria em sistemas e dados de contribuintes em parceria com outros órgãos da SMF; investigar fraudes de natureza penal tributária; e promover intercâmbio de informações com demais órgãos e subsidiar melhorias nos processos e na legislação tributária.

3. Coordenação de Programação Fiscal: Propor diretrizes para o planejamento das atividades de fiscalização; promover estudos para aprimorar a metodologia e seleção dos sujeitos passivos a serem fiscalizados; selecionar, com critérios técnicos, os sujeitos passivos para fiscalização; preparar os procedimentos fiscais com as informações necessárias e manter um arquivo sobre os sujeitos passivos fiscalizados; e analisar operações fiscais decorrentes de denúncias e realizar intercâmbio de técnicas de auditoria com entidades externas.

4. Coordenação de Cadastro Mobiliário: Planejar e coordenar as atividades de recepção, verificação, registro e atualização do Cadastro Mobiliário do Município; notificar contribuintes para regularização do Alvará de Licença e decidir sobre requerimentos de baixa de inscrição mobiliária; acompanhar aberturas do MEI no portal da Receita Federal e notificar os que não solicitaram Alvará; manter atualizadas as informações dos contribuintes do Simples Nacional e Empreendedores Individuais; e articular com outros órgãos para assegurar a atualização do cadastro mobiliário municipal.

4.1 Setor de Cadastro Geral do Município: Controlar e executar atividades de recepção, verificação, registro e preparo do cadastramento e atualização do Cadastro Geral do Município; exercer outras atribuições correlatas determinadas pelo(a) Coordenador(a) da Coordenação de Cadastro Mobiliário; controlar e executar exames de documentos de inscrição e alteração cadastral de contribuintes sujeitos à emissão de alvará de funcionamento; deferir e expedir os Alvarás de Licença e respectivas guias de recolhimento das Taxas; cumprir outras atribuições correlatas que forem atribuídas pelo(a) Coordenador(a) da Coordenação de Cadastro Mobiliário.

4.2 Setor de Alvarás: Controlar e executar os exames de documentos de inscrição e alteração cadastral de contribuintes sujeitos à emissão de alvarás de funcionamento; deferir e expedir os Alvarás de Licença, além das guias de recolhimento das taxas

correspondentes; exercer outras atribuições correlatas conforme determinação do(a) Coordenador(a) da Coordenação de Cadastro Mobiliário.

5. Departamento de Fiscalização e Lançamento: Estabelecer planos de fiscalização de receitas tributárias com metas e controle de execução; preparar roteiros para a fiscalização e prevenção da evasão fiscal; fiscalizar estabelecimentos e prestadores de serviços, garantindo o cumprimento da legislação municipal; lavrar notificações e autos de infração; promover a apreensão de bens e lacrar estabelecimentos por infrações; realizar estudos para aprimorar a ação fiscal; coordenar plantões fiscais para informações sobre legislação tributária; acompanhar e avaliar operações fiscais, definindo padrões de eficiência

5.1 Coordenação do ISS: Controlar e coordenar a execução das ações fiscais na sua área de competência; gerenciar e orientar as operações dos Auditores Fiscais subordinados; prorrogar prazos para exame da situação fiscal do sujeito passivo; designar servidores para emitir pareceres sobre impugnações e para funções ou projetos específicos; comunicar indícios de crimes contra a Ordem Tributária ao Departamento de Fiscalização e Lançamento; propor alterações para melhorar a legislação e procedimentos na sua área.

5.2 Coordenação do IPTU: Controlar e coordenar ações fiscais na sua área de competência; gerenciar operações dos Auditores Fiscais subordinados; prorrogar prazos para exame fiscal; designar servidores para pareceres sobre impugnações; comunicar indícios de crimes tributários; propor melhorias na legislação; anotar alterações nos imóveis que afetem o valor venal; e implantar alterações no cadastro imobiliário e processos de isenção e imunidade.

5.3 Coordenação do ITBI: Controlar e coordenar a execução das ações fiscais na sua área de competência; gerenciar e orientar as operações dos Auditores Fiscais subordinados; prorrogar prazos para exame da situação fiscal do sujeito passivo; designar servidores para funções específicas e emitir pareceres sobre impugnações; comunicar indícios de crimes tributários e propor melhorias na legislação; coordenar avaliações de imóveis para ITBI e IPTU; auxiliar na atualização da planta genérica de valores e no cadastro imobiliário.

5.4 Coordenação de Cadastro Imobiliário: Coordenar e executar a inscrição dos contribuintes do IPTU, mantendo o cadastro atualizado; registrar as transferências de propriedades imobiliárias; coordenar e emitir certidões cadastrais; implantar cadastros de isenção e imunidade em casos específicos; exercer outras atribuições designadas pelo Diretor do Departamento de Fiscalização e Lançamento.

5.4.1 Setor de Recadastramento e Georreferenciamento: Manter atualizada a base de dados do Cadastro Imobiliário Georreferenciado; coordenar equipes de recadastradores; manter e atualizar as plantas de referências cadastrais setoriais e de

quadras; executar a reambulação, restituição, vetorização e a revisão das áreas recadastradas.

5.4.2 Setor de Diligências: Efetuar levantamentos, no local, para efeito de revisão ou atualização cadastral; subsidiar lançamentos e avaliações de imóveis.

6. Departamento de Administração Tributária: Planejar, coordenar, orientar, supervisionar e controlar as atividades de arrecadação e cobrança de débitos tributários, mantendo intercâmbio de informações com outros órgãos; apresentar estudo da previsão de arrecadação de receitas tributárias para subsidiar decisões da SMF sobre metas fiscais e orçamento; preparar e controlar processos administrativos de contencioso fiscal; gerenciar atividades de cobrança administrativa e recolhimento de créditos tributários; e prestar informações aos órgãos jurídicos do Município e ao Poder Judiciário.

6.1 Coordenação de Taxas, Contribuições e Receitas Diversas: Coordenar e executar atividades de arrecadação e cobrança de taxas, contribuições e demais receitas municipais; controlar registros de lançamentos, pagamentos, compensações e restituições; manter sistemas de registro de créditos; executar processos de inscrição de débitos em Dívida Ativa e emitir certidões sobre a situação dos contribuintes; e manter atualizada a base de devedores e inadimplentes, além de implantar cálculos tributários conforme decisões judiciais e do Conselho de Contribuintes.

6.2 Coordenação de Cobrança Administrativa: Coordenar e executar atividades de arrecadação e cobrança de débitos tributários; manter sistemas de registro de créditos tributários; executar processos de inscrição de débitos em Dívida Ativa e encaminhar para a Procuradoria Fiscal; inscrever créditos tributários ou receitas não recolhidas após esgotados os recursos de cobrança administrativa; e gerenciar acompanhamento econômico-tributário de grandes contribuintes, elaborando programas de acompanhamento diferenciado.

6.2.1 Assessoria Especial de Cobrança Administrativa: Assessorar o(a) Coordenador(a) da Coordenação de Cobrança Administrativa nas atividades de arrecadação e de cobrança de débitos tributários diversos; auxiliar nas atividades relacionadas a processos de inscrição de débitos em Dívida Ativa; auxiliar na análise e na instrução de processos administrativos que tramitam na Coordenação de Cobrança Administrativa e encaminhá-los aos setores competentes.

6.2.2 Setor de Cartório: Cientificar contribuintes sobre decisões em processos administrativos tributários; informar a posição de autos de infração e notificações para certidão negativa de ISS; protocolar impugnações e recursos, encaminhando-os ao setor competente; registrar a suspensão da exigibilidade dos débitos ao impugnar autos de infração e o fim da suspensão após decisões finais; controlar a situação dos autos de infração, notificações, pagamentos e prazos recursais, além de recepcionar recursos de ofício para o Conselho de Contribuintes.

6.3 Coordenação Previsão e Gestão da Arrecadação: Elaborar projeção da arrecadação das receitas administradas pela SMF, segregada por tributo e categoria; monitorar a evolução da arrecadação tributária prevista e realizada; realizar estudos e projeção de cenários para aumentar a arrecadação municipal; coordenar ações relacionadas às transferências constitucionais; acompanhar e controlar créditos tributários de contribuintes com maior potencial tributário e elaborar estimativas de impacto orçamentário-financeiro e de renúncia de receita decorrente de benefícios fiscais.

6.3.1 Setor de Receitas Transferidas: Executar e fiscalizar o programa de acompanhamento das transferências constitucionais para apuração de índices de participação e repasses de tributos estaduais e federais; manter atualizada a base de dados das transferências constitucionais; apresentar estudos e análises da previsão de arrecadação das receitas transferidas para subsidiar decisões da SMF sobre metas fiscais e elaboração do orçamento; elaborar relatórios mensais consolidados das receitas oriundas de transferências constitucionais; realizar intercâmbio com unidades da SMF e órgãos estaduais e federais para supervisão e acompanhamento das transferências intergovernamentais.

6.4 Coordenação de Análise de Benefícios Tributários: Decidir, em primeira instância, sobre isenção, não-incidência e imunidade; decidir sobre pedidos de renovação de isenção do IPTU sujeitos ao procedimento simplificado de que trata o §10 do art. 6º da Lei Municipal nº 2.597/2008, inclusive em sede recursal; manter organizado o arquivo dos pareceres e das decisões de sua competência; efetuar o controle dos processos sob sua jurisdição, acompanhando sua tramitação até solução final na esfera administrativa;

7. Junta de Revisão Fiscal (JRF): Decidir, em primeira instância, os contenciosos tributários iniciados com a apresentação de impugnações ao lançamento de crédito tributário, contestação a decisões de compensação, restituição ou amortização, contestação a solicitações de benefício fiscal ou imunidade tributária, impugnação à exclusão do Simples Nacional, impugnação a alterações cadastrais que aumentem a base de cálculo de tributos, e impugnação aos lançamentos de ofício da Coordenação do ITBI (CITBI).

Principais projetos (2021-2024)

2021

No início do ano de 2021 o país ainda estava sob os efeitos severos da pandemia do coronavírus, de modo que muitas das atividades econômicas enfrentavam algum tipo de restrição. Diante desse contexto, foi importante que a Subsecretaria de Receita direcionasse os seus esforços principalmente no desenvolvimento de projetos que, no futuro, contribuíssem com procedimentos administrativos mais modernos e uma arrecadação tributária mais eficiente.

Projetos 2021 - 89%		Responsável	Área de Resultado
Realização de 4 ações de cobrança tributária com utilização de <i>nudges</i> fiscais	100%	Isabella Caldas	Arrecadação Eficiente
Elaboração de Material Orientativo aos Contribuintes de ISS	100%	Maria Helena Oliveira	Arrecadação Eficiente
Estruturação da Coordenação de Receitas Transferidas	95%	Márcio	Arrecadação Eficiente
Elaboração da Lei de Desburocratização do Alvará	92%	Nylfson/João	Arrecadação Eficiente
Implementação do Domicílio Tributário Eletrônico para os Contribuintes de ISS	90%	Reginaldo	Arrecadação Eficiente
Atualização da Nova Planta Genérica de Valores	75%	Renan	Arrecadação Eficiente

Dentre tais projetos, destacam-se:

Elaboração de Material Orientativo aos Contribuintes de ISS

Promover e institucionalizar a Educação Fiscal é garantir o pleno exercício da cidadania, à medida que sensibiliza o cidadão para a função socioeconômica do tributo e para a verdadeira missão da Administração Pública, como mecanismo de propiciar uma relação harmoniosa e participativa entre o cidadão e o governo Municipal. Configura-se, portanto, canal estratégico e direto para o fortalecimento da imagem da Prefeitura.

Entre os objetivos do EDUCA FISCO NITERÓI, estão, entre outros: conscientizar sobre a função social do tributo; demonstrar os efeitos lesivos da corrupção e da sonegação

fiscal para sociedade; estimular o cumprimento voluntário das obrigações tributárias; reduzir as sanções fiscais na medida em que reduz as ações e medidas equivocadas na rotina da gestão fiscal, aumentando naturalmente a arrecadação espontânea dos tributos municipais; elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e promover a aceitação social da tributação.

A Educação Fiscal é um processo de ensino e aprendizagem com o objetivo de estimular uma cidadania participativa e mais consciente dos direitos e obrigações. Seus pilares são os valores, a cidadania e a cultura fiscal. Ativa valores como: o zelo pela coisa pública, a solidariedade e a justiça, interligando o efetivo exercício da cidadania aos direitos e deveres sociais fundamentais.

Como decorrência deste projeto, foi criado o canal EDUCA FISCO no *youtube* (<https://www.youtube.com/playlist?list=PL7N5FEyvDJQObzZJeS-PB2oJe9gFYNSjM.>), que contém 25 vídeos educativos que auxiliam contribuintes a entender a legislação tributária e a cumprir suas obrigações fiscais. Com amplo acesso, o vídeo “Saiba como substituir uma Nota Fiscal de Serviço Eletrônica”, por exemplo, possui mais de 18 mil visualizações!



Como principais gargalos do projeto, foram encontradas dificuldades na conciliação das atividades dos auditores fiscais envolvidos no projeto com as de sua rotina operacional na fiscalização. As dificuldades foram superadas por meio do apoio da Assessoria de Comunicação da SMF.

Como fruto deste projeto, nasceu o ESCOLA CIDADÃ - uma aventura fiscal na SMF. Este projeto atraiu escolas da rede pública e privada para dentro do espaço da SMF, com uma programação voltada a educação fiscal infantil. As crianças, por meio de experiências

lúdicas, puderam conhecer o trabalho da Secretaria de Fazenda e aprender sobre a importância do pagamento de impostos.



Estruturação da Coordenação de Receitas Transferidas

A Coordenação de Receitas Transferidas, reestruturada a partir do exercício 2021 e aglutinada a Coordenação de Previsão e Gestão da Arrecadação – COPGA em 2024, é uma unidade administrativa estratégica responsável pela gestão, monitoramento e otimização dos recursos oriundos de transferências intergovernamentais. Sua criação visa garantir uma abordagem estruturada para lidar com a complexidade e a diversidade das receitas transferidas.

A coordenação também atuou em cooperação com outras secretarias, em especial planejamento e meio ambiente e outros órgãos municipais, principalmente a procuradoria do Município nas ações judiciais sobre ICMS e Royalties.

A Coordenação teve, nos últimos anos, especial enfoque no acompanhamento das transferências de **ICMS** e **royalties de petróleo**, que são fontes significativas para a sustentabilidade financeira do município.

No campo do ICMS as atividades principais foram cruzamento da EFD com a Declan e construção de notas técnicas para subsidiar a procuradoria do município nas ações judiciais sobre ICMS.

O cruzamento das informações da EFD (Escrituração Fiscal Digital) e da DECLAN (Declaração Anual do ICMS) é uma estratégia fundamental para a correta apuração do Valor Adicionado Fiscal (VAF), que impacta diretamente o Índice de Participação dos Municípios (IPM) no repasse de ICMS. Ao comparar os dados declarados pelos contribuintes na EFD com os valores informados na DECLAN, é possível identificar inconsistências e omissões, corrigindo potenciais distorções que possam reduzir a base de cálculo do VAF. Essa prática permite ao município maximizar seu índice de participação, garantindo maior arrecadação e fortalecendo sua sustentabilidade financeira.

A Coordenação de Receitas Transferidas também desempenha um papel estratégico ao auxiliar a Procuradoria nas ações judiciais em que outros municípios contestam o Valor Adicionado Fiscal (VAF). Essa cooperação envolve fornecer análises técnicas detalhadas, cruzamento de dados fiscais e relatórios que comprovaram as incorreções das apurações do VAF alegadas pelos municípios demandantes. Com uma defesa sólida e bem fundamentada, o objetivo é garantir que os recursos advindos do ICMS sejam preservados, assegurando a integridade do Índice de Participação dos Municípios (IPM) de Niterói e protegendo o interesse fiscal do município em eventuais disputas.

A Coordenação atua de forma fundamental no suporte à Procuradoria do Município em ações judiciais relacionadas aos royalties e participações especiais. Ela colabora com análises técnicas, fornecendo dados e informações essenciais para a defesa dos interesses municipais, garantindo que a arrecadação de recursos provenientes dessas fontes seja adequada e de acordo com a legislação vigente.



Implementação do Domicílio Tributário Eletrônico para os Contribuintes de ISS

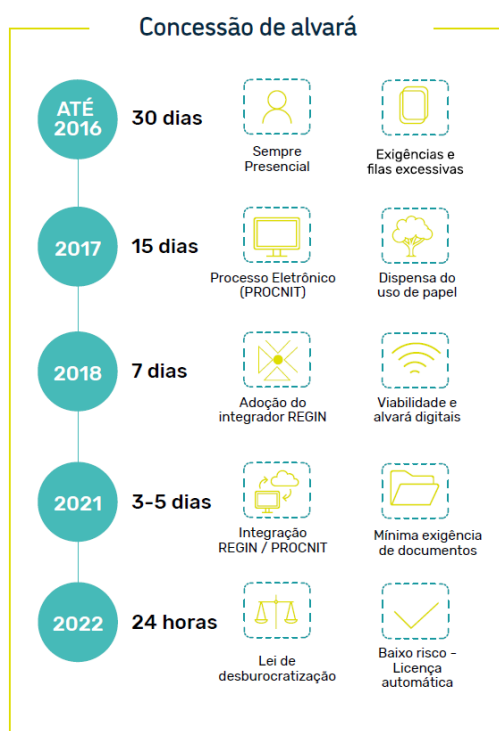
Trata-se de facilidade buscada pelos auditores de ISS há muito, de crucial papel em situações que envolvem a necessidade de contatar contribuintes em áreas de risco, durante épocas com restrição de mobilidade (p.ex., pandemias) e/ou com problemas de atualização de cadastro. O DTE resolve a dependência do Fisco em relação ao, por vezes, problemático serviço postal e poupa o Município dos gastos com a publicação de editais.

O DTE foi implementado como um menu específico na plataforma de emissão de notas fiscais em vigor. Através da opção o auditor pode enviar mensagens e peças fiscais que

iniciam prazo de ciência tácita de 15 dias, ciência esta que também pode ser sinalizada pelo acesso do contribuinte à mensagem (ciência ativa).

Elaboração da Lei de Desburocratização do Alvará

O objetivo do projeto era o de tornar mais célere e simples o processo de obtenção de alvará de funcionamento para empresas abertas em Niterói. Para tanto, foi produzido um projeto de Lei com modificações importantes no Código Municipal de Posturas da cidade. A principal delas consistiu na publicação de uma tabela de atividades econômicas de baixo e médio risco, para as quais o alvará fica dispensado (baixo risco) ou emitido sob condição de avaliação futura (médio risco).



Como resultado do projeto, os pedidos de alvará que chegam a Secretaria Municipal de Fazenda são concedidos na maioria dos casos em até 24 horas. 96% das empresas abertas na cidade foram beneficiadas pela Lei.

Alguns gargalos encontrados no projeto foram relacionados a dificuldades de oportunidade política de envio do projeto e de sua aprovação na Câmara Municipal, além daqueles relacionados à implementação da Lei por meio de sistemas informatizados.

Aprofundando a questão, em 2023 foi iniciado o projeto de implementação do sistema de Alvará Online, que será tratado em seguida.

Vale destacar como fruto deste projeto a elaboração do Guia de Desburocratização de Novos Negócios (<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/guia-desburocratizacao-de-novos-negocios/>).



2022

Em 2022, o Município continuou a se beneficiar da recuperação econômica iniciada ao longo do exercício de 2021, após o relaxamento das medidas de restrição decorrentes da pandemia. Nesse período, a arrecadação do ISS cresceu significativamente, registrando um aumento real anual de aproximadamente 20%. A Subsecretaria de Receita atuou, dentre outras coisas, na implementação de projetos que garantiriam mais eficiência e eficácia aos procedimentos de cobrança e de fiscalização, seja no sentido de adequar os dados cadastrais dos contribuintes como no sentido de tornar a comunicação entre a Administração Tributária e os sujeitos passivos mais célere e simples. No exercício de 2022 a SUREM trabalhou, também, no projeto de implementação de metodologia de controle de resultados das renúncias de receitas e na modelagem do Programa Nitnota Cidadã.

Projetos 2022 - 87%		Responsável	Área de Resultado
Implementar o controle de resultados das renúncias de receitas	100%	Reginaldo Barreiros	Arrecadação Eficiente
Implementar o DECAD	100%	João Costa e Thiago Visconti	Arrecadação Eficiente
Elaborar a modelagem do programa Nitnota Cidadã	90%	Raphael Guingo	Arrecadação Eficiente
Monitorar o Índice de Participação dos Municípios	80%	Gabriel Franco Pereira e Márcio Mateus de Macedo	Arrecadação Eficiente
Aperfeiçoar o cadastro para modernização dos meios de contato ativo	80%	João Costa e Isabela Caldas	Arrecadação Eficiente
Implementar a DTEC	60%	Luiz Felipe Carreira Marques	Arrecadação Eficiente

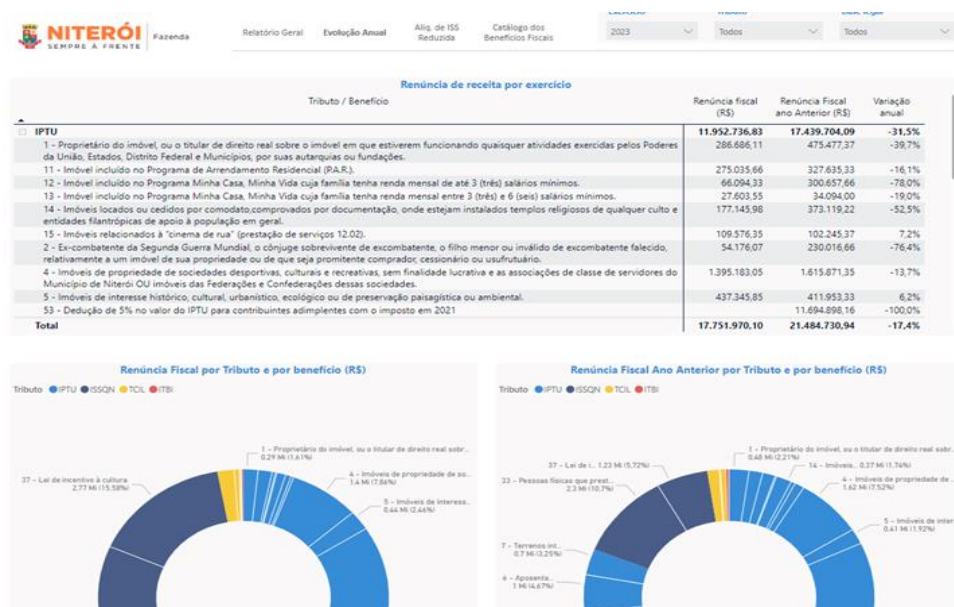
Dentre tais projetos, destacam-se:

Metodologia de controle de resultados das renúncias de receitas

A adoção de uma metodologia de controle de resultados das renúncias de receitas foi um projeto decorrente de uma recomendação apresentada pelo TCE durante auditoria realizada pelo Tribunal. O órgão de controle externo observou a necessidade de a SMF realizar um controle mais adequado sobre a concessão dos benefícios fiscais, a fim de possibilitar uma melhor avaliação das políticas públicas implementadas por meio de tais benefícios.

A concretização do projeto se deu mediante a instituição de procedimentos para i) coleta de dados junto aos setores responsáveis, ii) tratamento das informações e iii) elaboração de relatórios dinâmicos com o uso do Power BI.

A partir de então, os dados das renúncias de receitas são periodicamente coletados, tratados e disponibilizados para os gestores públicos e para os cidadãos niteroienses.



Relatório de Renúncias de Receitas desenvolvido com o uso do Power BI.

Além disso, o projeto teve por resultado: 1) a publicação do Decreto Municipal nº 14.577/2022, que estabeleceu procedimentos relacionados aos controles; 2) a efetiva análise de renúncias de receitas existentes, com a criação de um comitê específico de avaliação dos benefícios fiscais existentes; 3) o aperfeiçoamento dos anexos de renúncia de receita previstos na Lei Orçamentária Anual e na Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Como principal gargalo do projeto, pode-se destacar dificuldade relacionada a integração de dados do e-cidade. O problema foi saneado por meio de reuniões envolvendo SMF, SEPLAG e DBSELLER.

Modelagem do programa Nitnota Cidadã

O NitNota Cidadã é um programa de incentivo à emissão de nota fiscal de serviços e de consumidor (NFS-e/NFC-e) que visa estimular, educar e conscientizar os cidadãos consumidores quanto à importância socioeconômica dos tributos e o direito à exigência da nota fiscal.

O programa prevê que a cada nota fiscal emitida seja atribuído um código para o consumidor participar gratuitamente de sorteio de prêmios promovido pelo Município de Niterói.

No trabalho de modelagem, foi identificado que o antigo NITNOTA não tinha tanta efetividade por se tratar de um programa restrito à emissão de notas de ISS. Com isso, o programa foi reformulado para estimular também a emissão de notas fiscais de ICMS, abrangendo toda a cadeia de consumo.

Além disso, foi aberta a possibilidade de indicação, pelo consumidor, de organização da sociedade civil estabelecida no Município e previamente credenciada no Portal de Serviços da Prefeitura de Niterói.

Como resultado, tivemos em torno de 5.600 adesões de cidadãos à iniciativa, que já realizou dois sorteios de prêmios, envolvendo quase 40 premiados entre pessoas físicas, além de 7 organizações da sociedade civil beneficiadas.





O principal gargalo para a entrega do projeto se relacionou à obtenção de dados de notas fiscais do ICMS. O gargalo foi superado por meio de realização de reunião com a cúpula da Secretaria de Estado de Fazenda e, em seguida, por meio de uma série de encontros entre as equipes de TI da SMF e da SEFAZ-RJ, que tornou possível o compartilhamento das informações.

Monitorar o Índice de Participação dos Municípios

O monitoramento constante do Índice de Participação dos Municípios (IPM) é uma ação estratégica fundamental para garantir que os valores arrecadados sejam proporcionais à movimentação econômica real de cada município. Para isso, a Secretaria de Fazenda utiliza metodologias avançadas de cruzamento de dados, que envolvem tanto a Declaração Anual do Índice de Participação dos Municípios (DECLAN) quanto as informações fornecidas através da Escrituração Fiscal Digital (EFD).

A DECLAN, por sua vez, é uma ferramenta declaratória que apresenta os dados de operações e prestações realizadas pelos contribuintes em cada município. Já a EFD, parte do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), registra informações detalhadas sobre compras, vendas e o cumprimento das obrigações fiscais. Ao cruzar essas bases de dados, a administração municipal consegue identificar eventuais inconsistências entre o valor movimentado e o declarado, com base nos resultados desse cruzamento, são elaboradas comunicações específicas a diversos contribuintes, informando sobre divergências encontradas e solicitando a retificação das informações. Esse trabalho preventivo tem como objetivo evitar perdas de receita, assegurar a justiça fiscal e aprimorar a participação municipal no rateio do ICMS.

O projeto envolveu o estabelecimento de uma metodologia clara de acompanhamento que hoje prescinde da contratação de empresas terceirizadas para sua realização.

Como resultado da implementação da metodologia, em 2024 foram emitidas mais de 5000 comunicações de ajustes na DECLAN, com ajustes por parte das empresas em 2857 casos.

2023/2024

Nos anos de 2023 e de 2024 os projetos implementados pela SUREM destinaram-se principalmente à modernização dos procedimentos da Administração Tributária e à melhoria da experiência dos contribuintes no acesso aos serviços prestados pela SMF.

Nessa linha destacam-se o simulador de custos de legalização de alvarás, o domicílio tributário eletrônico, o sistema de alvará online, a Taxa de Fiscalização da Vigilância Sanitária online, o alvará automático e o ISS Obras automático, que oferecem ao contribuinte mais comodidade e agilidade nos serviços da Fazenda, permitindo o acesso virtual e, em alguns casos, atendimento instantâneo.

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Implantar Domicílio Tributário e o App de Nota Fiscal Eletrônica do ISS	100%	Raphael Guingo e Luiz Felipe	Arrecadação Eficiente
Implementar o PAF 2023	100%	Vinícius Carlos Fundo	Arrecadação Eficiente
Implementar o Programa Nitnota Cidadã	100%	Raphael Guingo	Arrecadação Eficiente
Criar um simulador de custos de legalização de alvará de empresas para auxiliar o contribuinte	100%	Laryssa Sader, Eduarda Sut e João Gabriel	Arrecadação Eficiente
Implantar Sistema de Alvará Online	100%	Laryssa Sader e João Gabriel	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Criar Módulo Fiscal de IPTU/ITBI para	100%	João Gabriel Raphael Guingo	Arrecadação Eficiente

automatizar o cálculo da diferença dos impostos			
Desenvolver ferramenta para aumentar a efetividade de cobrança de débitos	54%	Alessandra Silveira	Arrecadação Eficiente
Implantar a Taxa de Fiscalização da Vigilância Sanitária (TFVS) online	100%	Alessandra Silveira	Arrecadação Eficiente
Digitalizar as comunicações na constituição do crédito tributário	26%	Juan Rodrigues	Arrecadação Eficiente
Alvará automático	92%	Juan Rodrigues	Arrecadação Eficiente
Projeto de Lei da PGV	79%	Raphael Guingo	Arrecadação Eficiente
ISS Obras automático	100%	Luiz Felipe Marques e João Gabriel	Arrecadação Eficiente
Implementar IPTU verde	60%	Juan Rodrigues	Arrecadação Eficiente
Monitorar o PAF 2024	79%	Raphael Guingo e Luis Felipe	Arrecadação Eficiente

Percentuais (%) dos projetos acima atualizados com atualizações do dia 18/11/2024.

Dentre tais projetos, destacam-se:

Criar Módulo Fiscal de IPTU/ITBI para automatizar o cálculo dos impostos

O módulo fiscal do IPTU consiste em ferramenta informatizada que objetiva que, automaticamente, sejam calculadas as diferenças tributárias decorrentes de alterações cadastrais promovidas no cadastro imobiliário, implantados os correspondentes débitos no sistema de cobrança administrativa e gerada a notificação de lançamento a ser enviada ao sujeito passivo, individualmente e em lote.

A aplicação visa conferir eficiência aos procedimentos da fiscalização tributária, que são manuais e individuais.

O Módulo Fiscal do ITBI é um ambiente que permitirá o registro, controle e emissão dos documentos de fiscalização (Notificações de Lançamento de Ofício, Autos de Infração, Autos Regulamentares e Intimações). Atualmente, a atividade completa de fiscalização é realizada em documentos apartados do sistema e-cidade, mantendo a CITBI um controle e numeração própria em suas peças fiscais.

A implementação do ITBI no Módulo Fiscal efetivará a integração das fiscalizações, com todos os ganhos dela decorrentes. Abaixo, o histórico de demandas junto à DBSELLER. Pelas características do ITBI, decidimos desde o início pela emissão dos documentos com base no CGM de cada contribuinte, e as limitações para implementação decorrem desse ponto específico.

Domicílio Tributário Eletrônico (DTE)

Trata-se de facilidade buscada pelos auditores de ISS há muito, de crucial papel em situações que envolvem a necessidade de contatar contribuintes em áreas de risco, durante épocas com restrição de mobilidade (p.ex., pandemias) e/ou com problemas de atualização de cadastro. O DTE resolve a dependência do Fisco em relação ao, por vezes, problemático serviço postal e poupa o Município dos gastos com a publicação de editais.

O DTE foi implementado como um menu específico na plataforma de emissão de notas fiscais em vigor. Através da opção o auditor pode enviar mensagens e peças fiscais que iniciam prazo de ciência tácita de 15 dias, ciência esta que também pode ser sinalizada pelo acesso do contribuinte à mensagem (ciência ativa).

Os resultados obtidos desde a sua implementação desde 18/04/2023 até 19/09/2024 são:

Mensagens Enviadas		Tipo de Ciência				Tipo de Ciência				Tipo de Ciência		
		Ativa	Tácita	Pendente		Ativa	Tácita	Pendente		Ativa	Tácita	Pendente
Período	18/04 até 31/12/2023				01/01 até 19/09/2024				TOTAL			
Total de mensagens enviadas	206				392				598			
• Mensagens de resposta do Município	23				7				30			
• ISS - Auto de Infração	18	8	9	1	59	34	24	1	77	42	33	2
• Auto de Infração	26	15	11	0	0	0	0	0	26	15	11	0
• Intimação	37	16	20	1	78	49	28	1	115	65	48	2
• Notificação de Exclusão do Simples Nacional	10	3	7	0	10	2	7	1	20	5	14	1
• Notificação de Lançamento	37	2	35	0	191	26	163	2	228	28	198	2
• Notificação de Prorrogação de Prazo	9	0	9	0	24	16	7	1	33	16	16	1
• Termo de Encerramento - SEFISC	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	0
• Decisão de 1ª Instância - Eventos	2	0	2	0	11	0	11	0	19	0	19	0
• Exigência	8	0	8	0	3	3	0	0	3	3	0	0
• ITBI Auto de Infração Regulamentar	11	0	11	0	1	1	0	0	1	1	0	0
• ITBI Intimação	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0
• ITBI Notificação de Encerramento	2	1	1	0	2	1	1	0	2	1	1	0
• ITBI Notificação de Lançamento												

App de NFS-e

Trata-se do desenvolvimento de aplicativo (app) para *smartphones* da plataforma de emissão de notas fiscais eletrônicas disponibilizado pelas lojas on-line oficiais dedicadas aos diversos sistemas operacionais atuais.

Até o presente momento somente o app **NitNota Cidadã** foi liberado na Google Play aos usuários do sistema operacional Android, que podem realizar seu *download* através do link:

https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tiplan_mobile&hl=pt_BR.

4:42 PM

4G



CPF/CNPJ

Senha

[Esqueceu a senha?](#)

Entrar

Planta Genérica de Valores – PGV

A elaboração de uma nova Planta Genérica de Valores (PGV) no município de Niterói representa um passo essencial para o aperfeiçoamento da justiça fiscal e para o alinhamento das bases tributárias com a realidade do mercado imobiliário. A PGV é o instrumento que define os valores venais dos imóveis, servindo como referência para o cálculo de tributos como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU). Com o passar do tempo, a desatualização desses valores gerou distorções, resultando em subtributação e, em casos pontuais, em supertributação de propriedades, em virtudes de mudanças que ocorreram na cidade desde a última elaboração da PGV.

A nova PGV busca refletir as alterações econômicas e urbanísticas ocorridas nos últimos anos, considerando fatores como a valorização imobiliária, mudanças na infraestrutura e o perfil de desenvolvimento das diversas regiões da cidade. Para garantir que os novos valores sejam justos e compatíveis com o mercado, foi elaborada uma planta genérica de valores, levando em consideração as características de cada imóvel, tais como localização, metragem, tipologia e uso. Além disso, o processo de elaboração da PGV envolveu diálogo entre os setores técnicos da Secretaria Municipal de fazenda e a participação de empresa especialista nesta modalidade de serviço.

Para além da revisão da PGV, no mesmo projeto também foram revistos os critérios de cálculo do imposto, de modo a fazer com que a tributação do IPTU se torne muito mais simples e transparente para o contribuinte. Com a aprovação do projeto, Niterói terá uma das legislações de IPTU mais modernas do país!

ISS Obras automático

A atividade de construção civil está sujeita à incidência do Imposto sobre Serviços — ISS, por se tratar de atividade prevista no Anexo III da Lei 2.597/08 e alterações.

O contribuinte ou responsável pelo ISSQN incidente sobre a prestação dos serviços de execução de obras de construção civil deverá promover a inscrição cadastral do canteiro de obras, para fins de lançamento do ISSQN e cumprimento das obrigações acessórias, antes do início da execução dos serviços.

Se não desejar considerar notas fiscais de materiais de construção ou de serviços no cálculo do ISS-Obra, o contribuinte pode obter uma guia de pagamento com o imposto devido de maneira extremamente ágil e sem necessidade de abertura de um processo administrativo. O **ISS Automático** está regulamentado pela [Resolução nº 008/SMF/2024](#) e permite que o contribuinte regularize a obrigação fiscal da obra por conta própria, de modo completamente digital, bastando apenas possuir uma **conta gov.br** e solicitar no sítio eletrônico <https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/login-portal-de-servicos>.

Alvará automático

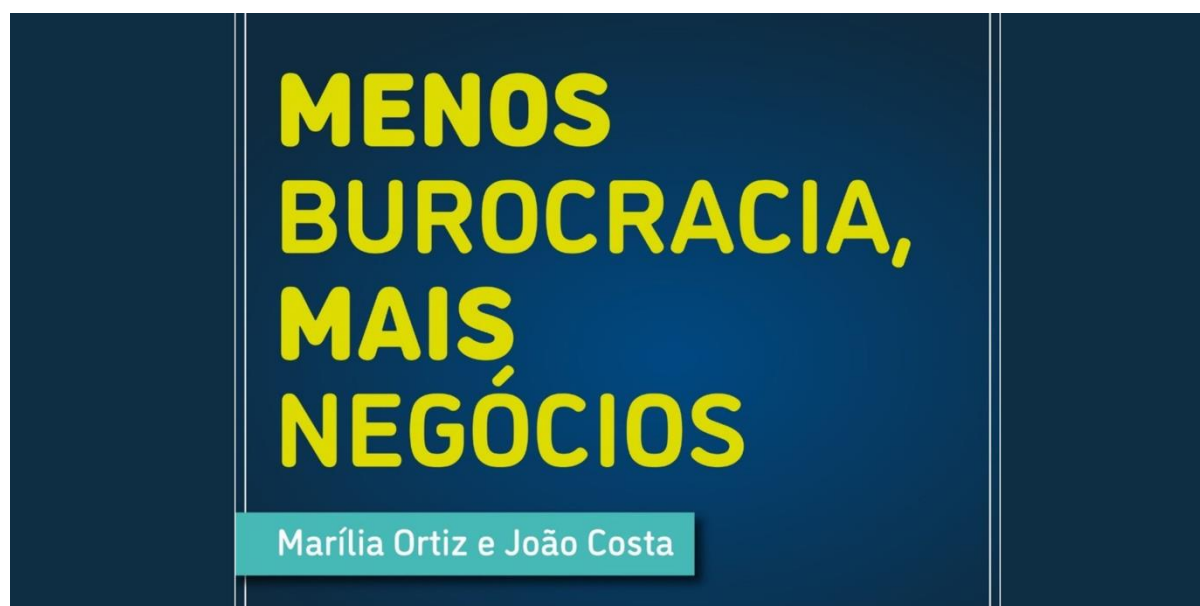
Este projeto nasce a partir da Publicação da Lei de Desburocratização de Negócios de Niterói. Com a Lei, muita coisa já começou a mudar em termos de facilidade de abertura de empresas na cidade, porém, a SMF identificou que a automatização dos procedimentos relacionados à emissão do alvará faria com que a liberação do funcionamento das atividades se tornasse ainda mais rápida e eficiente em termos de recursos humanos.

Com isso, a primeira etapa foi a automatização do procedimento de emissão do alvará de localização, de responsabilidade da SMF, com integração entre os sistemas REGIN (Junta Comercial) e o E-cidade (sistema tributário e cadastral da PMN).

Uma vez superada a questão, evoluímos para procedimentos que não são feitos na SMF, como o licenciamento sanitário e a consulta prévia de local, de responsabilidade, respectivamente, da FMS e da SMU.

No momento a emissão do licenciamento sanitário já se tornou automatizado e a consulta prévia de local caminha no mesmo sentido, fazendo de Niterói um dos Municípios mais desburocratizados e ágeis do país em termos de licenciamento de empresas.

Principal gargalo está na evolução das tratativas com a SMU com vistas a automatização da consulta prévia de local.



IPTU VERDE

O projeto consiste na elaboração e aprovação de Projeto de Lei que implemente desconto no IPTU para imóveis que evidenciem iniciativas de desenvolvimento sustentável, tanto do ponto de vista da preservação ambiental como do ponto de vista climático.

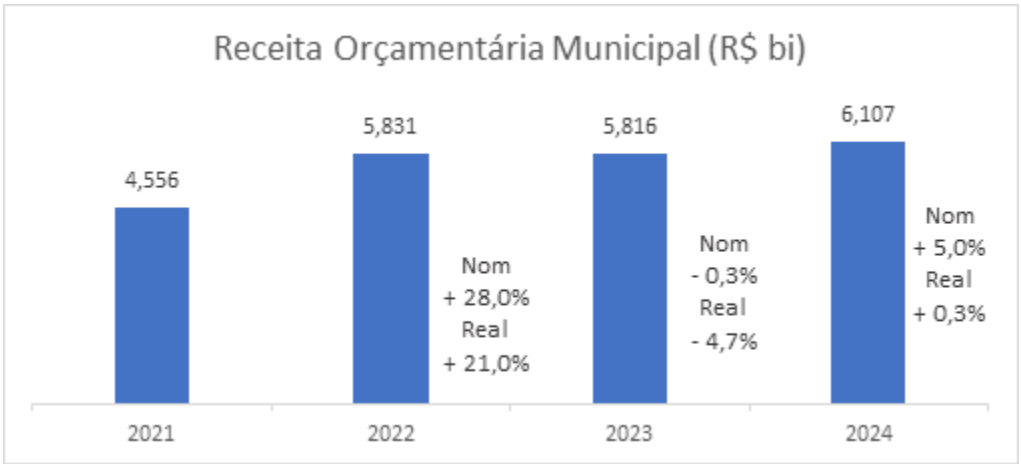
Trata-se de um projeto multisetorial, envolvendo SMAHRS, SECLIMA, SMU, CLIN e SMHRF. Com a aprovação da Lei, Niterói associa sua política tributária à pauta da sustentabilidade, inclusive no mesmo sentido da Reforma Tributária, que introduziu o princípio da defesa do meio ambiente entre aqueles que informam o Sistema Tributário.

O principal gargalo está na adoção de consensos entre os múltiplos atores envolvidos e na falta de conhecimento específico da equipe da SMF sobre os temas que envolvem a elaboração e regulamentação da Lei.



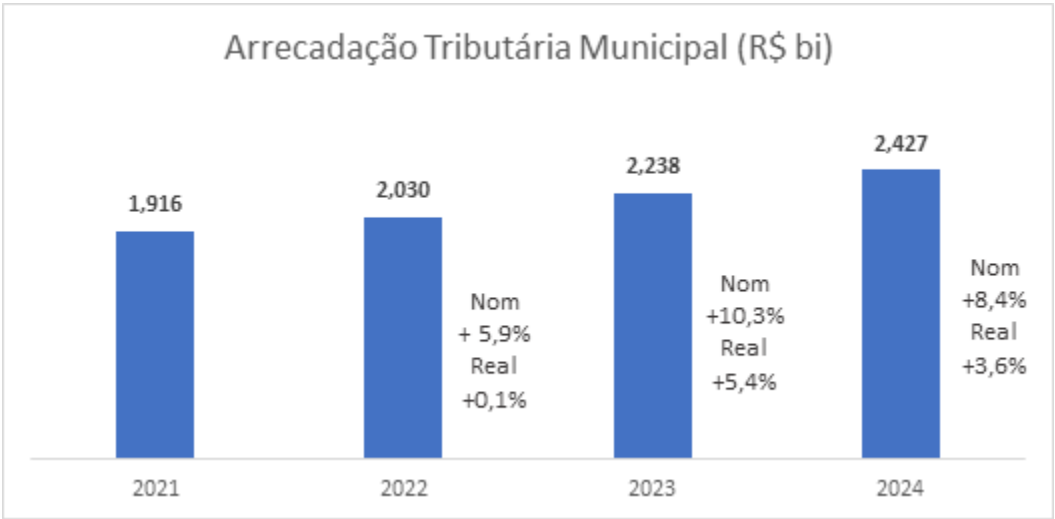
Panorama da Arrecadação

A receita orçamentária municipal saltou de R\$4,6 bilhões em 2021 para R\$6,1 bilhões em 2024¹, o que corresponde a um crescimento nominal de 34% e a um crescimento real de 15,7%.

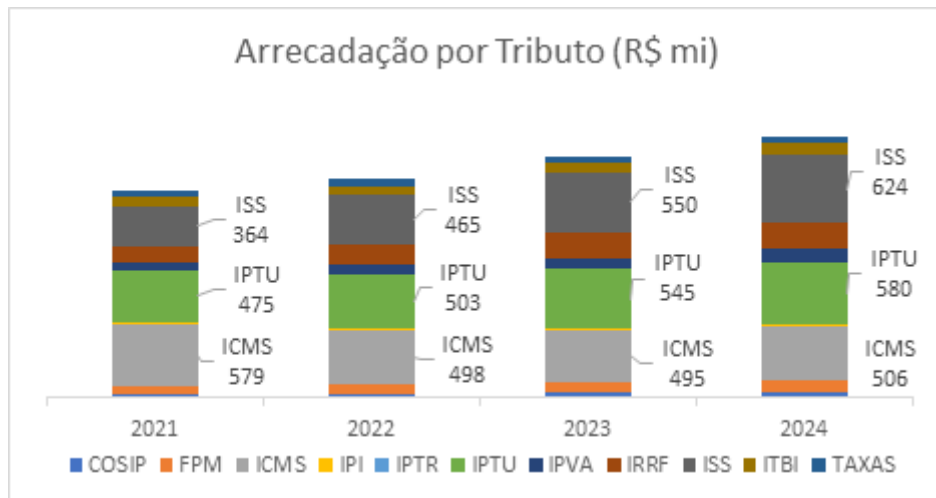


As principais fontes da arrecadação orçamentária do Município são as receitas de royalties e as receitas tributárias, cada uma delas correspondendo a cerca de 40% da arrecadação total.

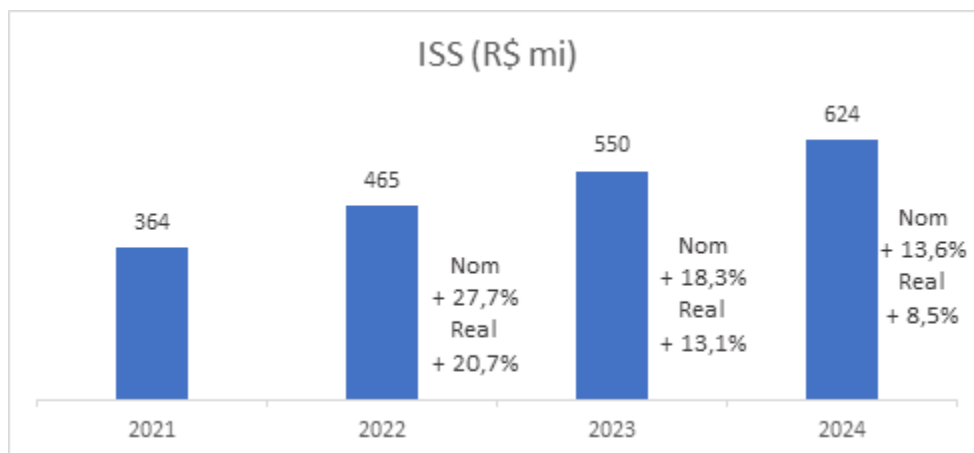
No período de 2021 a 2022 a arrecadação tributária² municipal apresentou um crescimento nominal de 26,6% e um crescimento real de 9,3%, saltando de R\$1,916 bilhões em 2021 para R\$ 2,427 bilhões em 2024:



O ISS, o IPTU e o ICMS são as principais fontes da arrecadação tributária municipal. Juntos, esses impostos correspondem a mais de 70% da arrecadação tributária do município:

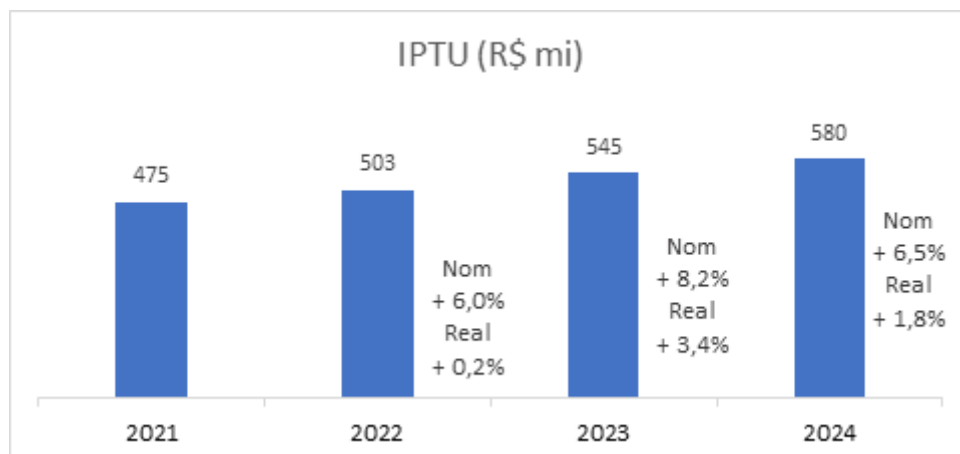


No período de 2021 a 2024 o ISS apresentou um importante ganho nominal de 71,6% e um aumento real de 48,1%, deixando de ser o terceiro tributo mais relevante na arrecadação municipal (atrás do IPTU e do ICMS) e se tornando o tributo mais relevante:

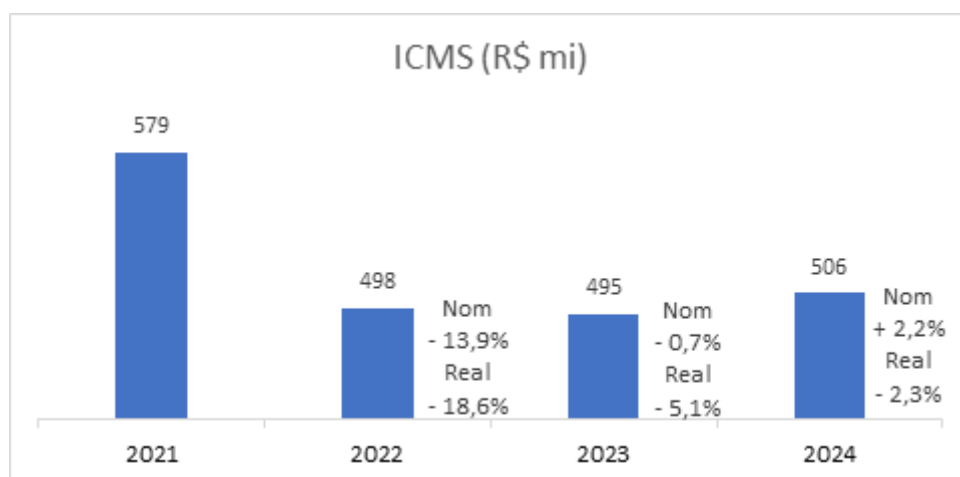


O aumento expressivo do ISS se deveu principalmente ao forte desempenho dos setores naval, de óleo & gás, saúde e tecnologia da informação.

No período de 2021 a 2024 o IPTU teve ganho nominal de 22,1% e ganho real de 5,5%:



No período de 2021 a 2024 a arrecadação da cota-parte do ICMS apresentou queda nominal de 12,6% e queda real de 24,6%. A diminuição na arrecadação do ICMS se deve principalmente à redução do IPM de Niterói e aos efeitos da LC 194/2022:



Desafios Futuros SUREM

Por consequência da Reforma Tributária, nos próximos anos haverá uma grande reestruturação nas Administrações Tributárias de todas as esferas de Governo, tanto no que diz respeito às alterações na legislação fiscal como em relação às mudanças nos sistemas e procedimentos utilizados pelos fiscos municipais, estaduais, distrital e nacional.

Os efeitos que a Reforma provocará na arrecadação tributária de cada ente federado ainda são bem incertos. Para Niterói, há duas grandes preocupações: i) o Município é um importante polo da indústria naval e é beneficiado porque a maior parcela dos atuais impostos sobre o consumo é devida no local da produção (a nova regra tributária prevê que o imposto sobre consumo será devido principalmente no destino das operações); ii) o principal critério utilizado para a repartição aos municípios do imposto sobre o consumo estadual deixará de ser o valor agregado e passará a ser a população municipal – o que poderá ocasionar perdas de 40% nos repasses para os cofres niteroienses (o equivalente a cerca de R\$200 milhões por ano).

Importante destacar, todavia, que haverá um longo período de transição que mitigará os efeitos da Reforma no curto prazo (tanto os negativos como os positivos) e que o Município poderá ser beneficiado por contar com uma população de renda média elevada, colhendo efeitos positivos da nova tributação no destino.

Quanto aos demais aspectos da arrecadação municipal, nota-se que a principal fonte de receita orçamentária, os royalties de petróleo, apresentou uma expressiva queda em 2023 e que possivelmente haverá mais uma redução em 2024 – o que pode sinalizar a formação de uma tendência gradual de diminuição dos royalties para os próximos anos.

Se em 2023 a receita orçamentária total do Município se manteve estável (houve queda nominal de 0,3% em relação a 2022), em 2024, mesmo com uma provável redução nas receitas de royalties, a expectativa é de aumento da receita orçamentária total. Essa resiliência na arrecadação municipal se justifica pelo forte crescimento de outras fontes, em especial do ISS e do IPTU, que colaboram para mitigar a dependência dos royalties.

Arrecadação 2023 frente 2022				Arrecadação 2024 (até julho) frente mesmo período do ano anterior			
Arrecadação por Grupo				Arrecadação por Grupo			
Grupo	Arrecadação (R\$)	Arrecadação mesmo período ano anterior	Variação	Grupo	Arrecadação (R\$)	Arrecadação mesmo período ano anterior	Variação
ROYALTIES	2.346.495.079,94	2.664.297.496,41	-11,9%	ROYALTIES	1.126.703.241,37	1.201.800.017,76	-6,2%
ISS	549.636.457,75	464.522.450,43	18,3%	IPTU	407.928.970,80	379.660.837,37	7,4%
IPTU	544.595.360,21	503.188.527,38	8,2%	ISS	354.183.423,23	306.455.360,15	15,6%
RENDIMENTOS FIN...	538.329.385,62	390.385.025,60	37,9%	RENDIMENTOS FIN...	299.224.249,85	321.627.967,11	-7,0%
ICMS	494.657.806,76	498.145.457,16	-0,7%	ICMS	287.412.274,36	268.371.066,80	7,1%
TRANSF. SUS	255.303.979,04	224.378.840,50	13,8%	TRANSF. SUS	159.012.467,84	144.326.391,84	10,2%
IRRF	237.010.469,61	180.107.161,65	31,6%	IRRF	130.721.684,27	129.599.022,88	0,9%
FUNDEB	190.198.774,62	152.039.874,37	25,1%	FUNDEB	115.267.755,03	110.816.711,96	4,0%
CONTRIB. SOCIAIS	125.357.780,29	116.744.697,41	7,4%	IPVA	103.404.927,81	95.415.159,86	8,4%
Total	5.816.375.915,64	5.831.339.285,44	-0,3%	Total	3.372.236.088,45	3.275.050.986,46	3,0%

Outros temas de relevância estratégica para a SMF também demandarão atenção nos próximos anos. São eles:

Necessidade de dados e sistemas integrados para a Fiscalização Tributária

A SMF tem enfrentado um grande desafio no que diz respeito à carência de dados confiáveis e de sistemas que propiciem o cruzamento de dados de forma mais assertiva e eficiente. A Coordenação de Programação Fiscal e a Fiscalização do ISS têm encontrado dificuldades para programar e executar as fiscalizações de ISS com as ferramentas que estão disponíveis no momento.

Primeiro, a Secretaria de Fazenda optou por não mais utilizar o sistema de inteligência que vinha utilizando até então, e até o momento não foi encontrada uma solução de inteligência que consiga suprir essa necessidade. Tal sistema propiciava algumas informações relevantes sobre os contribuintes do município, o que, em conjunto com os outros indícios, ajudava na confecção dos dossiês fiscais.

Ademais, o acesso aos dados referentes aos meios de pagamento (cartões de débito/crédito e pix), que nos são fornecidos por meio de convênio com o estado, historicamente apresenta problemas, seja porque o leiaute do arquivo está sempre mudando, e o município, a todo momento, tem que adaptar seu sistema para conseguir receber esses dados, seja porque o estado já possui os dados das movimentações por pix há mais de um ano e não disponibiliza aos municípios. Frise-se que o compartilhamento dos dados dos meios de pagamento foi julgado constitucional na ADI 7276.

Além disso, o sistema do Simples Nacional também se apresenta como outro gargalo – e o comitê gestor não faz a adequada gerência do sistema. Há vários anos a fiscalização pelo Sefisc (Sistema Eletrônico Único de Fiscalização e Contencioso) apresenta problemas, pois o sistema não contava com atualizações periódicas e, por último, em 20 de abril de 2023, foi emitido o Comunicado CGSN/SE nº 8, informando a suspensão por prazo indeterminado de atendimentos para geração dos arquivos XML-Ainf para fins de lavratura do Auto de Infração e suporte à calculadora em Excel, quase que impossibilitando a utilização do sistema nas fiscalizações. A calculadora é de fundamental importância para lavratura dos autos de infração aplicados em contribuintes do Simples Nacional, sem tal ferramenta é impossível realizar o lançamento. Desse modo, as fiscalizações de contribuinte do Simples Nacional, que representam mais de 70% dos contribuintes do município, ficam extremamente prejudicadas, sendo o único caminho viável, a exclusão dos contribuintes do Simples e autuação por sistema próprio do município.

Na tentativa de minimizar esses problemas, a Secretaria de Fazenda está providenciando a contratação do B-cadastrados, ferramenta mantida pelo Serpro, que, mediante convênio com a Receita Federal, disponibiliza os cadastros de pessoas físicas, pessoas jurídicas, de atividade econômica de pessoas física e do simples nacional. Tal contratação está em estágio de elaboração do estudo técnico preliminar

(ETP) e quando efetivada será uma boa fonte de dados confiáveis à disposição do município.

Por fim, também está sendo providenciada a adesão ao convênio para acesso ao cadastro de clientes do sistema financeiro nacional junto ao Banco Central do Brasil, que propicia ao Auditor Fiscal, no curso da ação fiscal, o acesso ao registrato do contribuinte, conseguindo, assim, verificar as contas bancárias vinculadas aos contribuintes e, se for o caso, requisitar às instituições financeiras informações sobre a movimentação financeira do contribuinte. Os documentos para adesão ao convênio já estão na Subsecretaria da Receita para realização do trâmite legal.

Necessidade de aprimoramentos na Autorregularização

A autorregularização é o procedimento por meio do qual o próprio contribuinte espontaneamente corrige possíveis desconformidades apontadas pelos sistemas tributários e/ou recebe orientações educativas que lhe permitam conhecer melhor a legislação e aplicá-la corretamente. Esse procedimento já era adotado nos contribuintes optantes pelo Simples Nacional, tendo em vista a previsão no artigo 34, § 3o da LC 123/06, entretanto, no final de 2021, foi publicada a lei 3.681/21, que, dentre outros pontos, possibilitou a utilização do procedimento de autorregularização com demais sujeitos passivos do ISS.

Apesar de ser aplicada plenamente desde o final de 2021, a autorregularização ainda apresenta uma baixa eficácia, com boa parte dos contribuintes não a promovendo e esperando pela ação da fiscalização tributária. Tal ineficácia pode em parte ser explicada por alguns motivos. O primeiro motivo é cultural: há uma cultura no município de que estatisticamente vale a pena cometer ilícitos tributários. Isso porque, como historicamente a equipe de fiscalização do ISS é pequena, a chance de a ilicitude ser descoberta e punida é muito pequena, então muitas vezes o contribuinte prefere arriscar.

O aumento da chamada “presença fiscal” se apresenta como a melhor arma para o aumento da conformidade e, conseqüentemente, da arrecadação “espontânea”. Dados recentes do município apontam um aumento expressivo do número de notas fiscais emitidas pelos contribuintes quando os seus setores de atuação são submetidos a uma fiscalização tributária, entretanto, com o passar do tempo, o número de notas fiscais tende a diminuir novamente, de tal modo que o intervalo entre as fiscalizações não pode ser muito grande.

Outro motivo para a baixa efetividade do procedimento de autorregularização é a carência de dados confiáveis e de sistemas que propiciem o cruzamento dos dados para apontar as desconformidades. Muitas vezes, os dados são incompletos ou até errados, o que leva a descrença e muitas contestações por parte dos contribuintes, fazendo com que, na maioria das vezes, seja necessária a instauração de uma ação fiscal.

Apesar dos resultados tímidos até o momento, acredita-se que o melhor caminho seja um maior emprego de recursos nos procedimentos de autorregularização, pois esta, quando bem empregada, propicia uma diminuição da litigiosidade, melhorando a consensualidade e a arrecadação e aproximando a administração tributária dos contribuintes.

Instituição de Câmaras de Mediação e Conciliação Tributária (CMCT)

A consensualidade na cobrança administrativa tributária apresenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à promoção de soluções que equilibrem a necessidade de arrecadação com os direitos dos contribuintes. Muitas vezes, os processos tradicionais de cobrança enfrentam resistência, seja pela falta de clareza nas normas, pela complexidade dos procedimentos, ou pelos altos custos e longos prazos envolvidos, o que culmina em um ambiente de conflito entre fisco e contribuinte.

Uma das grandes soluções para essa problemática é a instituição, no âmbito das administrações fazendárias, de Câmaras de Mediação e Conciliação Tributária (CMCT), que têm como objetivo permitir que o contribuinte e o fisco resolvam suas divergências de forma mais eficiente e menos litigiosa. Essas câmaras facilitam a resolução de conflitos sobre a interpretação de normas tributárias, a qualificação de fatos geradores e o cumprimento de obrigações fiscais. Além de promover uma maior transparência e participação do contribuinte, essa iniciativa também reduz a judicialização de questões tributárias, gerando celeridade, eficiência administrativa e redução de custos.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ) reconheceu a importância dessa abordagem inovadora, recomendando expressamente a instituição de CMCT por meio da Nota Recomendatória Conjunta TJ-RJ/TCE-RJ/MP-RJ 01/2024. A recomendação contou com o apoio de importantes entidades representativas dos Tribunais de Contas, como ATRICON, ABRACOM, CNPTC e AUDICON. Essa articulação interinstitucional reforça a relevância da consensualidade na gestão tributária e da importância da adoção desse instituto.

Recursos humanos e meios de incentivo ao desempenho

A necessidade de desenvolvimento e modernização permanente da Administração Pública passa pela importância da realização periódica de concursos públicos, garantindo a gestão do conhecimento, a “oxigenação” do quadro de servidores, a reposição de exonerações/aposentadorias e, mais ainda, permite que os novos talentos possam agregar com sua experiência e formação prévias, viabilizando a concretização de antigos e novos projetos.

Nesse contexto, agregam-se alguns fatos: nos próximos anos, Niterói enfrentará um **cenário desafiador**, marcado principalmente pela redução gradual dos recursos provenientes dos **royalties**, pela queda em cerca de 40% do IPM na **cota-parte do novo IBS-estadual** e pela implementação da **reforma tributária**, sendo necessário um planejamento adequado para enfrentar essa situação, garantindo resultados de excelência na gestão fiscal.

A realização de novo concurso público é premente diante do déficit de pessoal e dos desafios que se aproximam, sendo certo que, em paralelo, a implementação de medidas incentivo ao desempenho certamente contribuirá para que a Secretaria de Fazenda esteja preparada sob o ponto de vista técnico, estrutural e de recursos humanos.

- **Concurso Público**

Nos últimos 10 anos, a SMF realizou apenas 02 (dois) concursos públicos: em 2023, para o cargo de Contador; e em 2015, para os cargos de Agente Fazendário, Auditor Fiscal, Contador e Fiscal de Posturas. Estudos internos preliminares indicam que a grande maioria dos setores da SMF considera o **quadro atual** de servidores insuficiente para o pleno desempenho das suas atividades e projetos, sendo necessário o provimento de novos cargos de Auditor Fiscal e Agente Fazendário. A situação se agrava se considerarmos as projeções de aposentadorias e exonerações para os próximos anos.

Em relação ao cargo de **Auditor Fiscal**, saltamos de 34 servidores em 2015 para 67 em 2020 e, atualmente, contamos com 57 servidores em exercício. Esse decréscimo representa uma queda de aproximadamente 15%. Além disso, projetamos que 12 (doze) servidores estarão aptos a se aposentar voluntariamente em 2025. Ampliando o horizonte para 2030, teremos 18 servidores nessa condição. Evidentemente, nem todas as aposentadorias se concretizarão nesse período. Contudo, aliando esse cenário a possíveis exonerações, poderemos retroceder ao quadro de 2015, quando havia escassez massiva de servidores, o que certamente prejudicará o desenvolvimento de projetos e o alcance de resultados de excelência observados nos últimos anos.

Em relação ao cargo de **Agente Fazendário**, saltamos de 43 servidores em 2015 para 66 em 2017 e, atualmente, contamos com 36 servidores em exercício. Esse decréscimo representa uma queda de aproximadamente 45%. Embora não haja perspectiva de muitas aposentadorias nos próximos anos, o quadro de Agentes Fazendários sofre com alta taxa de rotatividade ano após ano, prejudicando a gestão do conhecimento e o desenvolvimento das atividades dos setores, sendo primordial melhorar as condições da carreira e garantir a reposição efetiva dessa lacuna.

- **Fundo de Modernização da Administração Fazendária (FMAF)**

O FMAF é um instrumento importante e extremamente estratégico, eis que viabilizará o aperfeiçoamento contínuo da SMF, tanto em relação à sua estrutura e funcionamento operacional quanto ao desenvolvimento e qualificação dos seus servidores. Assim, os

recursos financeiros poderão ser utilizados na aquisição/desenvolvimento de sistemas de informação, na capacitação profissional (cursos, congressos, seminários, material didático, bolsas de estudos), na estruturação adequada de bens móveis e imóveis (aquisição, construção, locação, reforma), por exemplo.

Em complemento, os recursos do fundo também poderão ser utilizados para o pagamento aos servidores de **bônus pelo atingimento de metas** previamente estabelecidas em Acordo de Resultados, fortalecendo o modelo de Administração Pública Gerencial, por meio de uma gestão moderna baseada na avaliação de desempenho, na meritocracia, na eficiência dos serviços prestados ao cidadão, no incremento da arrecadação e no controle dos resultados alcançados.

Necessidade de um Sistema de Inteligência

A fiscalização tributária é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficaz da administração pública, especialmente no nível municipal. A arrecadação de impostos e taxas municipais é vital para garantir a prestação de serviços públicos essenciais, como saúde, educação, infraestrutura e segurança. No entanto, a complexidade e a crescente sofisticação dos processos econômicos tornam a fiscalização tributária um desafio contínuo. Nesse contexto, a adoção de um **sistema de inteligência para a fiscalização tributária** torna-se uma ferramenta estratégica crucial.

É que um bom sistema automatiza processos e integra dados, permitindo uma atuação mais precisa e eficiente da Secretaria de Fazenda. Em vez de depender exclusivamente de auditorias manuais e revisões de declarações, a inteligência de dados e as ferramentas de big data podem processar grandes volumes de informações, cruzando dados de diversas fontes, como sistemas bancários, cadastros imobiliários, registros de compras e vendas e dados fiscais de outras esferas do governo.

Essa automação reduz drasticamente o tempo e o esforço necessário para identificar irregularidades e fraudes, permitindo que os auditores concentrem seus esforços em casos complexos e de maior risco. A eficiência operacional aumenta, permitindo que a fiscalização seja mais abrangente e eficiente. Até recentemente, a SMF contava com um sistema desse porte e, após o encerramento do contrato, viu diminuída a sua capacidade de tratar de modo mais célere e eficiente as informações disponíveis.

Cabe dizer que um sistema de inteligência fiscal também pode ser instrumental para otimizar a arrecadação tributária municipal. Muitas vezes, a evasão fiscal ou o subaproveitamento das bases tributárias ocorre não por má-fé dos contribuintes, mas por falta de clareza nos processos ou desatualização cadastral. A integração de bases de dados e a automação proporcionadas por um sistema de inteligência permitem identificar imóveis não cadastrados corretamente para o IPTU, empresas não registradas para o ISS ou negócios que declararam erroneamente seu faturamento.

É notório que a sonegação fiscal é um problema enfrentado por todas as esferas do governo, e no nível municipal não é diferente. Com a crescente digitalização das atividades econômicas, a fiscalização tradicional pode ser insuficiente para

acompanhar todas as transações realizadas no âmbito da economia digital. Sistemas de inteligência fiscal conseguem monitorar essas transações, utilizando o cruzamento de dados para identificar possíveis lacunas na arrecadação.

Pelo exposto, conclui-se que a adoção de um sistema de inteligência representará um avanço significativo para a SMF-Niterói. Ele potencializa a eficiência operacional, combate a sonegação e otimiza a arrecadação. Em um cenário de constante evolução tecnológica e econômica, esse tipo de solução é não apenas recomendável, mas necessário para garantir a sustentabilidade financeira e a capacidade de investimentos públicos no nível municipal.

Revisão final da PGV

A revisão final da Planta Genérica de Valores (PGV) do município de Niterói enfrenta desafios significativos, exigindo uma abordagem criteriosa e técnica para assegurar que a atualização seja justa e eficiente. Um dos principais obstáculos é a quantidade de faces de quadra presentes no município, que ultrapassa a marca de 11 mil. Cada uma dessas faces de quadra precisa ser analisada individualmente, levando em consideração características como localização e infraestrutura urbana. Essa complexidade torna o processo extremamente trabalhoso e demanda uma equipe capacitada para garantir a precisão dos dados e das avaliações.

A diversidade urbana de Niterói também traz desafios adicionais. O município possui bairros de realidades econômicas muito distintas, desde áreas com elevado poder aquisitivo até regiões de maior vulnerabilidade social. A definição dos valores venais de cada área precisa, portanto, refletir essas disparidades sem criar distorções. A dificuldade está em equilibrar a valorização imobiliária em bairros de classe alta, como Icaraí e São Francisco, com a realidade de bairros mais populares, como Fonseca e Engenhoca, garantindo que a PGV esteja em conformidade com o princípio da equidade tributária.

Outro ponto sensível é o contraste dentro dos próprios bairros. Em áreas como Santa Rosa e Fonseca, há grandes variações de perfil socioeconômico em regiões relativamente próximas, o que influencia diretamente o valor venal dos imóveis. Esse fenômeno demanda uma análise minuciosa para que a PGV reflita com precisão as diferenças intrabairros, evitando que imóveis em situações semelhantes sejam avaliados de forma discrepante. O desafio está em ajustar os parâmetros de valoração para que respeitem as particularidades de cada localidade.

Além disso, a quantidade e a qualidade dos dados disponíveis para a revisão são cruciais. Embora o município conte com uma base de dados robusta, a atualização constante dessas informações é essencial para garantir que a PGV reflita as mudanças ocorridas no mercado imobiliário e nas condições urbanas das diferentes regiões.

Por fim, a aceitação da população em relação aos novos valores estabelecidos é outro desafio. A comunicação entre o poder público e os cidadãos deve ser clara e transparente, explicando a metodologia utilizada na elaboração da PGV e justificando eventuais aumentos ou reduções nos valores venais. Garantir que os contribuintes compreendam o processo e sintam-se parte dele é essencial para evitar contestações em massa e para fortalecer a confiança na administração tributária.

Receitas Transferidas

A Coordenação de Receitas Transferidas enfrentará desafios importantes em 2025, especialmente no que tange à implementação do novo sistema estadual de cálculo do Índice de Participação dos Municípios (IPM). A eliminação da necessidade de envio da DECLAN pelos contribuintes promete simplificar processos e reduzir a carga administrativa tanto para os municípios quanto para as empresas. No entanto, a adaptação à nova metodologia de cálculo e o acompanhamento rigoroso dos dados exigirão uma capacitação contínua da equipe para garantir que as informações fornecidas pelo sistema estejam alinhadas com a realidade econômica do estado.

Além da transição tecnológica, a coordenação deverá lidar com a complexidade das demandas judiciais envolvendo o ICMS. Questões relacionadas à repartição do tributo entre municípios, disputas sobre os critérios de cálculo e a defesa dos interesses do município em processos que envolvem outros municípios continuarão a demandar esforços. A parceria com a Procuradoria será essencial para garantir a correta representação jurídica do município, e o acompanhamento detalhado das decisões judiciais será fundamental para evitar perdas de receita.

Por fim, o novo cenário de facilitação tecnológica não reduz a importância de um monitoramento ativo das receitas e do fluxo de dados. Com a eliminação da DECLAN, a dependência das informações provenientes da EFD (Escrituração Fiscal Digital) aumentará, exigindo um aprimoramento nos mecanismos de análise de dados e identificação de potenciais inconsistências. A coordenação precisará manter um diálogo próximo com os contribuintes e as autoridades fiscais estaduais para garantir que o município receba sua participação justa nas receitas estaduais, ao mesmo tempo em que se prepara para possíveis novas demandas judiciais e ajustes normativos.

3.2 Subsecretaria de Finanças

Heitor Moreira

Subsecretário de Finanças



Área de Resultado vinculada:

Gestão Fiscal



Estrutura organizacional



Subsecretaria de Finanças (SUBFIN):

1. Coordenação de Conciliação Bancária;

2. Coordenação de Arrecadação;

3. Departamento de Estudos Fiscais.

4. Departamento de Finanças:

4.1 Coordenação de Liquidação e Repasses Financeiros;

4.2 Coordenação de Encargos Financeiros do Município e Gestão Orçamentária.

5. Departamento de Tesouro:

5.1 Coordenação de Pagamentos e Movimentação Financeira:

1. Coordenação de Conciliação Bancária: Conciliar diariamente a movimentação das contas correntes; acompanhar devoluções de pagamentos através de conciliação bancária eletrônica das contas do Tesouro Municipal; Arquivar mensalmente documentos e extratos bancários, enviar relatórios à Diretoria de Tesouraria e Subsecretaria de Finanças, e solicitar documentação pendente às instituições bancárias; Importar mensalmente dados de conciliação para o Sistema Integrado de Gestão Fiscal (SIGIFS) e realizar a prestação de contas anual da movimentação financeira das contas da Prefeitura.

2. Coordenação de Arrecadação: Conciliação diária dos valores arrecadados e controle das atividades dos agentes arrecadadores; monitorar o envio, recebimento e processamento dos arquivos magnéticos relacionados à arrecadação e atualizar as tabelas de receitas do sistema; prestar apoio técnico à Administração Direta e Indireta, elaborar relatórios mensais e editar atos normativos relacionados à arrecadação de receitas municipais.

3. Departamento de Estudos Fiscais: Supervisionar estudos sobre arrecadação, renúncia de receita, execução de despesas e conjuntura econômica do Município; Coordenar o Comitê Permanente para monitorar e gerir riscos fiscais e elaborar o Relatório de Riscos Fiscais anualmente; Produzir relatórios e painéis gerenciais com dados orçamentários, financeiros e contábeis, e fornecer informações aos setores da Prefeitura; Analisar o fluxo da dívida pública e a capacidade de pagamento do Município; Realizar estudos tributários e econômicos, e desenvolver indicadores.

4. Departamento de Finanças: Orientar unidades da Administração e ordenadores de despesa sobre normas de execução orçamentária e financeira; emitir demonstrativos gerenciais da execução orçamentária e financeira; estabelecer um fluxo contínuo de informações sobre a execução orçamentária e financeira do Município; proceder com as retenções tributárias de competência do Município; supervisionar a execução

orçamentária da unidade de Encargos Financeiros e elaborar a programação financeira, acompanhando sua execução.

4.1 Coordenação de Liquidação e Repasses Financeiros: Coordenar e realizar a liquidação dos processos de despesas dos órgãos da Administração Direta; coordenar e operacionalizar as transferências financeiras às entidades da PMN encaminhadas à SMF; proceder à execução orçamentária e financeira, processando a liquidação das despesas e emitindo ordens de pagamento; acompanhar e controlar os pagamentos das despesas com concessionárias de serviços públicos; analisar e operacionalizar solicitações de restituições de indébitos.

4.2 Coordenação de Encargos Financeiros do Município e Gestão Orçamentária: Coordenar, elaborar, acompanhar e controlar a execução orçamentária da SMF e dos Encargos Financeiros do Município; elaborar a proposta orçamentária da SMF e dos Encargos Financeiros; analisar e operacionalizar necessidades de créditos suplementares e modificações orçamentárias; classificar despesas para emissão de notas de solicitação de compra e empenho; executar procedimentos orçamentários relacionados a encargos financeiros, incluindo obrigações com a União, PASEP, NitPrev, dívidas internas e externas, e precatórios.

5. Departamento de Tesouro: Acompanhar e controlar a arrecadação orçamentária e extraorçamentária do Município; obter a posição diária, mensal e anual da arrecadação e estimar fluxos futuros; realizar a gestão diária do Caixa e operações de crédito, administrando as disponibilidades financeiras; programar e controlar os pagamentos da Administração Direta e Indireta referentes ao Tesouro; prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE/RJ) sobre informações financeiras e movimentação bancária.

5.1 Coordenação de Pagamentos e Movimentação Financeira: Controlar diariamente os pagamentos e recebimentos da Prefeitura, informando para contabilização; registrar e acompanhar pagamentos devolvidos por irregularidades, interagindo com entidades legais para cobrança; manter organizada a guarda dos documentos de pagamentos e recebimentos, promovendo sua recuperação quando necessário; manter comunicação constante com a rede bancária para controle das disponibilidades; acompanhar a execução orçamentária e financeira das despesas, incluindo pagamentos de pessoal e convênios, e coordenar a elaboração dos pagamentos de despesas correntes e de capital.

Principais projetos (2021-2024)

2021

Inicialmente, cumpre observar que o ano de 2021 foi marcado pelo Plano de 100 primeiros dias do governo de Axel Graef, com o objetivo de orientar as ações, promover a sinergia e integrar os esforços imediatos. Nesse sentido, foi traçado um planejamento estratégico, no qual foi apresentado um plano de metas anual.

O plano de metas buscou organizar as prioridades do governo para o ano, bem como, auxiliou na aceleração das entregas de médio e longo prazos do planejamento estratégico. Cada órgão da prefeitura possui as suas metas prioritárias que devem ser executadas durante o ano.

Nesse período dos 100 dias, a SMF entregou as seguintes metas:

META 1 - Institucionalizar Grupo de Trabalho e publicar o Relatório de Riscos Fiscais.

META 2 - Implantar a Política de Investimentos para o Fundo de Equalização da Receita.

META 3 - Publicar Carta de Serviços da SMF e Modernizar o atendimento presencial.

META 4 - Padronizar as informações contábeis da SMF de acordo com o 'Ranking de Qualidade das Informações Contábeis' da Secretaria Nacional do Tesouro.

No âmbito da SUBFIN, em relação à meta 1, cabe registrar a implementação do projeto “Gestão do Comitê Permanente de Riscos Fiscais”, necessário para identificação e monitoramento de riscos fiscais, tendo em vista a ausência de indicadores econômicos e financeiros do Município. Como concretização desse projeto, tem-se a publicação do Relatório de Riscos Fiscais, ainda em 2021, e o aperfeiçoamento da Comissão de Programação Financeira e Gestão Fiscal em 2022 por meio da edição do Decreto nº 14.397/2022.

No tocante à Meta 2 - Implantar a Política de Investimentos para o Fundo de Equalização da Receita foi editada a Lei nº 3.633/2021, com vistas a estabelecer a governança e segurança jurídica para os recursos do FER. A implementação desse projeto visa melhorar o retorno financeiro dos rendimentos do FER, garantindo a transparência das aplicações financeiras.

Adicionalmente, com vistas a garantir o aprimoramento da gestão fiscal ao longo de 2021, foram definidos os projetos acima elencados para dar continuidade ao plano de sustentabilidade fiscal do Município.

Nesse sentido, o “Boletim de Movimento Econômico”, cujo viés para sua criação foi a ausência de indicadores econômicos municipais que respaldassem as decisões dos

gestores públicos, bem como os setores da cidade que apresentavam as melhores performances e que necessitam de investimentos.

Nessa toada, há de se considerar, também, as necessidades do Município para garantir a qualidade da gestão das contas públicas. Aqui se destacam a implementação do PIX e gestão dos recursos do Tesouro Municipal, com o objetivo de garantir meios mais seguros para pagamento, inovação tecnológica e padronização de procedimentos.

Por derradeiro, vale ressaltar que esses projetos apresentam estreita relação com o projeto “**Niterói que Queremos**”, cujo objetivo consiste em formular um Plano Estratégico de Desenvolvimento de Curto, Médio e Longo Prazos para a cidade de Niterói, pensando nos próximos 20 anos (2013 – 2033), e preparando-a para os desafios atuais e do futuro. Pela primeira vez, uma gestão municipal envolveu profundamente a sociedade niteroiense para pensar em conjunto sobre o que nos aflige no presente e o que esperamos para o amanhã.

Projetos 2021 - 84%		Responsável	Área de Resultado
Gestão do Plano de Sustentabilidade Fiscal	100%	Heitor Moreira	Gestão Fiscal
Estudo de Implementação da Ferramenta PIX	95%	Haroldo	Gestão Fiscal
Gestão da Política de Investimentos do Fundo de Equalização da Receita	94%	Lucas Almeida	Gestão Fiscal
Gestão do Comitê Permanente de Riscos Fiscais	79%	Lucas Almeida	Gestão Fiscal
Saneamento das Pendências de Conciliação Bancária	79%	Flávia Dias	Gestão Fiscal

Melhoria da Gestão dos Recursos do Tesouro	75%	Francisco	Gestão Fiscal
Implementação da Ferramenta de Limite de Saque	68%	Lucas/Francisco	Gestão Fiscal
Elaboração de Boletins de Movimento Econômico	100%	Thaísa	Informação Qualificada e Transparente
Elaboração do Boletim de Estudos Fiscais	100%	Lucas Almeida	Informação Qualificada e Transparente

Gestão do Plano de Sustentabilidade Fiscal

A Secretaria Municipal de Fazenda – SMF coordenou, em janeiro de 2021, o Plano de Sustentabilidade Fiscal que foi elaborado pelo Grupo de Trabalho composto pela SEPLAG, SMA, NitPrev, PGM, CGM, SEXEC e EGP.

A partir de um diagnóstico apurado das finanças da cidade, realizado desde a transição de governo, materializou-se em um documento que revisou as medidas de gestão praticadas, possibilitando os ajustes necessários nas contas públicas e a manutenção da disciplina da gestão fiscal do município construída nos últimos anos. Foram 33 medidas, entre projetos de lei e decretos, para fortalecer a administração municipal.

O plano foi organizado em cinco grandes eixos: Responsabilidade Fiscal; Eficiência na Arrecadação; Fortalecimento da Gestão Financeira e Contábil; Gestão Moderna e Inteligente; Promoção da Integridade e Combate à Corrupção.

No eixo 1 – Responsabilidade fiscal, foram editados os seguintes normativos legais: Decreto nº 13.955/2021 (Pacto de Compromisso com a Gestão Fiscal); Decreto Nº 13.956/2021 (modifica a Comissão de Programação Financeira e Gestão Fiscal – CPFGEF); Decreto Nº 13.958/2021(Comitê Permanente para Monitoramento de Riscos Fiscais); Lei nº 3.604/2021(alteração da contribuição previdenciária); Decreto nº 13.957/2021 (grupo de Trabalho para reestruturação do Regime Próprio da Previdência Social do Município).

O eixo 2 - Eficiência na arrecadação contou com a edição dos seguintes normativos: Lei nº 3605/2021(modernização a dívida ativa por meio de normas de transação); Decreto nº 13.963/2021 (parâmetros e diretrizes para a instituição do Plano Anual de Fiscalização); Lei nº 3.598/2021(obrigatoriedade de declaração das alterações dos

imóveis aos Cartórios de Niterói); Decreto nº 13.961/2021 (núcleo para a modernização fazendária) e Lei nº 3.589/2021 (revoga a isenção do ITBI sobre a consolidação da propriedade fiduciária).

Quanto ao eixo 3 – Fortalecimento da Gestão Financeira e Contábil, vale citar as seguintes normas: Lei Nº 3.633/2021 (aplicação dos rendimentos do FER); Lei nº 3606/2021 (estabelece a Política Municipal de Gestão do Patrimônio Imobiliário), Decreto nº 13.962/2021 (cria o Sistema de Contabilidade Municipal de Niterói).

Os eixos 4 - Gestão Moderna e inteligente cuidou da edição das seguintes normas: Decreto Nº 13.966/2021 (governança do FER), Decreto nº 13.968/2021 (Comitê para Rede de Atendimento ao Cidadão); Decreto nº 13.970/2021 (estabelece comitê de avaliação, atualização, proposição de nova carteira de projetos estratégicos do Plano Niterói Que Queremos); Decreto nº 13.974/2021 (regulamentação do Teletrabalho); Decreto nº 13.975/2021 (Programa Niterói Cidadã).

Por fim, o eixo 5 - Promoção da Integridade e combate à corrupção foi responsável pelos seguintes decretos: Decreto nº 13.979/2021 (implantação do Sistema de Controle de Bens Patrimoniais dos Agentes Públicos – SISPATRI); Decreto Nº 13.877/2021 (Plano de Integridade do Município de Niterói); Decreto nº 13.980/2021 (alterações no Comitê de Integridade).

Como resultados desse projeto, podemos destacar a edição de inúmeros decretos e leis com vistas a fortalecer a gestão fiscal do Município como a Lei nº 3.633/2021 que regulamentou os rendimentos do FER.



<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/prefeitura-de-niteroi-lanca-plano-de-sustentabilidade-fiscal-2021/>

Estudo de Implementação da Ferramenta PIX

O projeto de implantação do Pix buscou apresentar a estrutura e os procedimentos a serem adotados pela Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói para a implementação do Pix como meio de pagamento de tributos e demais receitas municipais. A iniciativa

busca otimizar a arrecadação municipal, proporcionando maior comodidade e agilidade aos contribuintes.

A implementação do PIX na Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói visou modernizar a arrecadação municipal. A utilização de guias com QR Code padrão simplificou o processo de pagamento para os contribuintes.

A adaptação do sistema operacional foi o principal desafio, demandando diversos testes e ajustes.

É um meio seguro, dinâmico e funcional. Essa modalidade vem para somar com os demais meios de pagamento, como o código de barras e o débito automático em conta. A princípio o pagamento via PIX foi disponível para o IPTU, mas em breve será estendido para outros tributos.

Gestão da Política de Investimentos do Fundo de Equalização da Receita

O projeto “Gestão da Política de Investimentos do Fundo de Equalização da Receita”, elaborado pelo Departamento de Estudos Fiscais, teve como objetivo principal institucionalizar a política de investimentos do FER, por meio do desenvolvimento de normativo próprio.

A justificativa para sua elaboração foi a necessidade de fixar regras claras para a atuação dos envolvidos na gestão do Fundo, de forma a conciliar rentabilidade nos investimentos, prudência na aplicação dos recursos públicos e segurança jurídica.

O desenvolvimento do projeto tomou como base normativos de fundos e instituições com campo de atuação similar ao FER, como Fundos Soberanos de outros entes ou Entidades de Previdência. O principal desafio foi que, dado o caráter *sui generis* do FER, não foi possível reproduzir integralmente o que já existe. As adaptações necessárias demandaram dedicação e capacidade de inovação da equipe envolvida.

O resultado do projeto foi a publicação da Lei nº 3.633/2021, que dispõe sobre a estrutura de governança do Fundo, estabelecendo e delimitando as competências de seus órgãos deliberativos e fixando normas para a execução da Política de Investimentos. Sua entrega viabilizou o projeto do exercício seguinte, com a efetiva implementação da Política de Investimentos.

Valor do fundo

1.188.908.933,48



PRINCIPAIS OBJETIVOS DO FER:

1 PROMOVER ESTABILIZAÇÃO FISCAL NO MUNICÍPIO DE NITERÓI.

2 FORMAR POUPANÇA PARA QUE GERAÇÕES FUTURAS POSSAM SE BENEFICIAR DOS RECURSOS ORIUNDOS DA EXPLORAÇÃO DE PETRÓLEO, RECURSOS ESSES CARACTERIZADOS POR SUA FINITUDE.

Gestão do Comitê Permanente de Riscos Fiscais

O Comitê Permanente para o Monitoramento dos Riscos Fiscais foi criado pelo Decreto municipal nº 13.958/2021. O comitê é composto por representantes da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG), Controladoria Geral do Município (CGM) e Procuradoria-Geral do Município (PGM). A coordenação do comitê é feita pela SMF.

Este comitê tem a responsabilidade de avaliar e monitorar os indicadores econômicos e financeiros do município, propondo resoluções sobre os riscos fiscais permanentes e emergenciais do município.

Entre as principais funções do comitê estão a elaboração e publicação do Relatório de Riscos Fiscais do Município, que complementa o Anexo de Metas Fiscais e o Anexo de Riscos Fiscais previstos na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Além disso, o comitê é responsável por criar cenários de médio e longo prazo das finanças públicas, ajudando a definir diretrizes de política fiscal e avaliar a sustentabilidade fiscal do município.

Como fruto desse projeto, é possível mencionar a publicação do “Relatório de Riscos Fiscais” em 2021, pela SMF com colaboração da SEPLAG. Adicionalmente, cabe registrar a edição do Decreto nº 15.040/2023, que consolida a legislação referente à Comissão de Programação Financeira e Gestão Fiscal – CPFGF.

Saneamento das Pendências de Conciliação Bancária

Este trabalho de auditoria, realizado em atendimento ao Projeto Saneamento das Pendências de Conciliação Bancária, teve como objetivo a verificação das pendências contábeis e financeiras registradas nas conciliações bancárias do Município de Niterói.

A auditoria interna tem como propósito primordial, apoiar e assessorar a gestão quanto ao controle da legalidade e conformidade dos atos administrativos. A equipe da Conciliação Bancária, tendo em vista a necessidade de fornecer esclarecimentos e avaliações objetivas acerca da gestão e do desempenho de políticas, programas e operações governamentais perante os Órgãos Legislativo e de Controle, especialmente o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro – TCE, vem trabalhando de forma conjunta com as equipes do Escritório de Gestão de Projetos – EGP, através do Núcleo de Convênio e Captação de Recursos, Controladoria Geral do Município - CGM e Subsecretaria de Contabilidade – SSCONT, nos procedimentos que visam corrigir as distorções apresentadas nos demonstrativos contábeis.

Inicialmente, ressaltamos que houve levantamento de informações acerca dos registros em aberto na conciliação, composta pelo Extrato Bancário e Razão Contábil das respectivas contas, concernentes os exercícios de 2013 a 2023, através dos dados obtidos, por meio de solicitações de informações e documentos. Identificou-se após o encerramento dos trabalhos um quantitativo de 1922 registros não conciliados entre extrato bancária e razão contábil com tipicidades distintas. Diante do levantamento e compartilhamento da responsabilidade, conseguimos mitigar em 1302 registros não contabilizados.

O tratamento eficaz e tempestivo dos relatórios de auditoria interna deve reduzir ainda mais as pendências, estabelecendo cada vez mais a transparência como característica fundamental da administração pública.

Melhoria da Gestão dos Recursos do Tesouro

O projeto “Melhoria da Gestão dos Recursos do Tesouro” partiu da iniciativa conjunta do Subsecretário de Finanças e do Diretor do Departamento do Tesouro pela busca de melhores resultados relacionados aos saldos disponíveis no caixa do tesouro. Importante frisar que essa meta só pode ser abarcada nesse momento em virtude das melhorias estruturais e processuais realizadas anteriormente no setor (exercícios de 2017 a 2020). No mesmo ano (2021), a carteira de fundos de investimento saltou de 80% do CDI (em média) para resultados acima dos 100%.

A carteira de fundos de investimento do Tesouro passou a ser construída por meio de análises mensais promovidas pelos setores Departamento do Tesouro e Departamento de Estudos Fiscais, acompanhando os principais fatores que impactam em cada fundo de investimento.

Nos exercícios seguintes, com objetivo de fortalecer ainda mais o escopo do projeto, foi contratada a ferramenta Quantum Axis (para pesquisa e monitoramento dos fundos de investimento) e a assessoria Anda Luz (voltada para análises mais técnicas dos fundos de investimento do Tesouro e do Fundo de Equalização da Receita - FER).

Implementação da Ferramenta de Limite de Saque

O projeto “Implementação da Ferramenta Limite de Saque”, devido às limitações sistêmicas não pode ser implementado. A ferramenta tinha como finalidade proporcionar celeridade na execução dos pagamentos destinados aos fornecedores da Administração Indireta, por meio de cotas financeiras mensais disponibilizadas no sistema. Na prática, o Departamento do Tesouro disponibilizaria mensalmente um “limite de saque” (parametrizada por meio dos ingressos de receita e cota orçamentária) para que a Unidade promovesse o pagamento mensal de seus fornecedores. Os recursos que atualmente são transferidos para Unidade iriam ser repassados diretamente para o fornecedor. Esse movimento encurtaria o prazo de entrega do pagamento na ponta e proporcionaria maior previsibilidade ao Departamento do Tesouro para execução dos compromissos mensais junto Unidades da Administração Indireta.

Importante ressaltar esse plano de ação partiu da necessidade do Departamento do Tesouro em ter maior previsibilidade nos pedidos de repasse financeiro feitos pelas unidades da Administração Indireta.

Tomando como base o exercício de 2023, para fins de conhecimento, o Departamento do Tesouro executou, em média, 1.600 (um mil e seiscentos) repasses/pagamentos por mês - cerca de 19 mil movimentações financeiras no ano. Em volume financeiro, o setor perfez, em cada mês, aproximadamente R\$ 450 MM - pouco mais de R\$ 5 bi no ano.

Elaboração de Boletins de Movimento Econômico

Considerando a ausência dados econômicos da cidade de Niterói referentes ao setor de serviços e arrecadação do ISS foi desenvolvido o projeto “Boletim do Movimento Econômico” a fim de dar um panorama sobre o comportamento econômico da cidade.

O Boletim de Movimento Econômico é um documento produzido pela Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói, sob coordenação do Departamento de Estudos Fiscais. Tem como objetivo apresentar informações referentes à arrecadação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e a emissão de notas fiscais

eletrônicas no município. Ele também fornece um diagnóstico sobre as tendências do setor econômico local e traça um comparativo da arrecadação e renda per capita entre Niterói e outros municípios do estado do Rio de Janeiro e do Brasil. Além disso, permite um acompanhamento de emissões de notas fiscais eletrônicas, de modo a verificar a tendência do setor de serviços.

Trata-se de uma ferramenta importante para gestores públicos e investidores, para empresários e comerciantes da cidade. Por meio dele, é possível perceber quais setores da economia local apresentaram aumento ou queda da receita de ISS. E consequentemente, quais áreas necessitam de investimentos para assim atrair novas empresas.

Vale registrar que, além dos dados extraídos internamente do sistema de emissão de notas fiscais da SMF, também são analisados dados do RREO extraído do portal SICONFI da Secretaria do Tesouro Nacional. No entanto, nem todos os municípios publicam suas informações no portal STN, o que acaba reduzindo a análise de dados que são verificados pelo DEEF. A fim de evitar isso, o boletim é elaborado a cada três meses para a maioria dos dados sejam carregados no portal do SICONFI-STN.

De forma inédita, a 14ª edição do boletim irá abordar também sobre o panorama dos negócios da cidade, a partir da quantidade de abertura e fechamento das empresas; setores que mais abriram empresas e dados sobre segmentação por porte das empresas.

[Clique e acesse às edições do Boletim de Movimento Econômico.](#)



2022

O ano de 2022 buscou dar seguimento ao trabalho iniciado pela gestão em 2021, seja concluindo projetos ainda em andamento ou em produtos gerados por aqueles já concluídos. Os projetos escolhidos, divididos nas áreas de Gestão Fiscal e Arrecadação Eficiente, buscaram combinar as oportunidades mapeadas às necessidades de melhoria mais prementes da Secretaria.

Superado o período pandêmico, concluiu-se que, diante das condições econômicas à época, assim como as características internas do município, as principais frentes seriam competitividade do ambiente econômico, eficiência na arrecadação e gestão dos recursos, além de transparência e governança.

A busca por ratings de agências de crédito tocaria o ponto inicial, proporcionando maior transparência, visibilidade e segurança jurídica ao empresariado e facilitando a captação de recursos.

No quesito arrecadação e gestão dos recursos, os projetos de operacionalização das receitas tributárias, política de gestão de recursos do Tesouro e de Investimentos do FER fortaleceriam a sustentabilidade fiscal do município, garantindo maior arrecadação, seguida de aplicações melhores e mais seguras. Ainda na temática, o Limite de Saque para a Administração Indireta reduziria atritos e traria celeridade aos repasses, garantindo economia de recursos.

Por fim, no âmbito da transparência e governança foi proposta a criação do Fórum de Fundos Soberanos. Neste projeto, anteviu-se a possibilidade de troca regular de experiências com outros entes, o que fortaleceria a governança e auxiliaria a traçar caminhos de evolução para a gestão fiscal.

Projetos 2022 - 76%		Responsável	Área de Resultado
Implementar a Gestão dos Recursos do Tesouro	100%	Francisco Marins	Gestão Fiscal
Implementar a Política de Investimento do FER	100%	Lucas Paz	Gestão Fiscal
Obter rating atribuído por 3	95%	Lucas Paz	Gestão Fiscal

agências de risco internacionais			
Criar Fórum de Fundos Soberanos	60%	Lucas Paz	Gestão Fiscal
Implementar o Limite de Saque para Administração Indireta	50%	Flávia Bittencourt	Gestão Fiscal
Implementar política de crédito permanente	20%	Flávia Bittencourt	Gestão Fiscal
Operacionalização das Retenções Tributárias	56%	Flávia Bittencourt	Arrecadação Eficiente

Implementar a Gestão dos Recursos do Tesouro

Como já apontada na meta do exercício anterior (2021), a possibilidade de alavancar as receitas provenientes de rendimentos bancários passou a ser de extrema importância e relevância para o Departamento do Tesouro e para alta gestão da Secretaria Municipal de Fazenda.

Para ciência, a carteira de fundos de investimento do tesouro, até meados de 2021, era composta apenas por 4 (quatro) fundos de investimento - basicamente títulos públicos. Atualmente, a carteira do Tesouro é composta por 13 (treze) fundos de investimento.

O rendimento bancário aferido em 2020 e 2021 foi de R\$ 19,8 MM e R\$ 53,8 MM, respectivamente. Já em 2022 e 2023, com o novo plano de ação para os recursos do tesouro, o retorno financeiro com rendimentos bancários saltou para R\$ 263,39 e R\$ 338,04 MM, respectivamente.

Com a implementação da gestão dos recursos do Tesouro, veio também a necessidade de melhorias na apresentação dos relatórios de saldo de caixa e investimentos. O Departamento do Tesouro, no mesmo ano, passou a apresentar seus relatórios por meio da ferramenta Power BI, mantendo também alguns relatórios no formato Excel.

Os principais desafios para aplicação dessa meta estavam relacionados a ausência de legislações que permitissem aos gestores maior liberdade para ganhos financeiros no mercado. A interpretação atual de nossa Procuradoria Geral e Controladoria Geral só permite aplicação dos recursos em instituições financeiras públicas (Art. Nº 164 da CF/1988). Mesmo diversificando a carteira de fundos de investimento, mantivemos os recursos em fundos com baixa volatilidade.

Implementar a Política de Investimento do FER

Produto direto do projeto concluído em 2021 com a publicação da Lei de Governança do FER, a implementação da Política de Investimentos foi o passo seguinte na profissionalização da gestão do Fundo.

O objetivo do projeto foi produzir o documento orientador dos investimentos do Fundo, a fim de detalhar sua atuação, seu objetivo de rentabilidade anual, delimitar quais ativos poderiam compor sua carteira, quais seriam vedados, estabelecer seus limites de concentração e risco, além de fixar medidas de mitigação destes mesmos riscos.

O projeto teve como fundamento maior a necessidade de promover transparência à gestão do fundo. Além de funcionar como guia aos gestores, a publicação da Política Anual de Investimentos, aliada às prestações de contas periódicas, garante à sociedade ferramenta de acompanhamento e controle da aplicação dos recursos públicos.

Similarmente ao ocorrido com o projeto de 2021, a falta de *benchmarks* integrais foi a principal dificuldade. A Política tomou como norte a Resolução CMN nº 4.963, de 2021, normativo que estabelece regras para os Regimes Próprios de Previdência Privada. Novamente, adaptações foram necessárias para que o projeto pudesse responder às necessidades próprias do FER como Fundo Soberano Subnacional. Destaca-se ainda que, ao longo do ano, a política sofreu revisões, de modo a melhor refletir frente às mudanças no cenário macroeconômico.

O gargalo principal é justamente o fato de institutos como o FER ainda carecerem de regramentos próprios a nível nacional, o que reduz a segurança jurídica em sua atuação. A implementação da Política é resposta necessária - mas não suficiente - a tal questão.

A Política Anual de Investimentos de 2022 (anexa) foi o produto principal. Importante salientar que sua adoção teve seguimento nos exercícios seguintes, com as políticas de 2023 e 2024.

Obter rating atribuído por 3 agências de risco internacionais

Rating é a opinião da agência sobre a capacidade de pagamento de dívidas de uma companhia ou entidade, em comparação com outros nomes. Através dos *ratings*, as entidades classificadas entram no radar de potenciais investidores interessados naquele segmento.

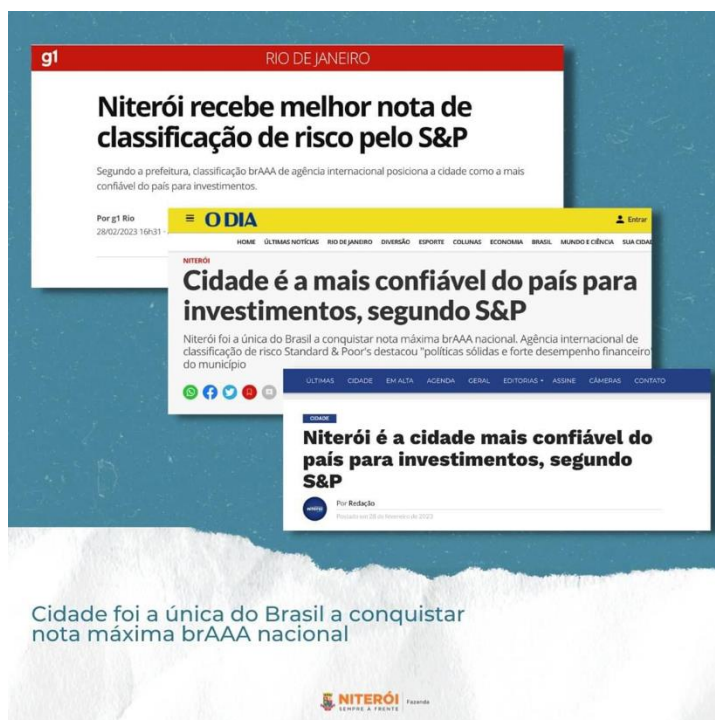
A Prefeitura de Niterói (PMN) submete-se, desde o ano de 2018, ao processo de análise de sua situação financeira e fiscal. Naquela época, o município foi analisado unicamente pela agência internacional de classificação de risco S&P Global Ratings. Em 2022, com vistas a atrair investimentos e dar ainda mais credibilidade à cidade de Niterói,

foram contratadas as três principais agências de risco internacionais – *Standard & Poor's*, *Moody's* e *Fitch*.

Como possíveis resultados obtidos a partir da publicação dos *ratings* do município, destacam-se as seguintes ações:

- (i) Maior atração de investimentos externos e de empresas interessadas em fixar-se em uma economia controlada, estável e com confiabilidade garantida por atores externos;
- (ii) Ferramenta útil de análise de viabilidade para potenciais investidores, facilitando-os no processo de tomada de decisão;
- (iii) Visibilidade da cidade no cenário nacional, em razão de classificação positiva conquistada, tornando-se um *benchmark*;
- (iv) Transparência da situação fiscal do Município ao público em geral;
- (v) Condição necessária para obtenção de diversos empréstimos com organismos internacionais;
- (vi) Possibilidade de aumento do diálogo com potenciais parceiros privados de PPP's,

Como gargalos para desenvolvimento do projeto, podemos apontar: tempo do processo de contratação; contratos das agências de riscos que não observam a minuta padrão da PGM; cobrança em dólar (volatilidade do câmbio). Para minimizá-los, foram adotadas as seguintes providências: análise dos contratos de adesão pela SJUR/PGM; pagamento da prestação de serviços em moeda corrente (Real); proatividade entre setores envolvidos da SMF (ASSCL, DEEF) para agilizar o processo de contratação.



FITCH RATINGS ELEVA A NOTA DE NITERÓI

A **Fitch Ratings**, uma das principais agências de classificação de risco de crédito do mundo, elevou a nota de Niterói. Niterói tem hoje a **melhor posição do Estado do Rio** e foi o único Município do Rio a ter sua avaliação elevada.



Nota máxima na **Fitch**

*Solidez e perspectivas econômicas de Niterói
coloca a cidade no topo do estado do Rio e do país*





Criar Fórum de Fundos Soberanos

O Fórum dos Fundos Soberanos (FFSB) criado em 2021, é um canal permanente de troca de conhecimento e experiências entre gestores dos fundos, especialistas e comunidade acadêmica, visando garantir uma gestão de recursos alinhada aos princípios de ESG (Environmental, Social and Governance).

Atualmente, o FFSB conta com a participação dos seguintes entes federados:

- Ilhabela/SP
- Maricá/RJ
- Espírito Santo
- Rio de Janeiro
- Conceição do Mato Dentro/MG
- Congonhas/MG

O valor total administrado pelos integrantes do FFSB é de aproximadamente R\$ 8 bilhões.

O principal resultado do projeto é o peso obtido com a atuação conjunta promovida pelos integrantes do Fórum na busca de seus objetivos, o maior deles sendo o desenvolvimento de regulamentação própria para os fundos. Por meio do Fórum, há troca constante entre os membros, seja em reuniões remotas e presenciais, além de eventos promovidos para debater temas pertinentes a atuação dos Fundos com especialistas e autoridades. No âmbito do Fórum, são desenvolvidos também

ferramentas e softwares de previsão de cenários, fundamentais no auxílio aos investimentos.

O Fórum promove publicações próprias e concentra trabalhos de autoria de seus membros, disponíveis em <https://fundos-soberanos.org.br/producao-academica/>.

O desafio principal foi conciliar as diferentes agendas e graus de maturidade dos membros, que vão de municípios com menos de 50 mil habitantes a estado com quase 4 milhões. A superação demandou dos organizadores, acima de tudo, *soft skills* como negociação e habilidade política.





Implementar o Limite de Saque para Administração Indireta

O projeto “Implementação da Ferramenta Limite de Saque”, devido às limitações sistêmicas, não foi implementado. A ferramenta tinha como finalidade proporcionar celeridade na execução dos pagamentos destinados aos fornecedores da Administração Indireta, por meio de cotas financeiras mensais disponibilizadas no sistema.

Na prática, o Departamento do Tesouro disponibilizaria mensalmente um “limite de saque” (parametrizada por meio dos ingressos de receita e cota orçamentária) para que a Unidade promovesse o pagamento mensal de seus fornecedores. Os recursos, que atualmente são transferidos para Unidade, iriam ser repassados diretamente para o fornecedor. Esse movimento encurtaria o prazo de entrega do pagamento na ponta e proporcionaria maior previsibilidade ao Departamento do Tesouro para execução dos compromissos mensais junto às Unidades da Administração Indiretas.

Implementar política de crédito permanente - INVESTNIT

O referido programa tem como objetivo dar continuidade ao programa Supera Mais, instituído no contexto pandêmico, o qual realizou a concessão de crédito a juro zero para micro e pequenas empresas municipais, bem como complementar a atração de investimentos no setor produtivo da cidade, ainda em escala insuficiente ao crescimento da economia local.

Durante a vigência do Supera Mais, o Município concedeu em torno de R\$ 25 milhões em empréstimos, beneficiando um total de 402 microempresas (ME) e 184 empresas de pequeno porte (EPP). Estima-se que 15.400 pessoas tenham sido impactadas pela política de crédito.

Em sua nova versão, o Investnit garantirá a ampliação das políticas de crédito oferecidas no município, por meio de empréstimos com juros mais baixos que o mercado e maior carência para pagamentos das parcelas.

Vale lembrar que as micro e pequenas empresas apresentam dificuldades de acesso ao mercado creditício pela inexistência de um sistema de crédito bem ajustado em atender às suas demandas e necessidades específicas, sem contar as grandes exigências impostas à concessão de crédito aos pequenos negócios. Há de se considerar a grande burocracia e o baixo interesse das instituições financeiras em ofertar crédito a esses empresários.

Assim sendo, entendendo que as condições padrão de oferta de crédito no mercado financeiro não atendem determinados nichos produtivos, visualiza-se a necessidade da elaboração de política pública perene que salvguarde e facilite a obtenção de recursos para expandir e qualificar os negócios da cidade. O Programa InvestNit pretende assim consolidar, de maneira perene, política pública de financiamento e desenvolvimento econômico para empresas de diversos portes, fomentando também a atração de segmentos estratégicos para a economia local.

O fortalecimento e incremento no número de empresas estabelecidas na cidade acarretará maior arrecadação por parte da PMN, valor que poderá ser direcionado a novas políticas públicas em benefício da população.

Por fim, destaca-se que, em que pese a importância do programa, ainda não foi possível sua implementação devido às questões burocráticas relacionadas à aprovação de Lei Municipal, inclusão da ação nos instrumentos orçamentários - Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, bem como a proximidade das eleições municipais e suas decorrentes restrições legais quanto à criação de novas despesas.

Operacionalização das Retenções Tributárias

Com base na tese fixada pelo Supremo Tribunal Federal (STF), por ocasião do julgamento do Recurso Extraordinário com Repercussão Geral nº 1.293.453/RS e na Ação Cível Originária nº 2897, determinando que:

“Pertence ao Município, aos Estados e ao Distrito Federal a titularidade das receitas arrecadadas a título de imposto de renda retido na fonte incidente sobre valores pagos por eles, suas autarquias e fundações a pessoas físicas ou jurídicas contratadas para a prestação de bens ou serviços, conforme disposto nos arts. 158, I, e 157, I, da Constituição Federal”

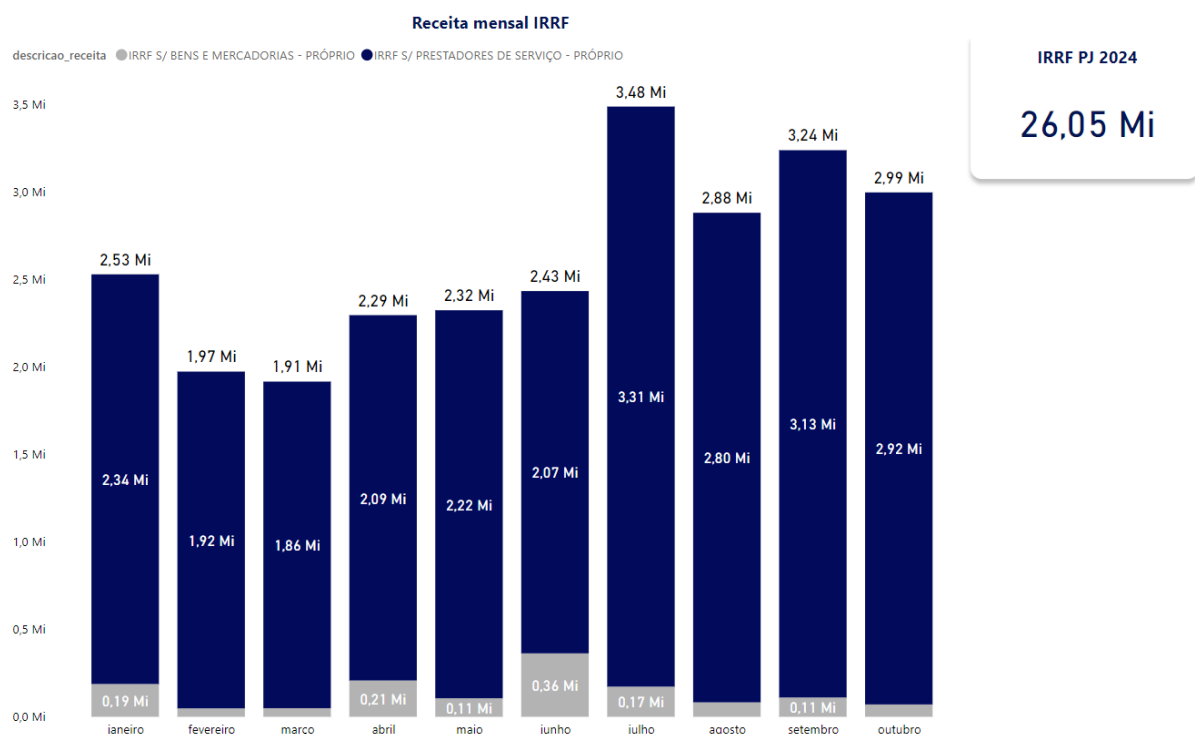
A partir desse momento, foi iniciado o trâmite para a contratação de uma empresa de consultoria para implementação, capacitação dos servidores e elaboração de manual fiscal com o intuito de orientar ainda mais a correta realização das retenções tributárias.

Em maio de 2022, foi publicado o Decreto Municipal nº 14.396/2022 que dispõe sobre a retenção de tributos no pagamento aos fornecedores por Órgãos e Entidades da Administração Pública Municipal Direta e Indireta e pela Câmara Municipal de Niterói.

Para colocar a retenção em prática foram elaborados documentos para auxiliar as unidades com o preenchimento das informações novas a serem incluídas nos processos, como Formulário de Retenções, Passo a Passo para elaboração da GRM, bem como a alteração de documentos já existentes como o Termo de Requisitos Mínimos.

A partir da implantação das retenções de Imposto de Renda Pessoa Jurídica já auferimos quase R\$ 30 milhões de reais até o mês de outubro de 2024. A título ilustrativo, esse valor é mais que o dobro do auferido com IPI em todo ano de 2023 (aproximadamente R\$ 14 milhões) e próximo a 35% do montante arrecadado de ITBI no mesmo período, R\$ 83,1 milhões.

Conforme dados disponíveis no BI do Departamento de Estudos Fiscais, a arrecadação do IRRF já passa de R\$ 26 milhões de reais, com média mensal de arrecadação em torno de R\$ 2,4 milhões. Cabe destacar que os serviços prestados são responsáveis pela maior parte da arrecadação municipal.



Cabe destacar que as principais dificuldades relacionadas à implementação do projeto foram a resistência e falta de conhecimento das unidades da Administração Direta e Indireta. Com o intuito de reduzir as questões levantadas, a consultoria contratada realizou uma aula de tira dúvidas, ao vivo, disponível para todos os servidores da

Prefeitura, bem como elaborou o Manual de Retenções Tributárias do Município de Niterói, incluindo breve análise de alguns dos contratos mais importantes da cidade e seus respectivos percentuais de retenção. Além disso, o Departamento de Finanças - DEFIN, ficou à disposição para o esclarecimento das dúvidas, recebendo servidores de outras unidades e respondendo às perguntas enviadas.

2023/2024

Para o biênio 2023-2024, a Subsecretaria de Finanças (SUBFIN) teve como guia as diretrizes do Planejamento Estratégico, buscando dar continuidade às metas de sustentabilidade fiscal desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Fazenda.

No cenário econômico, deve-se considerar a conjuntura econômica para esse período, com elevação da taxa básica de juros do país, a taxa SELIC, representando uma política monetária restritiva, com o objetivo de conter a inflação. Esse panorama tende a causar arrefecimento da economia, por conta das restrições ao crédito. No entanto, o período é marcado por revisões positivas para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país, bem como pelo aquecimento do setor de serviços, também verificado em nível local.

Outro aspecto relevante trata das mudanças climáticas, cujos impactos têm se tornado cada vez mais relevantes, como a crise climática do Rio Grande do Sul, por conta das enchentes. Nesse toar, vale destacar a consolidação e refinamento do trabalho que vem sendo desenvolvido no FER junto ao Fórum de Fundos Soberanos Brasileiros (FFSB) no que diz respeito ao fortalecimento institucional dos fundos subnacionais por meio de possibilidades de regulamentação nacional de lacunas ainda existentes, bem como pela busca por investimentos sustentáveis.

Entre as iniciativas que impactam diretamente o contribuinte da cidade, evidencia-se as novas modalidades de pagamento de tributos colocadas à disposição dos cidadãos em 2023, como o PIX e cartão de crédito; e a nova guia para pagamento de tributos desenvolvida em parceria com o Labnit.

Destaca-se ainda a elaboração de diversos estudos financeiros e econômicos em 2023 que deram suporte à tomada de decisões, como a 2ª edição do Relatório de Riscos Fiscais do município, com objetivo de monitorar e identificar os riscos fiscais municipais.

Ademais, vale destacar a criação do Observatório de Dados Fiscais para garantir maior transparência dos dados fiscais do município a partir da coleta e sistematização de dados, e disponibilização em plataforma web, diante da ausência dessas informações em âmbito municipal.

Outro projeto que merece destaque foi a implementação da programação financeira em razão da previsão legal disposta na Lei Complementar nº 101/2000, tendo em vista a necessidade do Poder Executivo de elaborar um cronograma de desembolsos e metas bimestrais com a finalidade de traçar as estimativas de arrecadação e de despesas das fontes do tesouro.

Por fim, em razão da ausência de um indicador de atividade econômica do Município que demonstre o crescimento econômico local, foi desenvolvido o projeto “Índice de Atividade Econômica” em parceria com a UFF. Por esse indicador, será possível estabelecer um comparativo da economia de Niterói com outros municípios do estado

do Rio de Janeiro e Brasil, bem como apresentar para a sociedade a evolução do cenário fiscal da cidade.

Todos os projetos demonstram oportunidade para o município, por meio da SMF, em continuar aprimorando sua gestão fiscal por meio da inovação tecnológica, garantindo maior confiabilidade, controle de gastos e sustentabilidade fiscal.

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Ampliar e Otimizar os meios eficientes de arrecadação: PIX, Débito Automático e Cartão de Crédito	100%	Vanessa Chuenque	Gestão Fiscal
			Modernização dos Serviços com Foco no cidadão
Publicar 2ª edição do Relatório de Riscos Fiscais	100%	Lucas Paz/Raffaela Fiuza	Gestão Fiscal
Criar o Índice de Atividade Econômica de Niterói	100%	Lucas Paz/ Fernando Gonçalves	Gestão Fiscal
Observatório de Dados Fiscais	98%	Lucas Paz/ Raffaela Fiuza / Fernando Gonçalves	Gestão Fiscal
Implementar a Programação Financeira	98%	Francisco Marins / Lucas Paz	Gestão Fiscal
Contribuir para fundação da Associação de Fundos Soberanos Brasileiros	47%	Lucas Paz	Gestão Fiscal
Implementar o Programa Invest Nit (crédito permanente)	20%	Lucas Paz / Flávia Bittercount	Gestão Fiscal

Ampliar e Otimizar os meios eficientes de arrecadação: PIX, Débito Automático e Cartão de Crédito

A implementação das novas modalidades de pagamento, incluindo IPTU, ISS, ITBI e cobranças administrativas, gerou um expressivo aumento na arrecadação municipal. Houve um crescimento acentuado no uso do Pix para o pagamento de tributos, com um aumento de 100% no número de operações em relação ao mesmo período do ano anterior, totalizando mais de R\$ 30 milhões.

Já a modalidade de pagamento via cartão de crédito, implementada em 2023, registrou até o exercício atual de 2024 um total de 644 transações, com uma arrecadação de R\$ 764.093,31.

A integração com as APIs dos bancos conveniados exigiu ajustes significativos na interface do sistema e-Cidade, desafios esses superados por meio de reuniões periódicas e testes intensivos. Além disso, a implementação do pagamento com cartão de crédito contou com a contratação de uma empresa especializada, garantindo segurança e eficiência no processo.

As guias de arrecadação foram redesenhadas para incluir essas novas formas de pagamento, tornando-as mais acessíveis e fáceis de entender pelos contribuintes. Uma campanha de divulgação massiva, por meio de banners e redes sociais, desempenhou um papel crucial na conscientização e adesão às novas modalidades.

Além de elevar a arrecadação, as novas opções de pagamento proporcionam maior conveniência aos contribuintes, permitindo que quitem seus débitos de forma simples, rápida e segura.

Publicar 2ª edição do Relatório de Riscos Fiscais

O “Relatório de Riscos Fiscais” tem a finalidade de complementar o Anexo de Metas Fiscais (AMF) e o Anexo de Riscos Fiscais (ARF), previstos na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), englobando a identificação e a quantificação dos principais riscos fiscais, estabelecendo uma sistematização de monitoramento e avaliação.

O desenvolvimento desse projeto tem como pano de fundo o Decreto nº 13.958, de 24 de março de 2021 que estabeleceu o Comitê Permanente para monitoramento de Riscos Fiscais do Município. A coordenação desse documento cabe à Secretaria Municipal de Fazenda, e conta com a colaboração da SEPLAG.

Uma das características desse projeto é o dinamismo, já que o estudo não se esgota na primeira produção, podendo incorporar ainda novos estudos realizados pelo Comitê. As

publicações do relatório são bianuais, sendo a primeira edição publicada em 2021 e a segunda edição lançada em 2023.

Como resultado desse projeto, podemos mencionar o acompanhamento da situação fiscal do município e a possibilidade de aprimorar sua gestão. Ademais, a partir dos estudos, poderão ser expedidas recomendações e resoluções pelo Comitê Permanente, a fim de corrigir alguma situação crítica ou reforçar boas práticas em vigor.

Por se tratar de um relatório multidisciplinar, o tempo para execução do projeto pode ser um desafio, haja vista a necessidade de coleta e análise de dados em setores da SMF, bem como na SEPLAG, além de dados macroeconômicos que a todo momento são atualizados. Por essa razão, o prazo para execução do projeto pode ser um desafio a ser observado. Outro ponto que merece destaque são as informações sensíveis abordadas no documento que exigem uma avaliação no que diz respeito à sua publicação.

Anexa, segue a 2ª edição do Relatório de Riscos Fiscais para melhor compreensão do projeto.

Criar o Índice de Atividade Econômica de Niterói (IAEM)

O projeto “Índice de Atividade Econômica” foi desenvolvido a partir de uma parceria entre Prefeitura de Niterói, Universidade Federal Fluminense (UFF) e Fundação Euclides da Cunha (FEC).

O principal objetivo deste projeto consistiu no desenvolvimento de uma metodologia própria para construção de um índice de curto prazo para o acompanhamento das atividades econômicas no município de Niterói. A construção deste índice visa fornecer ao poder público municipal, informações ágeis sobre a evolução mensal do nível de atividade econômica do município de Niterói, a partir da identificação, coleta e sistematização de um conjunto amplo de variáveis, com vistas a auxiliar o processo de tomada de decisão para fins de políticas públicas.

Por se tratar de um índice de curto prazo, o IAEM é voltado para as atividades econômicas municipais, a fim de fornecer informações ágeis que capturem a evolução do desempenho dos agentes econômicos dentro da dinâmica econômica local.

Nesse sentido, o IAEM foi delineado tanto de forma composta como também nas seguintes dimensões: Logística, Receitas, Emprego e Atividade Geral.

Vale ressaltar que, ao longo do projeto, foram realizadas reuniões mensais entre os membros da SMF e da UFF. Além disso, os relatórios mensais entregues pela UFF contemplavam os seguintes assuntos: metodologia desenvolvida, manual operacional, treinamento de servidores da SMF, nota técnica temática e seminário.

O projeto foi concluído em agosto de 2024 com a entrega do Índice de Atividade Econômica e respectiva síntese metodológica.

Como resultados pretendidos, o IAEM será uma importante ferramenta para compreensão da evolução do nível geral de atividade econômica no município, subsidiando a implementação e monitoramento de políticas públicas.

A partir da construção do IAEM, será possível incluí-lo como indicador no Observatório de Dados Fiscais de Niterói, outro projeto desenvolvido pela SMF, garantindo assim maior transparência à gestão do município.

Observatório de Dados Fiscais de Niterói

O objetivo do presente projeto é a criação de uma plataforma online que permita o monitoramento detalhado dos dados fiscais municipais por meio de dashboards dinâmicos e com atualização automatizada. Esta iniciativa visa promover a ampliação na transparência dos indicadores e resultados fiscais para os cidadãos, assim como disponibilizar aos pesquisadores e gestores uma ferramenta que auxilie na análise de dados e tomadas de decisão.

O projeto vai ao encontro das recomendações feitas pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, em análise sobre o município, na qual destacou fragilidades na gestão de informações e, conseqüentemente, a necessidade de soluções que ampliassem a disponibilidade de dados para gestores e cidadãos.

Para tanto, procedeu-se processo licitatório para contratação de empresa especializada em construção de dashboards, incluindo o desenvolvimento de aplicações para coleta, análise, layout e tratamento de dados.

Atualmente, tendo finalizada a etapa de coleta e tratamento de dados, cujo detalhamento consta do processo administrativo nº 990032600/2023, o projeto encontra-se na fase de desenvolvimento na qual estão sendo analisados diversos modelos de layout para a apresentação dos dashboards e posterior disponibilização pública.

Implementar a Programação Financeira

O projeto foi criado para atender à previsão legal disposta na Lei Complementar nº 101/2000 quanto à necessidade de o Poder Executivo elaborar as metas bimestrais de arrecadação e a programação financeira.

Nesse sentido, cumpre informar o recebimento pelo município da solicitação do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro – TCERJ quanto aos normativos que dispõe sobre as metas bimestrais de arrecadação, programação financeira e cronograma de desembolsos.

Dessa forma, foi desenvolvida conjuntamente pela Subsecretaria de Receitas (SUREM) e pelo Departamento de Estudos Fiscais a metodologia própria para a realização das estimativas bimestrais de arrecadação e para cronograma de desembolsos, assim como criou-se um modelo de Resolução para a publicação das estimativas elaboradas.

Destaca-se como desafio atrelado ao projeto, ainda em estágio de análise e adequação, a compatibilização da metodologia desenvolvida com seu processo de automação no sistema E-cidade.

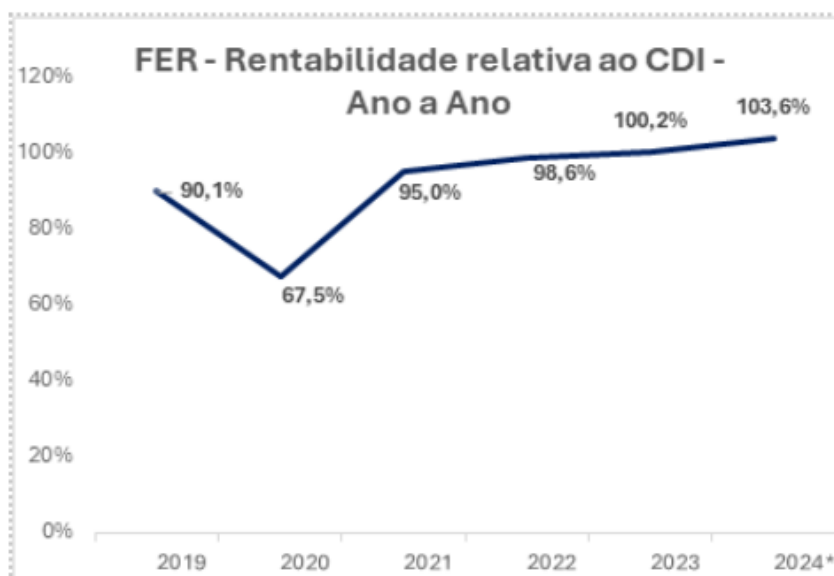
Adicionalmente, cumpre informar que a minuta de Resolução com as estimativas para o exercício de 2024 (Processo nº 900031569/2024) encontra-se em análise no Gabinete.

Desafios Futuros SUBFIN

Considerando os relevantes avanços dos projetos da Subsecretaria de Finanças ao longo de 2021 a 2024, impende observar os principais resultados obtidos nesse período, importantes para orientação dos futuros desafios a serem enfrentados pela SUBFIN.

Em relação à eficiência no cumprimento da sua missão institucional, cumpre registrar que foram efetuados 16.298 pagamentos por ano, movimentando, em média, o montante da ordem de R\$ 352.560.791,31 mensais. Ademais, o processo de obtenção da certificação ISO 9001:2015 nos pagamentos foi concluído, efetivando ainda maior conformidade.

Adicionalmente, quanto ao Fundo de Equalização da Receita de Niterói (FER), cabe mencionar a elaboração de seu regimento interno, sua política de investimentos e a proposta de regulamentação dos Fundos Soberanos Brasileiros. Atualmente, o FER apresenta a marca de R\$ 1,2 bilhão de reais. Conforme gráfico abaixo, verifica-se a evolução da rentabilidade relativa ao CDI, demonstrando uma melhor gestão dos recursos do FER.



Ademais, em razão da boa gestão fiscal, orçamentária e financeira conduzida pelo Município, foi possível manter a cidade de Niterói no 1º lugar estadual no Índice de Gestão Fiscal da FIRJAN (IFGF).

Outro relevante desdobramento foi a avaliação de risco por parte de três agências internacionais, que resultou em melhora das notas, confirmando a excelência do trabalho realizado na gestão fiscal.

Como forma de garantir a transparência e eficiência da gestão fiscal, vale ressaltar o início de projetos relevantes para o Município, como a criação do Observatório de Dados Fiscais, o Índice de Atividade Econômica Municipal e a Programação Financeira. Adicionalmente, cumpre observar a conclusão dos projetos de combate à pandemia da

COVID-19, especialmente o programa Supera Mais, que concedeu crédito a juros zero ao setor produtivo da cidade.

É digno de nota também a quitação dos precatórios e transição do regime especial para o regime ordinário, contribuindo para a celeridade de pagamentos da dívida do Município. Soma-se a isso, a otimização dos meios de pagamento, possibilitando o pagamento das guias de tributos por pix e cartão de crédito, projetos também desenvolvidos pela SUBFIN.

Como outros pontos relevantes, merecem destaque a implementação dos Termos de Requisitos Mínimos para os processos de pagamento e de repasse, aumentando o *compliance* e o início da arrecadação do Imposto de Renda Retido na Fonte sobre a prestação de serviços e o fornecimento de bens e mercadorias, que corresponde a um incremento de R\$ 30 milhões de reais anuais nas receitas próprias.

Registra-se ainda o projeto Saneamento de pendências de conciliação, em que foi identificado elevado número de pendências financeiras no setor de Conciliação Bancária. Em 2021, após auditoria interna, verificou-se que havia cerca de 5.568 pendências financeiras. Posteriormente, em outubro de 2023, já estando em curso o projeto, os registros foram reduzidos para 1.922 pendências. Como meta a ser concluída pela SUBFIN, os números de pendências continuam sendo reduzidos, e, atualmente, existem 600 registros financeiros pendentes de conciliação bancária. Essa redução é ainda mais significativa considerando que o orçamento do Município passou da casa de R\$ 3 bilhões em 2021 para mais de R\$ 6 bilhões em 2024, com um volume de pagamentos passando de 1.337 pagamentos mensais em 2021 para 1.618 pagamentos por mês em 2024, aumento de cerca de 20%. Trata-se de um importante projeto para fins de eficiência da gestão financeira, indicando comprometimento dos servidores e gestores envolvidos.

Diante da condução dos projetos pela SUBFIN ao longo desse período, cabe delinear os futuros desafios que o setor enfrentará no tocante ao comportamento das receitas nos próximos exercícios.

Um tema que merece destaque é a restrição promovida pela Reforma Tributária na utilização de medidas de renúncia de receitas, como as isenções tributárias e as reduções de alíquotas, para a atração de investimentos para o Município. Em que pese o período de transição da Reforma, é importante criar outros mecanismos para atração de investidores e, conseqüentemente, a manutenção e geração de negócios na cidade.

Uma das ferramentas para a atração de investimentos é a atuação via política de crédito para indução da atividade econômica local, bem como a continuidade de políticas nas áreas de infraestrutura, educação e segurança, por exemplo, que podem se constituir em diferenciais para o Município na atração de novas empresas. Outro mecanismo que pode ser importante para a atração de investimentos para o Município é a avaliação positiva concedida pelas agências de risco S&P, Moody's e Fitch, com vistas a

demonstrar que o Município é um ambiente seguro, com políticas sólidas e forte desempenho financeiro para o estabelecimento de empresas na região.

Como ponto de grande atenção destaca-se a previsão de queda na arrecadação dos royalties do petróleo, considerando que o Campo de Tupi, que mais contribui para as receitas de Niterói, deve encerrar sua produção entre 2034 e 2037, de acordo com a ANP. Tendo em vista que cerca de 40% de toda receita corrente líquida do Município é oriunda dos recursos de royalties e participações especiais de petróleo, é cada vez mais premente implementar medidas que venham a compensar ou mesmo criar outras fontes de receitas, bem como ajustar as despesas a esse cenário de iminente redução das receitas de royalties.

Nesse sentido, pelo aspecto da receita, os ativos financeiros do Município (Caixa), que se refletem em rendimentos financeiros, podem ser uma importante fonte de recursos no futuro para viabilizar a transição da economia local, tanto dos recursos do Tesouro quanto do FER. Em 2024, por exemplo, estima-se que os rendimentos do FER atinjam valor próximo a R\$ 120 milhões de reais, enquanto os rendimentos financeiros do Município giram na casa dos R\$ 550 milhões, valores bastante expressivos. Os rendimentos do Município e do FER somados, de R\$ 670 milhões, representam cerca de 30% da receita total estimada de royalties e participação especial do Município para 2024, com potencial de aumento significativo nos próximos anos.

Pelo aspecto da despesa, é importante acompanhar a evolução das despesas de custeio e das despesas de pessoal, para que se adequem a um cenário de potencial menor crescimento das receitas. Para isso, é fundamental o fortalecimento da governança fiscal no Município para que haja a análise criteriosa de assunção de novas despesas, bem como racionalização das despesas existentes.

Um outro aspecto importante é que as despesas do Município de Niterói, em sua maioria, são executadas pelas entidades da Administração Indireta, o que acarreta a necessidade de melhoria constante de mecanismos de controle em razão dessa descentralização. Para tanto, será necessária a ampliação dos controles fiscais e financeiros no sistema de gestão financeira e orçamentária, a exemplo da implementação da programação financeira, como também melhoria do sistema de gestão financeira e orçamentária do Município. Ademais, em razão dessa descentralização, torna-se importante promover o aumento do acesso aos dados mais detalhados das demais unidades orçamentárias do Município, como por exemplo relatórios analíticos de folha de pagamento e estimativas de custeio para os novos investimentos, de forma a possibilitar análises mais assertivas.

Como outro desafio, impende registrar a necessidade de fortalecimento dos relatórios de Riscos Fiscais e Boletim de Movimento Econômico, de forma a subsidiar a tomada de decisão dos gestores e dos agentes econômicos locais. A elaboração e publicação desses documentos é de grande relevância para a SMF, uma vez que por meio deles, tanto a sociedade como os servidores e gestores têm acesso ao comportamento da

economia de Niterói, bem como a evolução da economia em âmbito estadual e nacional.

Deve-se comentar, ainda, a rápida evolução dos meios de pagamento dos tributos municipais, cabendo a Administração municipal criar meios para acompanhar essa evolução, promovendo a velocidade necessária para resposta por parte da gestão municipal.

Por fim, considerando o contexto das mudanças climáticas, bem como os potenciais impactos fiscais que essas podem representar para os municípios, o fortalecimento do FER é de vital importância como reserva para resposta a possíveis eventos climáticos severos. Ademais, surge a necessidade de ampliação gradual dos objetivos do FER, sofisticando sua forma de atuação e instrumentos de investimento, adicionando ao seu perfil de estabilização fiscal e poupança intergeracional a promoção do desenvolvimento local sustentável, especialmente nas frentes de inovação, infraestrutura e transição energética. Considerando o grande volume de recursos aplicados no FER – na casa de R\$ 1,2 bilhão de reais, o estudo acerca da ampliação de seus objetivos demonstra ser primordial para atender às necessidades futuras da cidade e de seus cidadãos.

3.3 Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária

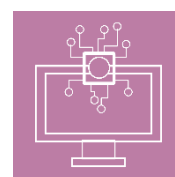
Haroldo Almeida Filho

Subsecretário de Modernização e Gestão Fazendária



Áreas de Resultados vinculadas:

Modernização de serviços com foco no cidadão



Desenvolvimento Institucional



Estrutura organizacional



Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária

1. Assessoria de Infraestrutura e Logística
2. Assessoria de Recursos Humanos
3. Coordenação de Contratos e Licitações
4. Coordenação de Gestão de Contratos
5. Coordenação de Documentação e Processos
- 5.1. Setor de Arquivo
6. Departamento de Tecnologia da Informação
- 6.1. Coordenação de Infraestrutura
- 6.2. Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas
7. Departamento de Atendimento ao Cidadão
- 7.1 Coordenação de Atendimento ao Cidadão

1. Assessoria de Infraestrutura e Logística: Coordenar e controlar atividades de patrimônio, compras, transporte, telefonia, portaria e serviços gerais, além do controle de bens patrimoniais e infraestrutura interna; realizar o controle de pedidos, contratos e logística na SMF, garantindo celeridade nas entregas; planejar e coordenar as atividades de compras e almoxarifado, encaminhando solicitações de aquisições e arquivando processos de licitação; cumprir normas de gestão de pessoas, acompanhando o registro funcional, controle de frequência, movimentação e afastamento do pessoal; assessorar atividades de treinamento e desenvolvimento, além de coordenar a escala de férias e o período de estágio probatório.

2. Assessoria de Recursos Humanos: Cumprir normas e coordenar levantamento sobre necessidades de recursos humanos; promover o ingresso de servidores e acompanhar o estágio probatório; controlar o registro funcional, frequência e movimentação de servidores, estagiários e contratados; elaborar e acompanhar a escala de férias e informar alterações funcionais ao órgão competente; assessorar atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

3. Coordenação de Contratos e Licitações: Elaborar planos, projetos, minutas de editais e contratos; formular normas para aquisição de bens e serviços; coordenar e controlar execuções de contratos e licitações; responsabilizar-se pelos procedimentos internos e apoiar comissões de licitação; manter controle atualizado dos processos de aquisição e prazos de entrega de materiais.

4. Coordenação de Gestão de Contratos: Coordenar atividades de fiscalização e instrução processual para contratos, incluindo prorrogação, alteração, pagamento e aplicação de sanções; prover o fiscal do contrato com informações e supervisionar o cumprimento do contrato; comunicar irregularidades e sugerir sanções, se necessário;

manter controle atualizado de pagamentos; elaborar relatório final sobre a execução do contrato.

5. Coordenação de Documentação e Processos: Receber, registrar, classificar, distribuir e expedir documentos e processos; controlar a movimentação e arquivo de documentos administrativos; manter arquivos de documentação emitida ou recebida pelos órgãos do Município e externos; realizar atividades de recepção, expedição, protocolo e manutenção de arquivos; enviar e receber correspondências da SMF.

5.1. Setor de Arquivo: Organizar e registrar a entrada e saída de documentos no Arquivo da SMF; estabelecer diretrizes para a gestão, preservação e acesso aos documentos; disciplinar a consulta e reprodução dos documentos; tratar e conservar os documentos arquivados conforme técnicas adequadas; gerir o descarte de documentos de acordo com a tabela de temporalidade.

6. Departamento de Tecnologia da Informação: Executar e gerenciar serviços, sistemas de informação e infraestrutura de tecnologia da SMF; implementar políticas e normas de segurança para acesso aos sistemas informatizados; elaborar normas técnicas para manutenção e operação de equipamentos e segurança de dados; planejar capacitação de usuários e prestar assessoria técnica em processos de aquisição e contratação de serviços de TI; administrar os recursos de tecnologia da informação e comunicação da SMF e promover suporte técnico.

6.1. Coordenação de Infraestrutura: Definir e administrar a arquitetura de servidores, rede e telecomunicações; gerenciar a aquisição de licenças de softwares; estabelecer políticas de acesso, backup e segurança da informação; prospectar novas tecnologias; executar atividades determinadas pela Diretoria de Tecnologia da Informação.

6.2. Coordenação de Desenvolvimento de Sistemas: Definir a arquitetura e os processos de desenvolvimento de softwares; acompanhar e gerenciar o desenvolvimento de softwares; prospectar tecnologias de interesse da SMF; executar atividades determinadas pelo Diretor de Tecnologia da Informação.

7. Departamento de Atendimento ao Cidadão: Inovar constantemente nos serviços para melhorar a experiência do cidadão; desenvolver políticas e procedimentos para eficiência no atendimento; gerenciar e supervisionar plataformas de atendimento, assegurando qualidade e acessibilidade; realizar pesquisas de satisfação para identificar melhorias; coordenar a capacitação de servidores no atendimento ao cidadão.

7.1 Coordenação de Atendimento ao Cidadão: Gerenciar e coordenar o atendimento da Central de Atendimento ao Cidadão; promover a simplificação de procedimentos e disseminação de informações; implementar programas de modernização para desburocratização; gerenciar atividades de interação e Educação Fiscal; atender eletronicamente e presencialmente sobre tributos, débitos e demais assuntos relacionados aos cadastros e arrecadação municipal.

Principais projetos (2021-2024)

2021

A Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói no ano de 2021 dedicou-se a modernizar e aprimorar os serviços oferecidos à população, com foco na eficiência, transparência e simplificação de processos. No Departamento de Tecnologia da informação, buscou-se que tais serviços fossem ofertados de maneira segura e transparente, com foco na segurança da informação, proteção de dados e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Além disso, a implementação de autoatendimento permitiu que os contribuintes realizassem processos de forma autônoma, sem a necessidade de abertura de processos, presenciais ou digitais, promovendo maior eficiência e agilidade.

Projetos 2021 - 85%		Responsável	Área de Resultado
Elaboração da Carta de Serviços da SMF	100%	Luiz Otavio	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Modernização da Central de Atendimento ao Contribuinte	100%	Natália	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Implantação do <i>Chatbot</i> de Atendimento	100%	Natália	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Diagnóstico da Modernização Fazendária	100%	Natália	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Implantação do Novo Sistema de Processo Eletrônico	100%	Natália	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Estudo sobre o Decreto de Descarte dos Processos Físicos	96%	Natália	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Implantação da Gestão do	66%	Fabian	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão

Conhecimento para a área de TI			
Implementação da Gestão de Ativos para TI	55%	Fabian	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão

Elaboração da Carta de Serviços da SMF

Um dos principais destaques foi a elaboração da Carta de Serviços da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói. Esta carta visa informar os cidadãos sobre os serviços oferecidos pela secretaria, os prazos de atendimento e os canais de acesso, promovendo maior transparência e facilitando o acesso aos serviços públicos. Atualmente a SMF disponibiliza ao cidadão 60 serviços, sendo que 21 são autosserviços e 39 são digitais.

Até o presente o momento, destacam-se a digitalização os serviços de alteração de titularidade de IPTU, serviço mais acessado no Portal de Serviços da Prefeitura e o serviço de baixa automática de alvará, que é o mais acessado no Portal Fazenda Digital no site da SMF.

Modernização da Central de Atendimento ao Contribuinte

A Central de Atendimento ao Cidadão, antes chamada Central de Atendimento ao Contribuinte, foi lançada em maio de 2021 e teve como objetivo adotar uma forma inovadora de atendimento, com maior foco nas necessidades do cidadão, aumento da transparência e da confiança nos serviços prestados.

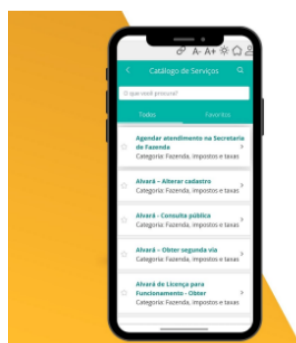
Para alcançar a melhoria dos serviços prestados à população, o CAC realizou diversos projetos, sendo os principais: 1) o agendamento prévio para atendimento, evitando o acúmulo de filas na Secretaria; 2) novo layout da praça de atendimento, com ênfase na abertura de espaços; e 3) avaliação do atendimento, permitindo ao usuário dar uma nota de 1 a 5 para o atendimento feito.

Focada em melhorar a agilidade e a eficiência do atendimento, a Central de Atendimento adotou, em 2021, o agendamento prévio. Este projeto se inspirou, em grande medida, na estratégia bem-sucedida da adoção do agendamento virtual e atendimento por videochamadas, realizado em função da pandemia da COVID-19. Além disso, para que a população pudesse resolver suas demandas sem sair de casa, investiu-se na digitalização dos serviços – e hoje são 59 serviços da Fazenda disponibilizados online. Em adição a isso, em 2022 foram implementados os totens de autoatendimento e promovidas capacitações para que os atendentes soubessem operar essa tecnologia.

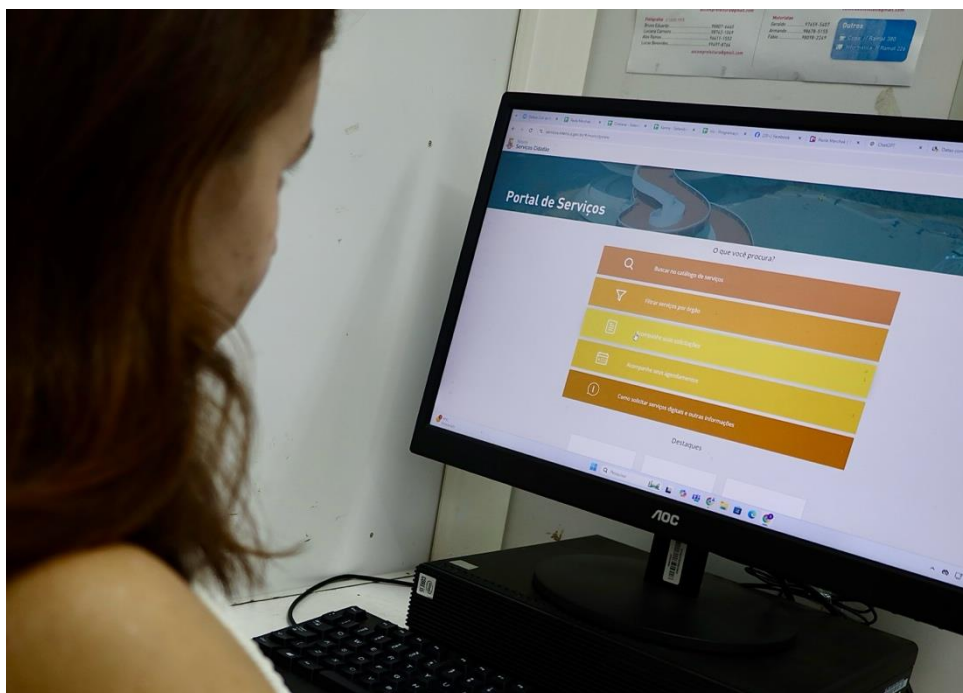


FAZENDA DIGITAL PARA O CIDADÃO

Inovação | 26 de setembro de 2022 | 0 ● | Por Marília Ortiz | ★ ★ ★ ★



FAZENDA DIGITAL PARA O CIDADÃO

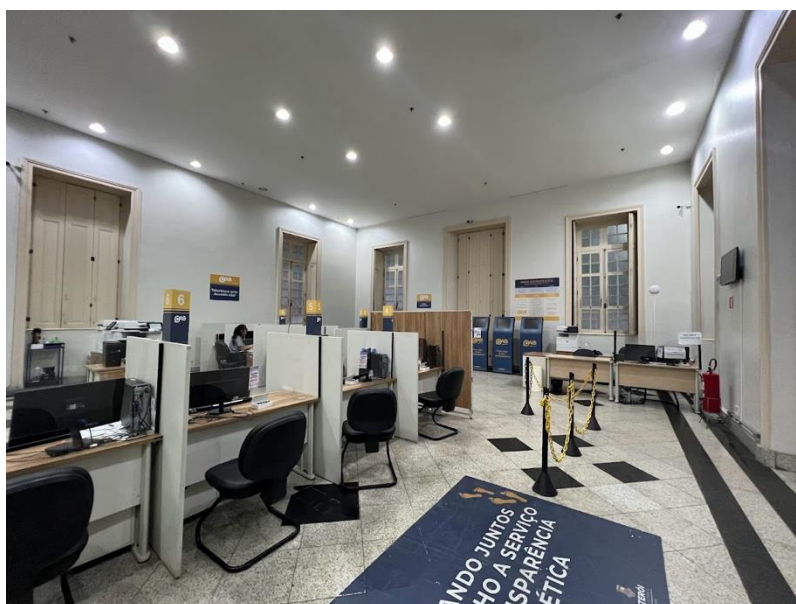
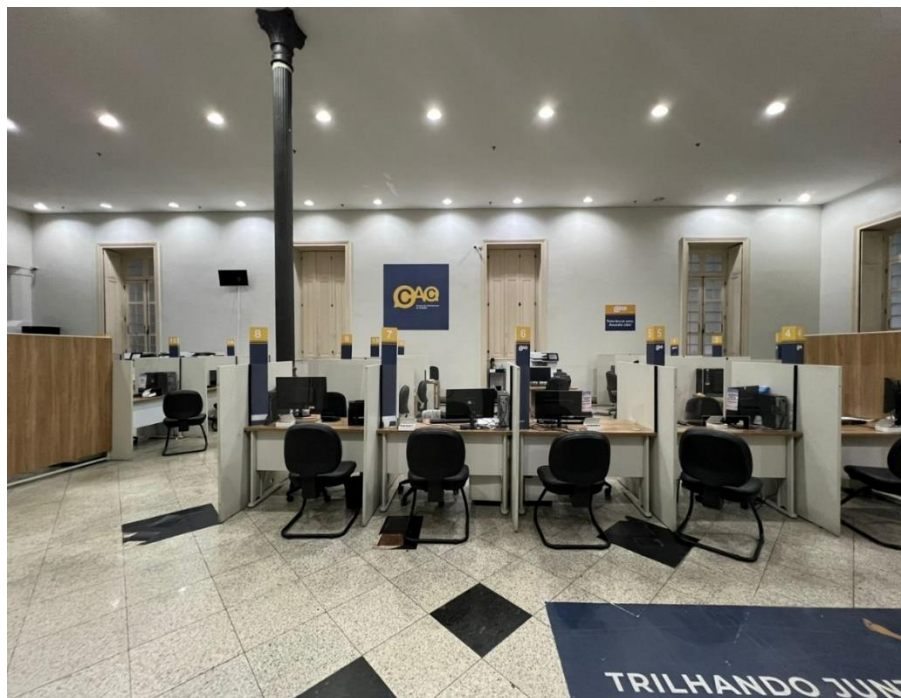


Fez parte da inauguração da Nova Central de Atendimento também a entrega de uma nova praça de atendimento. Com ênfase na abertura de espaços, esta reformulação fez do CAC um espaço mais acessível, amplo e organizado, tanto para os cidadãos quanto para os atendentes, com melhorias no mobiliário, layout e sinalização, além de um ambiente mais confortável e funcional.

CAC antes da reestruturação



CAC após a reestruturação



A modernização do CAC contou também com a implementação da avaliação de atendimento, que permite ao usuário dar uma nota de 1 a 5 para o atendimento feito e, assim, informar a Central sobre o grau de satisfação do cidadão. Em 2021, a avaliação média do CAC foi de 4,93 (sendo 5 a nota mais alta). Em 2022, a média até abril foi de 4,95 e em outubro de 2024 alcançou a nota máxima de 5,00.



Outros projetos, como a capacitação em Libras e o diagnóstico da saúde ocupacional, em 2022, contribuíram para a melhoria do atendimento ao cidadão.

Vale ressaltar, por fim, a certificação da Central de Atendimento ao cidadão pela norma ISO 9001 em 2023, instrumento que busca a melhoria estratégica dos procedimentos para a entrega de serviços de excelência.

Estudo sobre Decreto de Descarte dos Processos Físicos

A criação e desenvolvimento do projeto de classificação de documentos e tabela de temporalidade surge da necessidade de otimizar a gestão documental na esfera municipal. Considerando a massa documental acumulada, uma classificação adequada se torna crucial para garantir a organização, a eficiência no acesso e a preservação dos documentos.

- Decreto 13.976, de 26 de março de 2021 que dispõe sobre a instituição de comissão para a elaboração da Tabela de Temporalidade e destinação de documentos da Administração pública direta e indireta do município de Niterói.
- Portaria nº 019/SMF/2021, de 13 de maio de 2021, nomeia os membros da comissão.
- Decreto nº 14.362/2021, de 14 de abril de 2022. Aprova o Plano de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos relativos às atividades meio do município de Niterói.

Diante do cenário e durante o desdobramento do projeto nos deparamos com o PDPA 4408/2020 Objeto 2 - Onde foi possível perceber que a eliminação de Documentos é o resultado da Gestão de Documentos. A política municipal de Gestão de Documentos e Arquivos foram criados com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes e programas que orientem os procedimentos relacionados à gestão, preservação e acesso às

informações públicas contidas nos documentos arquivísticos. Essa política abrange todas as etapas do ciclo documental, desde a criação até a destinação final.

Como solução foi elaborado e publicado um plano de classificação e tabela de temporalidade, com o objetivo de cumprir prazos, utilizando uma metodologia distinta da aplicada no projeto que se encerraria em 2022.

Cabe ressaltar que, entre 2018 e 2021, o trabalho se deu em torno na redução da massa documental conforme a Portaria 033/SMF/2018, eliminando os Processos de Certidões referentes aos exercícios de 2008 a 2016. Como resultado, conseguimos eliminar aproximadamente 60.000 processos. Enfrentamos o desafio da fragmentação manual, uma vez que, apesar dos esforços para adquirir uma fragmentadora, ela não estava disponível para execução do trabalho. Assim, realizamos 70% da eliminação manualmente. Paralelamente, também trabalhamos na redução da massa documental acumulada sob a guarda da Subsecretaria de Contabilidade, devolvendo cerca de 47.000 processos relacionados a diversos tipos de pagamentos à sua origem de criação.

2022

Como visto, o foco em 2021 foi a modernização dos serviços da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) no intuito de torná-los mais eficientes, seguros e alinhados com as necessidades dos cidadãos. Em 2022, a Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária (SUMOG) continuou investindo em soluções digitais e sustentáveis, como a implantação do e-Ciga para processos eletrônicos e o uso de novas cartas de cobrança tributária, reduzindo custos e papel.

Projetos 2022 - 87%		Responsável	Área de Resultado
Implantar o carnê de IPTU online	100%	Natália Cardoso	Arrecadação Eficiente
Implementar a Nova Governança de TI	96%	Natália Cardoso	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Digitalizar e simplificar os processos para o Portal de Serviços	95%	Natália Cardoso e Luiz Otávio	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Completar a transição para abertura exclusivamente eletrônica de 100% dos processos da SMF	91%	Natália Cardoso	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Realizar adequação à LGPD	35%	Natália Cardoso, Pedro Reys e Luiz Otávio	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Implantar sistema de controle de produtividade dos Fiscais	80%	Natália Cardoso	Desenvolvimento Institucional
Desenvolver Ecossistema de Inovação	100%	Natália Cardoso	Arrecadação Eficiente

Implantar o Plano de Integridade	100%	Natália Cardoso, Pedro Reys e Guilherme Hombeeck	Desenvolvimento Institucional
Criação do Centro de Memória da SMF	100%	Luiz Otávio	Desenvolvimento Institucional

Destes projetos, destacam-se:

Criação do Centro de Memória da SMF



A criação de um Centro de Memórias para a Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói representa um avanço estratégico e cultural significativo para a gestão pública e a cidade como um todo. Este espaço dedicado ao registro, preservação e compartilhamento da história e das práticas da Secretaria.

A implementação de um espaço como esse não só promove o resgate da história administrativa e financeira da Secretaria, como também fortalece a cultura organizacional, amplia o acesso à informação, e contribui para a modernização e aprimoramento contínuo da gestão fiscal do município de Niterói.





Implantar o carnê de IPTU online

Foi implementado o projeto de substituição do antigo carnê de IPTU por uma carta mais moderna e eficiente, que pode ser consultada aqui. Esta iniciativa teve como objetivo simplificar o processo de pagamento do IPTU, tornando-o mais acessível e menos burocrático para os contribuintes.

Completar a transição para abertura exclusivamente eletrônica de 100% dos processos da SMF

A SMF já era vanguarda na criação de processos de forma digital, através do sistema legado PROCNIT, onde desde 2017, mais de 80% dos processos do órgão já eram exclusivamente protocolados por meio digital. Com a adoção do sistema eciga em unicidade pela Administração, a SMF passou a migrar seus processos para o novo sistema, tarefa 100% concluída em 2023.

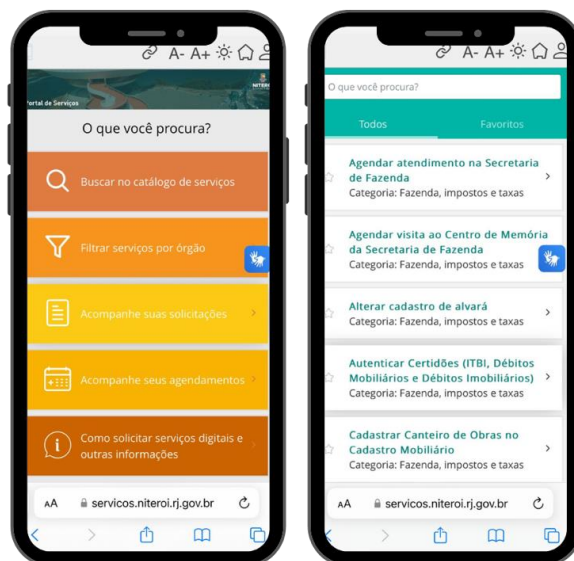
Também em 2022, foi implantada uma governança de TI com foco na criação de 10 cargos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para a Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói, conforme necessidade observada a partir de estudos do ano anterior. Esta iniciativa visou fortalecer a infraestrutura tecnológica da secretaria, garantindo maior segurança, eficiência e inovação nos serviços prestados.

Implantar sistema de controle de produtividade dos Fiscais

Por fim para o ano de 2022, a Coordenação de Desenvolvimento entregou o produto de produtividade dos fiscais, iniciando uma sequência de diversos desenvolvimentos no principal sistema da SMF, o ECIDADE, dentre os quais destacam-se o ITBI online e instantâneo, a integração com a DOI, o sistema da Junta de Revisão Fiscal e a integração do eciga com o ecidade, ao longo de 2023 e 2024.

Digitalizar e simplificar os processos para o Portal de Serviços

A prioridade foi o projeto de **Digitalização e Simplificação dos Processos no Portal de Serviços**, visando facilitar o acesso da população aos serviços online, promovendo uma gestão mais conectada e eficiente. Como uso da ferramenta Mobilex, foi possível digitalizar serviços de alta demanda, otimizando processos e aumentando a eficiência. O primeiro serviço digitalizado foi o de **Mudança de Titularidade do IPTU**, que, por sua alta demanda e análise rápida, foi escolhido como piloto. Os desafios iniciais incluíram a adaptação à nova ferramenta e o treinamento das equipes, mas, com o tempo, o serviço provou ser um sucesso, registrando uma média de 15 mil pedidos desde sua implementação. Hoje, a SMF já oferece 39 serviços digitais, demonstrando a adesão do cidadão a essa nova forma de atendimento.



Power BI de Digitalização dos Serviços

Lista dos Serviços já digitalizados (autoatendimento):

1. Agendar atendimento na Secretaria de Fazenda
2. Agendar visita ao Centro de Memória da Secretaria de Fazenda
3. Alterar cadastro de alvará
4. Autenticar Certidões (ITBI, Débitos Mobiliários e Débitos Imobiliários)
5. Certidão de Autônomo – Obter
6. Certidão de isenção de publicidade - Obter
7. Consulta pública de alvará
8. IPTU - Alterar titularidade
9. IPTU - Obter certidão de dados cadastrais do imóvel
10. IPTU - Obter certidão de inexistência
11. IPTU - Obter certidão de inscrição do imóvel
12. IPTU - Obter guia de pagamento
13. IPTU - Parcelar Débitos
14. IPTU - Registrar ou atualizar endereço de correspondência
15. IPTU - Renovar a isenção de Imposto Predial Territorial Urbano para aposentados, pensionistas, pessoas acima de 60 anos, PCD ou pessoas vivendo com HIV.
16. IPTU - Renovar a isenção de Imposto Predial Territorial Urbano para ex-combatente
17. ISS - Obter guia de pagamento
18. ISS – Parcelar Débito de Imposto Sobre Serviço
19. ISS Obras - Solicitar Homologação do Imposto Sobre Serviços de Obras
20. ITBI - Solicitar lançamento
21. ITBI - Complementar o lançamento

22. ITBI - Solicitar a imunidade
23. ITBI - Solicitar isenção
24. ITBI - Solicitar a não incidência
25. ITBI - Solicitar a restituição do pagamento
26. ITBI - Revisar lançamento
27. ITBI - Solicitar Certidão de correção de lançamento
28. ITBI - Solicitar Certidão de Pagamento
29. Nota Fiscal Eletrônica - Obter SenhaWeb
30. Obter alvará de licença para funcionamento
31. Obter baixa de inscrição municipal no Cadastro Mobiliário
32. Obter Certidão de Débitos Imobiliários
33. Obter Certidão de Débitos Municipais
34. Obter Certidão de Inexistência de Inscrição
35. Obter segunda via de alvará
36. Obter segunda via de Certidão de Baixa de Alvará
37. Solicitar cálculo de taxas de alvará
38. ITBI - Solicitar a análise de incidência na reposição (dissolução conjugal, herança ou extinção de condomínio)
39. Emitir Guia da Taxa de Fiscalização de Vigilância Sanitária (TFVS) para Veículos

Lista de Serviços digitalizáveis:

1. Cadastrar Canteiro de Obras no Cadastro Mobiliário
2. Fazer consulta tributária
3. IPTU - Cancelar cadastro
4. IPTU - Cancelar isenção ou imunidade
5. IPTU - Contestar lançamento
6. IPTU – Fazer inscrição
7. IPTU - Obter certidão de averbação e/ou implantação
8. IPTU - Obter isenção de Imposto Predial e Territorial Urbano
9. IPTU - Obter transformação de uso
10. IPTU - Revisar elementos cadastrais
11. IPTU – Solicitar Imunidade
12. ISS - Obter imunidade, isenção e não incidência
13. Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e) - Cancelar ou substituir
14. Obter autorização de distribuição de panfleto
15. Obter Baixa de Débito
16. Obter Certidão de Inteiro Teor
17. Obter guias de recolhimento de taxas municipais
18. Obter paralisação temporária no Cadastro Mobiliário
19. Receber restituição de valores pagos indevidamente
20. Solicitar a desvinculação de débitos anteriores à arrematação do imóvel

21. Solicitar Transferência de Crédito

Desenvolver Fase II da Tabela de Temporalidade

Dotar a administração pública de instrumentos técnicos para o desenvolvimento de boas práticas que poderão ser estendidas às demais secretarias e órgãos municipais, permitindo seu monitoramento e controle afirmando o compromisso com a transparência e a integridade pública. Foram propostas atribuições para formação da Comissão de Gestão de Documentos e Acesso (SMF), a ser implementado nas secretarias / autarquias no desdobramento do projeto.

Realizamos a compilação da legislação e normas de procedimentos administrativos das áreas administrativas da SMF, dados registrados no SITD, para elaboração de repertório. Foram sistematizados dados para a elaboração do Plano de Classificação Funcional, Tabela de Temporalidade de Documentos. Além disso, foram elaborados estudos comparados de denominação dos processos administrativos da SMF, a partir do nome atual que constava no PROCNIT, E-Cidade e denominação proposta nos parâmetros da tipologia documental para redação do padrão a ser implementado como desdobramento do projeto. Decreto nº 15.108, de 21 de outubro de 2023 - dispõe sobre as atribuições da Comissão Central de Gestão de Documentos (CCGD) e da Comissão Setorial de Gestão de Documentos (CSGD). Decreto nº 15.247/2024, de 20 de janeiro de 2024, dispõe sobre o Plano de Classificação de Documentos e Tabela de Temporalidade de Documentos.

Um dos grandes desafios é a falta de políticas públicas arquivísticas, considerando que a política municipal de Gestão de Documentos e Arquivos tem como objetivo formular e estabelecer princípios, diretrizes e programas à gestão, preservação e acesso aos documentos e informações públicas nos arquivos integrantes do sistema municipal. Esta política precisa ser implementada pela administração pública municipal, visando aprimorar a governança por meio da administração, transferência, recolhimento, tratamento técnico, preservação e difusão de documentos públicos. Como alternativa, fomentamos a necessidade da Gestão de Documentos, tendo como objetivos: Aumentar a eficiência, melhorar a conformidade, preservar o conhecimento, reduzir custos e aprimorar a segurança da informação, assim sendo possível validar os estudos realizados no desdobramento do projeto com todos os gestores das áreas desta Secretaria municipal de Fazenda.

2023/2024

Em 2023, a Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária avançou significativamente com novos servidores na área de TI, viabilizando metas da Estratégia de Governo Digital. Destaques incluem a expansão dos autosserviços no Portal da Prefeitura, reformulação do site da SMF, integração entre sistemas, e lançamento da Fazenda Digital, que oferece serviços como baixa automática de alvará. A modernização também alcançou a gestão de documentos, com a Tabela de Temporalidade e uma comissão para atualizar tipologias documentais. A Assessoria de Contratos contribuiu com a tramitação de processos que geraram grande arrecadação. Em 2024, os planos incluem a automação de serviços essenciais e a implantação de um chatbot para otimizar a interação com o cidadão.

Projetos 2023 / 2024 - 80%		Responsável	Área de Resultado
Revisar e adequar o site da SMF de acordo com a jornada do usuário	100%	Haroldo Almeida	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Integrar o sistema e-Ciga com o sistema e-Cidade	100%	João Gabriel	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Implementar o Inventário de Ativos de TIC e Renovar o Parque Tecnológico	100%	João Gabriel	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Ampliar os Serviços Digitais no Portal de Serviços da PMN e Aprimorar sua Avaliação	100%	Haroldo Almeida	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Desenvolver a Fase II da Tabela de Temporalidade	100%	Fabiana Chianello	Informação Qualificada e Transparente
Regulamentar e criar o sistema de produtividade	100%	Haroldo Almeida	Desenvolvimento Institucional

dos agentes fazendários			
Estruturar e Publicar Diretrizes de Segurança de TIC da SMF	88%	João Gabriel	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Jornada do cidadão	58%	Laryssa Sader / Beatriz Dantas	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Reestruturar o formulário de protocolo	73%	João Gabriel / Laryssa Sader	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Criar a Sala de Descompressão	68%	Haroldo Almeida	Desenvolvimento Institucional
Avaliar e Reduzir os Canais de Atendimento para Melhorar os Serviços Prestados ao Cidadão	100%	Haroldo Almeida	Modernização dos Serviços com Foco no Cidadão
Aplicar as diretrizes da Tabela de Temporalidade - fase eliminação	32%	Fabiana Chianelo	Informação Qualificada e Transparente
Trilha formativa do CAC	72%	Laryssa Sader / Beatriz Dantas / Ingrid Lucas / Fernanda Fraga	Desenvolvimento Institucional
Manuais interativos da carta de IPTU e ficha de lançamento	53%	Laryssa Sader / Beatriz Dantas	Arrecadação Eficiente

Ampliar os Serviços Digitais no Portal de Serviços da PMN e Aprimorar sua Avaliação

A Secretaria seguiu com iniciativas importantes, como a Ampliação dos Serviços Digitais no Portal de Serviços da PMN e o aprimoramento de sua avaliação, além da execução do projeto Jornada do Cidadão, que tem como foco mapear e melhorar a experiência do cidadão nos serviços municipais. Outros projetos incluem a Modernização do Formulário de Protocolo e a Ampliação dos Canais de Atendimento, visando elevar a qualidade do atendimento prestado.

Em 2024, o atendimento via WhatsApp foi expandido, com a introdução de serviços automáticos via chatbot, sem necessidade de intervenção humana, além de um treinamento intensivo da equipe com novos manuais e roteiros, também utilizados no atendimento telefônico. O atendimento via WhatsApp, após essa reformulação, passou a registrar uma média de 600 conversas mensais, com uma taxa de satisfação de 97%.

Jornada do Cidadão

Nesse mesmo ano, a **Jornada do Cidadão** foi iniciada, com o objetivo de mapear o perfil dos cidadãos atendidos, identificar os gargalos nos serviços prestados e apontar oportunidades de melhoria, sempre buscando a excelência no atendimento.

O projeto foi estruturado em quatro fases distintas: 1- Aprimoramento do painel de atendimento do sistema SAN, com inclusão de informações demográficas; 2- Elaboração de relatórios com base nas informações coletadas; 3- Avaliação por meio de cliente oculto; 4- Integração das informações no cadastro.

A coleta dessas informações foi fundamental para mapear o perfil dos cidadãos que buscam atendimento presencial na Secretaria da Fazenda, identificar as dificuldades enfrentadas na obtenção dos serviços desejados e determinar quais serviços precisam de melhorias para tornar o atendimento mais ágil e eficiente. O perfil predominante observado inclui cidadãos do gênero masculino, com mais de 60 anos, que buscam principalmente o serviço de cadastro de IPTU e residem no bairro Centro.

Reestruturar o formulário de protocolo

Além disso, como parte da transformação digital, um novo **formulário eletrônico** foi desenvolvido, permitindo o preenchimento direto no site da Secretaria. Essa iniciativa busca reduzir a quantidade de formulários físicos utilizados e incentivar o uso dos serviços digitais, com uma linguagem simplificada para facilitar o acesso e estimular a adesão do cidadão.

Aplicar as diretrizes da Tabela de Temporalidade - fase eliminação

Classificação da massa documental acumulada para destinação e preservação a fim de otimizar espaço, reduzir custos, aumentar a eficiência do acesso rápido das informações, melhorar a conformidade para que estejam de acordo com leis e normas minimizando os riscos legais. Ordenação da massa documental acumulada para destinação final, elaboração da Lista de Eliminação de Documentos (LED) Desafio: Falta de recursos humanos para melhor aplicação dos instrumentos resultantes do projeto assim como conscientização da comissão setorial quanto às suas atribuições legais. Realizamos reuniões entre os membros da comissão para alinhar os trabalhos a serem desenvolvidos. Recentemente, fizemos uma reunião para apresentar o trabalho de ordenação e destacar a importância da Gestão de Documentos, assim como a LED já elaborada para a aplicação dos trâmites legais pela Comissão Setorial de Gestão de Documentos.

Desafios Futuros SUMOG

A Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói enfrenta desafios significativos no que diz respeito à incorporação de novas tecnologias e práticas voltadas à inovação e à melhoria do atendimento ao cidadão. Um dos pontos críticos para o futuro está na integração da Inteligência Artificial (IA) como ferramenta de apoio à análise de dados, automação de processos e otimização do atendimento. A IA oferece o potencial de trazer mais eficiência à gestão pública, possibilitando respostas mais ágeis e precisas, além de auxiliar na detecção de fraudes e no acompanhamento de dados financeiros. Entretanto, a implementação dessa tecnologia exige o desenvolvimento de competências técnicas e regulatórias, além de um planejamento estratégico para sua adaptação ao contexto público, considerando aspectos éticos e de transparência.

Outro desafio importante é a criação de uma plataforma unificada de atendimento ao cidadão. Atualmente, o atendimento ocorre de forma descentralizada, o que gera inconsistências e dificulta a experiência do usuário. A integração de serviços em uma plataforma única permitirá que os cidadãos acessem informações e serviços de maneira mais prática, facilitando a comunicação e proporcionando um atendimento mais eficiente. Essa centralização, porém, exige esforços significativos em termos de adaptação de sistemas, segurança de dados e interoperabilidade entre diferentes áreas da gestão pública, com o objetivo de oferecer uma experiência digital intuitiva e de alta qualidade.

A cibersegurança também desponta como uma prioridade urgente, especialmente em um cenário onde o aumento das ameaças digitais é constante e as vulnerabilidades em sistemas públicos podem comprometer dados sensíveis da administração e dos cidadãos. É essencial que a SUMOG, em conjunto com a SEPLAG, invista em tecnologias e políticas robustas de proteção de dados, com a adoção de um plano de segurança cibernética que contemple monitoramento ativo, resposta a incidentes e capacitação contínua dos colaboradores. Dessa forma, a segurança da informação será fortalecida, reduzindo o risco de ataques e aumentando a confiança do cidadão nos serviços digitais oferecidos.

A inovação contínua no atendimento ao cidadão se apresenta como uma estratégia necessária para aproximar a administração pública da população. A utilização de ferramentas digitais, como ChatBots e sistemas de automação de serviços, tem o potencial de tornar o atendimento mais ágil e disponível, promovendo uma experiência positiva e acessível a todos. Mas não só, a incorporação de canais de atendimento multicanais (CZRM) permite que a Subsecretaria alcance um número maior de pessoas, respondendo de forma personalizada e alinhada com as necessidades específicas de cada cidadão.

Por fim, a Subsecretaria enfrenta o desafio particular da manutenção de sua infraestrutura em um prédio histórico. Esse espaço demanda cuidados especiais que conciliem a preservação do patrimônio com as necessidades modernas de funcionamento de uma unidade administrativa. A implementação de tecnologias e a modernização do atendimento precisam ser cuidadosamente planejadas para não comprometer a integridade do imóvel, que possui limitações físicas para acomodar certos equipamentos e instalações de TI. É essencial que as adaptações respeitem as normas de preservação e busquem soluções que unam tradição e inovação, garantindo a funcionalidade e o conforto do espaço para servidores e cidadãos, sem renunciar ao compromisso com a preservação histórica.

Esses desafios se entrelaçam e exigem uma abordagem estratégica, pautada por um planejamento de longo prazo, investimentos em infraestrutura e desenvolvimento de competências. Ao enfrentar essas questões com um olhar atento à inovação, segurança e acessibilidade, a Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária poderá consolidar um modelo de gestão moderna, eficiente e em sintonia com as necessidades de uma sociedade cada vez mais digital e exigente.

3.4 Subsecretaria de Contabilidade Geral

Fernanda Rodrigues de Oliveira

Subsecretária de Contabilidade

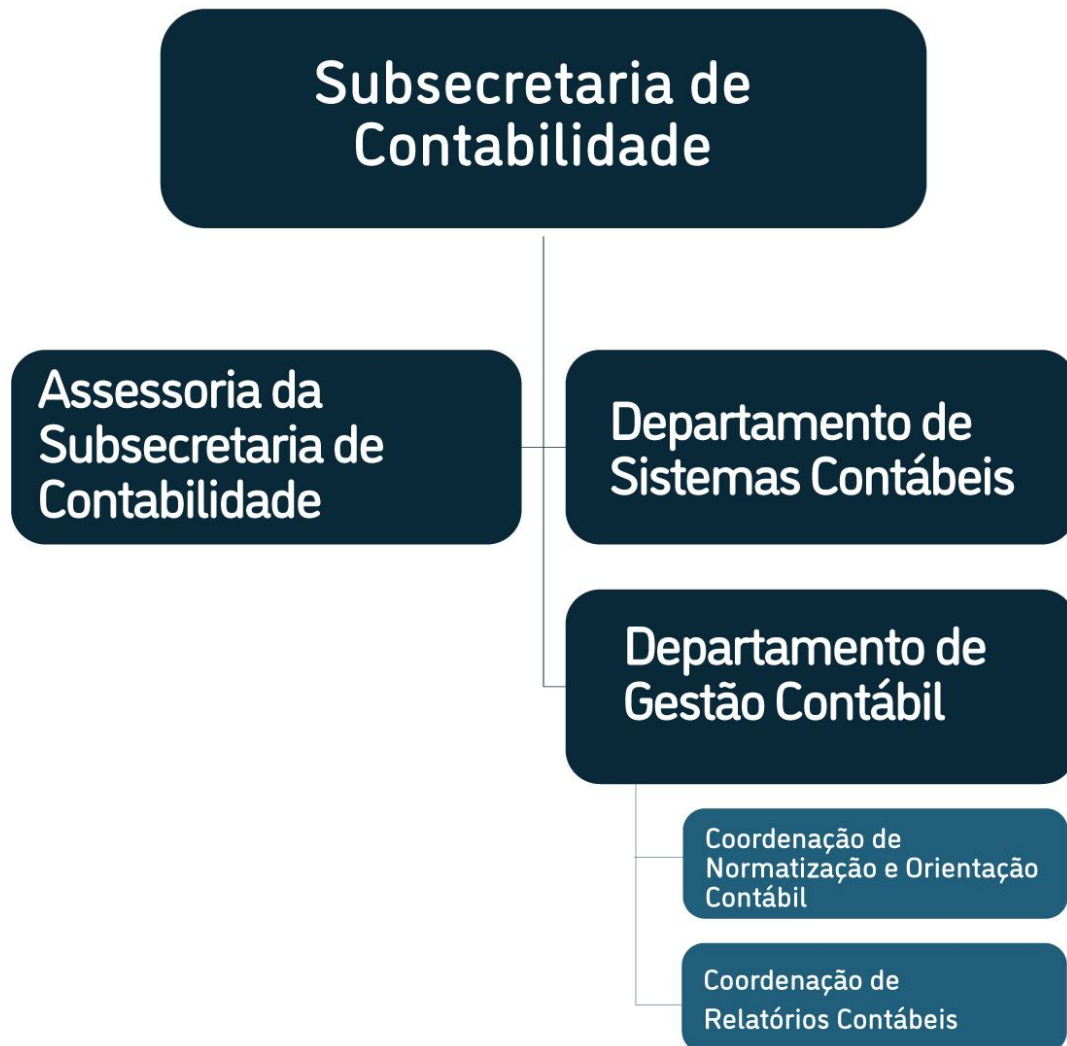


Área de Resultado vinculada:

Informação Qualificada e Transparente



Estrutura organizacional



1. Assessoria da Subsecretaria de Contabilidade: assistir o (a) Subsecretário (a) no preparo e no despacho do expediente; controlar prazos das demandas dirigidas ao (à) Subsecretário (a) oriundas de órgãos de controle e demais Secretarias; coordenar o trâmite documental e disseminar, internamente, notícias de interesse da Subsecretaria; promover a simplificação de procedimentos; coordenar a gestão de pessoas, controle funcional, frequência e escala de férias.

2. Departamento de Sistemas Contábeis: acompanhar a normatização dos procedimentos contábeis da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; aprimorar o processo de registro contábil; definir procedimentos relacionados com a integração dos dados no Sistema Oficial de Contabilidade do Município; manter o Plano de Contas da Administração Pública Municipal; atualizar os procedimentos contábeis do Sistema Oficial de Contabilidade do Município relacionados à execução orçamentária, financeira e patrimonial; efetuar os processos relacionados ao encerramento do exercício.

3. Departamento de Gestão Contábil: assegurar a qualidade da informação contábil e acompanhar a aplicação das normas e procedimentos contábeis; normatizar os procedimentos contábeis da gestão orçamentária, financeira e patrimonial; manter e aprimorar o Plano de Contas da Administração Pública Municipal; supervisionar as atividades contábeis dos órgãos e entidades que utilizam o Sistema Oficial de Contabilidade; orientar e acompanhar a prestação de contas anual do Prefeito e de final de mandato.

3.1. Coordenação de Normatização e Orientação Contábil: acompanhar a aplicação das normas contábeis e prestar orientação técnica aos órgãos; garantir o cumprimento das normas contábeis; elaborar e divulgar informações contábeis da Administração Direta e Indireta; verificar a consistência das demonstrações contábeis dos órgãos municipais; sistematizar novos procedimentos contábeis e manter os registros atualizados para análise e acompanhamento.

3.2. Coordenação de Relatórios Contábeis: acompanhar a elaboração e divulgação dos balanços e informações contábeis da Administração Direta e Indireta; consolidar e divulgar os Balanços Gerais do Município, RREO e RGF; enviar e atualizar os registros contábeis, orçamentários e fiscais; manter a qualidade e consistência dos relatórios contábeis e fiscais enviados à STN; elaborar e divulgar as demonstrações contábeis consolidadas para a prestação de contas anual do Prefeito.

Principais projetos (2021-2024)

2021

O ano de 2021 foi extremamente desafiador para a Subsecretaria de Contabilidade (SSCONT). O cenário pandêmico provocou significativas mudanças na rotina contábil, incluindo a antecipação de diversos prazos legais. A Prestação de Contas Anual, por exemplo, precisou ser finalizada em apenas 15 dias, devido à necessidade de abertura antecipada da sessão legislativa.

Por outro lado, com a criação do Sistema Municipal de Contabilidade de Niterói e a Rede de Contadores (instituída pelo Decreto nº 13.962/2021, de 24 de março de 2021) a SSSCONT teve a oportunidade de melhorar a qualidade das informações contábeis produzidas. Através de encontros e capacitações, foi possível promover uma maior integração entre os órgãos da administração direta e indireta, além de aprimorar a troca de informações e práticas contábeis.

Projetos 2021 - 100%		Responsável	Área de Resultado
Instituir a Rede Municipal de Contabilidade de Niterói	100%	Yasmim Monteiro	Informação Qualificada e Transparente
Estudo Preliminar do Observatório de Dados Contábeis	100%	Yasmim Monteiro	Informação Qualificada e Transparente
Prestação de Contas do Município	100%	Yasmim Monteiro	Informação Qualificada e Transparente

INSTITUIR A REDE MUNICIPAL DE CONTABILIDADE DE NITERÓI

A Rede de Contadores integra o Sistema Municipal de Contabilidade de Niterói, criado através do Decreto nº 13.962/2021 de 24.03.2021, e foi implantada com o intuito de aperfeiçoar a gestão contábil municipal.

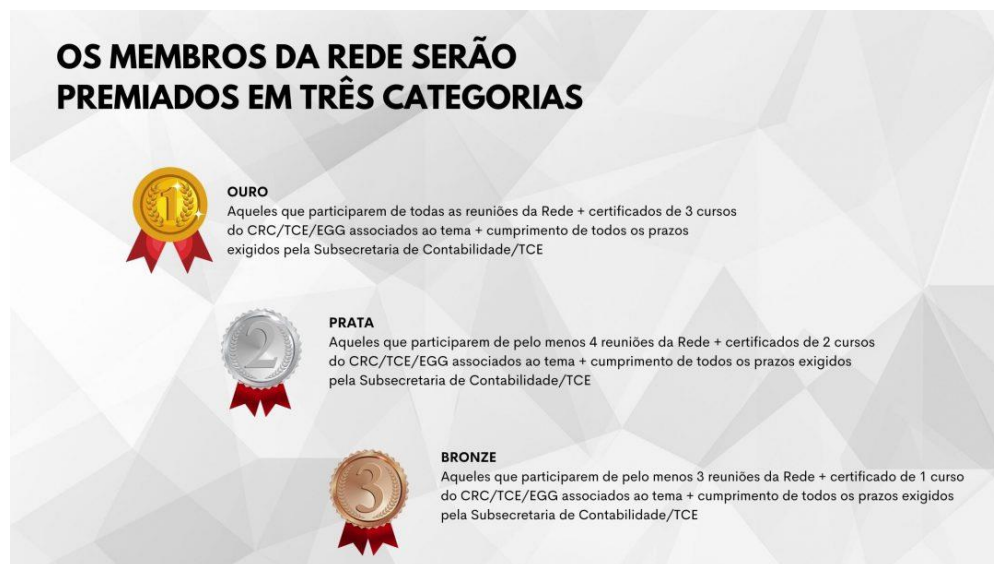
O objetivo principal da Rede de Contadores é capacitar e integrar os servidores responsáveis pela elaboração das informações contábeis alocados nos diferentes órgãos da administração direta e indireta, visando aprimorar o registro dos atos e fatos orçamentários, financeiros e patrimonial das instituições do município de Niterói.

Os Membros da Rede de Contabilidade deverão aplicar o conhecimento adquirido nas instituições em que atuam, de maneira a melhorar a qualidade das informações contábeis e difundir as Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao setor público.

São papéis da Rede de Contabilidade:

- 1 – Padronizar e qualificar as informações das contas públicas municipais
- 2 – Integrar e articular as Unidades de Contabilidade localizadas nos órgãos da administração direta e indireta
- 3 – Realizar acompanhamento contínuo das normas contábeis aplicadas ao setor público

No final do exercício, os membros foram premiados de acordo com as categorias abaixo:



ESTUDO PRELIMINAR DO OBSERVATÓRIO DE DADOS CONTÁBEIS

Foram iniciados os estudos para a criação do Observatório de Dados Contábeis, um importante projeto voltado para a centralização e análise dos principais indicadores financeiros e fiscais do município. O Observatório reunirá informações dos anexos exigidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), consolidando dados fundamentais para o acompanhamento e a tomada de decisões estratégicas.

Esse painel integrará dados de grande relevância, incluindo:

- Despesa de Pessoal – permitindo o acompanhamento dos limites estabelecidos para gastos com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida (RCL);
- Receita Corrente Líquida – monitorando a base de cálculo essencial para diversos índices fiscais e de endividamento;

- Despesas Mínimas com Saúde e Educação – assegurando a conformidade com os mínimos constitucionais exigidos para essas áreas prioritárias;
- Operações de Crédito – controlando os níveis de financiamento obtidos e o cumprimento das normas de endividamento;
- Endividamento e Dívida Consolidada – apresentando a evolução do endividamento municipal e o cumprimento dos limites fiscais estabelecidos.

O painel será desenvolvido para integrar dados de diversos exercícios, proporcionando uma análise comparativa entre diferentes anos e gestões. Essa abordagem facilitará a identificação de avanços e das áreas que demandam melhorias, promovendo uma visão ampla e estratégica do cenário contábil e fiscal.

Além de atender às exigências legais, o Observatório de Dados Contábeis será uma ferramenta essencial para aumentar a transparência e promover uma gestão pública responsável. O acesso organizado a esses dados possibilitará que todos os envolvidos – desde gestores até órgãos de controle – acompanhem de forma precisa o desempenho fiscal e os compromissos financeiros do município.

Com o desenvolvimento do Observatório, esperamos proporcionar uma plataforma robusta e acessível que sirva de suporte à gestão e ao planejamento, ao mesmo tempo em que reforça nosso compromisso com a responsabilidade fiscal e a prestação de contas à sociedade.

PRESTAÇÃO DE CONTAS DO MUNICÍPIO

Em atendimento à Deliberação TCE nº 285/2018, relativa à Prestação de Contas de Governo – Ano Base 2020, no dia 15/03/2021 foram enviados ao Tribuna de Contas do Estado do Rio de Janeiro o total de 105 documentos contábeis, contemplados no processo TCE/RJ nº 206489-6/2021.

Em 18/08/2021, o TCE/RJ divulgou o relatório de análise e julgamento das contas do município, correspondendo a um total de 2.676 folhas, contendo: 15 impropriedades, 17 determinações, 1 recomendação e 1 irregularidade. Naquele momento, a irregularidade então identificada ensejaria um parecer contrário à aprovação das contas de Niterói.

No entanto, após manifestação de defesa escrita e sustentação oral pela Controladoria Geral do Município e Procuradoria Geral do Município, tivemos a reversão da irregularidade apontada. Assim, em 13/10/2021, a decisão plenária de julgamento resultou em parecer prévio favorável, com 16 impropriedades, 17 determinações e 1 recomendação.



2022

O cenário econômico no exercício de 2022 continuou refletindo nas normas e manuais contábeis aplicados ao setor público, provocando novas mudanças nas rotinas, processos e sistemas contábeis vigentes.

Dentre as principais mudanças, destaca-se a obrigatoriedade de implantação do Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle (SIAFIC), em todos os entes da federação, a partir de janeiro de 2023.

Entre os procedimentos e requisitos estabelecidos pelo SIAFIC, inclui-se a adoção, por todos os órgãos, entidades e poderes, de uma base de dados compartilhada e integrada aos sistemas estruturantes. Dessa maneira, assim como o executivo municipal, em 2022 a Câmara Municipal de Niterói passou a utilizar o e-Cidade como sistema estruturante.

No mesmo ano, a SMF firmou contrato de parceria com o Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, participou de eventos contábeis, promoveu encontros com os membros da Rede Municipal de Contabilidade e trocou experiências com outros entes da federação.

Dessa maneira, a subsecretaria aproximou-se de melhores práticas contábeis, com adoção de procedimentos que retratam a situação patrimonial do município de maneira mais fidedigna, como: registro dos primeiros imóveis avaliados/reavaliados, estudos para aplicação do Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PIPCP), em atendimento a Portaria STN nº 548, e adaptação ao SIAFIC.

Ainda no exercício de 2022, o TCE/RJ iniciou uma auditoria financeira que exigiu inúmeros documentos, relatórios e entrevistas, no intuito de averiguar as práticas contábeis adotadas pelo Município.

Projetos 2022 - 91%		Responsável	Área de Resultado
Realizar Prestação de Contas 2021– 100%	100%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Implementar o SIAFIC	97%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente

Realizar o estudo para implantação da Port. STN 548	61%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
---	-----	--------------------	---------------------------------------

REALIZAR A PRESTAÇÃO DE CONTAS DE 2021

A Prestação de Contas de Governo – Ano Base 2021 foi enviada ao TCE-RJ em 18/04/2022, contendo 72 itens, divididos em 48 seções e centenas de documentos. O parecer prévio recebido em setembro apontou 3 irregularidades e 8 impropriedades. No entanto, tais irregularidades partiram de um entendimento equivocado da equipe técnica da Corte de Contas.

Em parceria com a CGM e PGM, a SSSCONT apresentou defesa aos apontamentos equivocadamente realizados e obteve êxito. Assim, em sessão plenária ao vivo do 16/11/2022, o TCE-RJ julgou favorável à aprovação das contas do município, de maneira unânime, indicando apenas as 3 recomendações.

IMPLEMENTAR O SIAFIC

O Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle (SIAFIC) foi instituído pelo Decreto 10.540/2020 e corresponde a um software único, com base de dados compartilhada e integrada aos sistemas estruturantes, devendo ser adotado por todos os órgãos e entidades do setor público, incluindo os poderes legislativo e judiciário (quando houver). Ele estabeleceu um conjunto de rotinas, procedimentos e requisitos que visam, entre outras coisas, promover: transparência e padronização das informações, melhoria do processo de Prestação de Contas, gestão de custos no setor público e auxílio na tomada de decisão por parte da gestão pública.

As exigências impostas pelo SIAFIC dividem-se em 4 categorias: Requisitos Gerais, Procedimentos Contábeis, Informação e Transparência e Requisitos Tecnológicos. Desses, a única categoria ainda não totalmente atendida é a de natureza contábil, no tocante a implantação de um modelo de apuração e gestão de custos. No entanto, o Decreto nº 11.644, de 16 de agosto de 2023, prorrogou o prazo de implantação do módulo de custos para o exercício de 2025.

Em 2022, para atender ao SIAFIC, a Câmara Municipal de Niterói passou a utilizar o e-Cidade como sistema estruturante, igualando-se ao executivo municipal.

REALIZAR O ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DA PORT. STN 548

Foram iniciados os estudos para a implantação da Portaria STN 548/2015 no município de Niterói, um passo essencial para modernizar e alinhar a gestão contábil às normas federais de contabilidade aplicáveis ao setor público. Esta Portaria estabelece diretrizes para o reconhecimento, mensuração e controle dos ativos, passivos e variações patrimoniais, exigindo atualizações importantes nos processos e no sistema integrado do município.

Para a implantação eficaz da Portaria, será necessário promover uma série de ajustes e aprimoramentos no sistema integrado municipal, que inclui:

- **Revisão das Regras de Negócio:** As regras de negócio precisam ser ajustadas para cumprir os requisitos da Portaria, assegurando que os processos contábeis e patrimoniais estejam em conformidade com as melhores práticas e normativas de controle fiscal e patrimonial.
- **Automação dos Processos de Depreciação e Amortização:** Será implementada a depreciação automática de bens móveis e imóveis, assim como a amortização de bens intangíveis, permitindo que a contabilização dessas variações patrimoniais ocorra de forma automatizada e precisa. Esse processo será um avanço significativo, garantindo registros contábeis atualizados e maior eficiência na gestão dos ativos municipais.
- **Registro de Créditos Tributários e Ativos e Passivos por Competência:** A Portaria exige o reconhecimento dos créditos tributários e dos demais ativos e passivos com base no regime de competência, o que traz maior precisão e realismo às demonstrações contábeis do município, refletindo corretamente as obrigações e direitos em cada exercício fiscal.
- **Implantação de Rotinas e Integrações Específicas:** Para viabilizar a automação e o cumprimento das novas diretrizes, serão criadas rotinas e integrações específicas no sistema integrado, permitindo que os dados sejam registrados e atualizados de maneira contínua e integrada, otimizando o trabalho das equipes envolvidas e elevando a confiabilidade das informações.

A implementação da Portaria STN 548/2015 trará uma evolução substancial na qualidade das informações contábeis e patrimoniais, promovendo transparência, agilidade e uma visão mais completa e detalhada do patrimônio e das obrigações fiscais do município. Além disso, a adequação aos requisitos da Portaria fortalece nosso compromisso com a responsabilidade fiscal e o cumprimento das normas nacionais, consolidando a eficiência na gestão pública, reforçando nosso compromisso em cumprir com excelência todas as etapas para assegurar uma gestão contábil robusta e em conformidade com as normas vigentes.

2023/2024

O início do ano de 2023 foi marcado pela auditoria financeira do TCE-RJ, iniciada em 2022, que exigiu novos documentos, relatórios e entrevistas. Ao final, o resultado da Auditoria Financeira fundamentou a análise da Prestação de Contas de Governo, conjuntamente aos anexos da Deliberação TCE-RJ 285/2018, e Niterói recebeu parecer favorável à aprovação das contas de 2022, sem qualquer apontamento de irregularidade.

No intuito de fortalecer a gestão contábil e patrimonial do município, criou-se o Núcleo de Patrimônio Imobiliário, com a participação dos membros da Rede Municipal de Contabilidade e demais servidores integrantes do comitê de gestão imobiliária do município. Além disso, houve a conclusão do trabalho técnico de reavaliação dos imóveis do município, com recebimento de laudos de avaliação que, após aprovação no comitê gestor, possibilitaram o incremento de R\$ 2.102.590.100,67 no ativo imobilizado municipal, com efeito imediato no Resultado Patrimonial da Prefeitura.

O equilíbrio e qualidade do trabalho desenvolvido pela SSCONT permitiu uma expressiva melhoria na qualidade das informações contábeis produzidas, conferindo ao município uma notória evolução em sua posição no Ranking do SICONFI (Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro), obtendo sua melhor pontuação de todas as edições do Ranking.

Os resultados obtidos em 2023 evidenciaram o alastramento de boas práticas que estruturaram e contribuíram para a melhoria da qualidade das informações apresentadas aos órgãos de controle e ao público em geral.

Ainda em 2023, tivemos a publicação da Lei Ordinária nº 3793, de 21 de junho de 2023, que alterou os critérios para a remuneração, promoção e progressão da carreira de contador e criou 13 novas vagas. Após, conseguimos a autorização para realização de concurso público, realizado em parceria com a Universidade Federal Fluminense - UFF (EDITAL SMF NO 1/2023).

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Realizar o concurso para contadores	100%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Realizar a prestação de contas	100%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Atualizar e adequar o patrimônio imobiliário do município	82%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Alcançar 75% de inconsistências sanadas, melhorando a Qualidade e a Consistência das Informações Contábeis	88%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Ampliar a Rede de Contadores	64%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Alcançar 85% de inconsistências sanadas (conceito B), melhorando a Qualidade e a Consistência das Informações Contábeis	35%	Fernanda Rodrigues	Informação Qualificada e Transparente
Reestruturar a Subsecretaria de Contabilidade Geral	82%	Fernanda Rodrigues / Ingrid Lucas / Gabriela Lauria	Desenvolvimento Institucional

REALIZAR O CONCURSO PARA CONTADORES

O processo de abertura do concurso público para o cargo de contador do município de Niterói foi viabilizado após a alteração da Lei Ordinária 961/1991, que regulamenta a função de contador no município. Essa mudança legislativa foi essencial para atualizar e ajustar os requisitos e atribuições do cargo, alinhando-os às necessidades atuais da administração pública. Com a nova regulamentação em vigor, consoante à publicação da Lei 3793/2023, foi possível planejar o concurso e dar início ao processo seletivo para novos contadores.

O concurso foi conduzido pela Coordenação de Seleção Acadêmica da Universidade Federal Fluminense (COSEAC/UFF) e ocorreu entre o final de 2023 e o início de 2024. A realização do concurso seguiu as normas e etapas estabelecidas no Edital SMF nº 1/2023, incluindo provas de conhecimento e curso de formação com temáticas específicas para a área contábil, com o objetivo de selecionar profissionais capacitados para atender às demandas contábeis e administrativas do município.

Concluídas todas as etapas do processo, tivemos o resultado final do concurso homologado em 21/02/2024. Ao final, dos 45 contadores aprovados no concurso, foram nomeados e empossados de imediato 12 servidores, sendo: 8 candidatos aprovados em ampla concorrência, 2 candidatos pretos e pardos e 2 candidatos portadores de deficiência. Restaram, ainda, 32 candidatos no cadastro de reserva. Estes, podem vir a ser convocados posteriormente em caso de eventual vacância ou necessidade futura.



REALIZAR A PRESTAÇÃO DE CONTAS

A Auditoria Financeira realizada pelo TCE-RJ entre os exercícios de 2022 e 2023 fundamentou os procedimentos estabelecidos pela Deliberação TCE-RJ 285/2018, seus anexos e orientações. Após a análise detalhada das receitas, despesas, investimentos e outros aspectos da gestão fiscal do município, foi concluído que as contas de Niterói estavam em conformidade com as exigências legais e normativas.

Assim, considerando que não foram encontradas falhas ou inconsistências que comprometessem a transparência ou a legalidade da gestão pública no ano de 2022, recebemos parecer favorável à aprovação das contas de governo em sessão plenária ocorrida em 27/09/2023.

Em virtude do período eleitoral, os municípios jurisdicionados do TCE-RJ ainda não tiveram o julgamento relativo às contas de governo do exercício de 2023. Porém, temos a expectativa de obter, novamente, parecer prévio favorável à aprovação das contas de Niterói.

ATUALIZAR E ADEQUAR O PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO DO MUNICÍPIO

Em 2022, considerando os indícios de diferença material entre o valor contábil registrado no balanço patrimonial do município e o valor justo dos seus ativos imobilizados, sobretudo no grupo de “Bens Imóveis”, a Prefeitura de Niterói, por intermédio da Secretaria Municipal de Fazenda - SMF, contratou entidade especializada para realizar a avaliação/reavaliação de todos os imóveis do acervo municipal.

Após o recebimento dos primeiros laudos técnicos individualizados (laudos de avaliação), a Subsecretaria de Contabilidade analisou os registros contábeis e verificou que a maioria dos imóveis listados não possuía saldo contábil inicial. Dessa forma, foi realizado o registro de entrada, datado em 31/12/2022, contemplando apenas bens dominicais. O registro dos imóveis teve como partida o ativo imobilizado em contrapartida a “Ajustes de Exercícios Anteriores”, no Patrimônio Líquido, gerando um incremento de R\$ 308.920.641,66 no ativo municipal em 2022.

Dando continuidade ao processo, com a entrega dos lotes seguintes, durante o exercício de 2023, foram incrementados mais R\$1.793.669.459,01 ao patrimônio do município.

Após a finalização do processo de avaliação, com a entrada de todos os registros de imóveis no acervo contábil, iniciamos, também, o registro de depreciação dos Bens Imóveis, em atendimento ao que orienta o MCASP.

Internalização das obras e melhorias realizadas pela EMUSA

Durante o exercício de 2023 foram incorporados R\$ 129.549.646,24 no ativo municipal, referentes às obras e melhorias realizadas pela EMUSA entre 2022 e 2023, que totalizaram R\$ 810.725.923,49. Para isso, foi realizado levantamento pela empresa, utilizando-se como critério o Item 14 da NBCTSP07, que determina tratar-se de ativo apenas quando for provável que os benefícios econômicos futuros ou potencial de serviço associados ao item fluirão para entidade e o custo ou valor justo do item puder ser mensurado confiavelmente. Sob chancela da equipe técnica da referida empresa, ainda serão internalizados no exercício de 2024 valores referentes às obras realizadas durante os exercícios de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021.

ALCANÇAR 75% DE INCONSISTÊNCIAS SANADAS, MELHORANDO A QUALIDADE E A CONSISTÊNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Criado em 2019, o Ranking da qualidade da informação contábil e fiscal é uma iniciativa da Secretaria do Tesouro Nacional criada com o intuito de avaliar a consistência das informações enviadas para o Tesouro, por meio do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro – SICONFI.

A intenção da STN é fomentar a melhoria da qualidade da informação utilizada tanto pelo Tesouro Nacional quanto pelos diversos usuários dessa informação.

O ranking é dividido em quatro dimensões de avaliação: gestão da informação, contábil, fiscal e contábil x fiscal. Os dados utilizados no mapeamento das dimensões são relativos ao comportamento dos entes no envio das informações, a Matriz de Saldos Contábeis (MSC), a Declaração de Contas Anuais (DCA), o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) e o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO).

A partir do percentual de acertos pontuados pelo ente, ele recebe um conceito que varia entre A, B, C, D e E.

Considerando o baixo desempenho performado pelo município de Niterói no ranking relativo aos exercícios de 2019 a 2022, fizemos da melhoria da qualidade da informação contábil uma meta da SMF.

Assim, após um notório esforço da gestão em investir na melhoria da gestão contábil, apoiando iniciativas que promovessem uma melhor qualidade no envio das Demonstrações e Declarações contábeis, em conformidade com os requisitos da STN, Niterói obteve em 2023 seu melhor percentual de acertos (78%), alcançando o conceito C_{icf}. Avançamos 1.861 posições em relação ao ano de 2022, sendo uma das cidades com a maior evolução no ranking dos municípios não capitais.

ALCANÇAR 85% DE INCONSISTÊNCIAS SANADAS (CONCEITO B), MELHORANDO A QUALIDADE E A CONSISTÊNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Nos primeiros anos a STN utilizou verificações simples, como a verificação da igualdade de valores entre relatórios diferentes. Porém, os critérios avaliativos são atualizados anualmente, com a inclusão de verificações cada vez mais complexas e com maior peso no ranqueamento.

No presente exercício, com a inclusão de novas validações pela STN, não foi possível manter o mesmo patamar de evolução de 2023. Porém, diversas medidas estão sendo tomadas no intuito de sanar as inconsistências que ensejaram perdas de pontos no ranking de 2024, especialmente em relação à melhoria da qualidade da Matriz de Saldos Contábeis e a manutenção da tempestividade no envio das informações ao SICONFI.

Adicionalmente, a partir de 2024 a STN introduziu a nota do ranking da qualidade da informação contábil na metodologia de análise da Capacidade de Pagamento (CAPAG) e o arcabouço de normas que regem a contratação de operações de crédito por governos estaduais e municipais. Assim, os entes que atingirem o conceito **Eicf** ou **Dicf** não terão suas notas de CAPAG calculada.

Dessa maneira, para 2025 a meta da Subsecretaria de Contabilidade Geral do município é alcançar o percentual de 85% de inconsistências sanadas, de maneira a conquistar o conceito **Bicf** e obter uma posição de destaque em relação aos municípios do Estado.

AMPLIAR A REDE DE CONTADORES

No período de 2023 a 2024, a Rede de Contabilidade realizou diversos encontros, debatendo temáticas de apelo do município. Nesse período, percebemos uma boa aderência da rede em importantes eventos contábeis, como seminários, congressos e capacitações, especialmente no TCE-RJ.

Os membros da rede tiveram a oportunidade de trocar experiências com outros entes da federação, de maneira a possibilitar melhorias nos procedimentos internos. Em destaque, realizamos um encontro técnico com servidores do município de Serra-ES, 1º lugar no Ranking dos municípios não capitais, e fizemos uma visita técnica à Subsecretaria de Contabilidade da SEFAZ-RJ.

Adicionalmente, com a chegada dos novos contadores, aprovados no concurso público, a Rede de Contadores se fortaleceu ainda mais.

Esse processo representa um passo importante na renovação e fortalecimento da equipe contábil de Niterói, contribuindo para uma maior eficiência e transparência na gestão pública.



REESTRUTURAR A SUBSECRETARIA DE CONTABILIDADE GERAL

Com a chegada dos 12 novos contadores surgiu a necessidade de reestruturar o setor contábil, no intuito de promover uma maior eficiência operacional.

O processo de reestruturação considerou diversos aspectos administrativos, operacionais e estratégicos. Primeiramente, realizamos uma avaliação do cenário atual, indicando pontos fortes e fracos nas operações e processos contábeis, avaliação da eficácia das equipes, a tecnologia utilizada, e os fluxos de trabalho.

Em seguida, definimos nossos objetivos futuros, com a determinação de metas, missão, visão, valores. Nessa etapa, definimos as competências técnicas de cada cargo e alinhamos as responsabilidades de cada equipe, de maneira a assegurar que as funções estejam bem distribuídas e que não haja sobrecarga de trabalho.

Os departamentos da Subsecretaria de Contabilidade Geral devem estar integrados entre si e com os demais setores da SMF para garantir que as informações financeiras fluam de forma precisa e tempestiva.

Integrou o processo de reestruturação a implementação de ferramentas estratégicas de monitoramento e avaliação, contendo: Indicadores de Desempenho, Revisões Periódicas, Feedbacks e Melhoria Contínua.

Desafios futuros SSCONT

Embora o cenário externo (como Reforma Tributária, LGPD e Emergência Climática) tenha pouco impacto direto, o cenário interno traz desafios importantes. Há necessidade de investimento em capacitação e na atualização do sistema integrado do Município, que pode comprometer a qualidade e transparência da prestação de contas. Para atender às normas, é essencial adotar um **sistema personalizado** e capacitar a equipe para lidar com questões específicas, como a contabilização correta de imobilizados e intangíveis e a integração de dados de empresas indiretas.

Assim, entre os principais desafios estão a necessidade de adequação do sistema, treinamento constante e melhoria da governança dos dados, incluindo o planejamento e a atualização regular dos relatórios, de maneira a possibilitar que o município alcance uma posição adequada no Ranking do SICONFI/STN, sem prejudicar a apuração da CAPAG e, conseqüentemente, da realização de políticas públicas que demandem contratação de operações de crédito.

Outro ponto essencial é fortalecer a rede de contabilidade, promovendo a articulação entre profissionais e a adoção de normativos atualizados.

Contudo, a harmonização dos padrões contábeis públicos aos internacionais é uma grande oportunidade. Essa adaptação permite que a contabilidade se torne um recurso estratégico na tomada de decisão, melhorando a prestação de contas e elevando a transparência. Com os investimentos certos, a contabilidade pública tem potencial para se consolidar como um pilar essencial na gestão eficiente e responsável dos recursos públicos.

3.5 Assessoria de Controle Interno

Pedro Reys

Diretor do Controle Interno



Área de Resultado vinculada:

Desenvolvimento Institucional



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB);

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN);

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM);

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL): Controlar prazos de demandas dirigidas ao Secretário de diversos órgãos; assessorar o Secretário na supervisão da gestão orçamentária, financeira e operacional; avaliar o cumprimento das metas do plano plurianual e do orçamento anual; zelar pelo cumprimento do plano de integridade e compliance da SMF; receber e responder as sugestões, críticas, reclamações denúncias e pedidos de acesso à informação da população, encaminhando-as às unidades responsáveis; coordenar a publicação de informações sobre procedimentos licitatórios e contratos celebrados no site institucional.

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI); e

f) Superintendência Jurídica (SJUR);

III – Órgãos singulares

Principais projetos (2021-2024)

2021/2022

A Assessoria de Controle Interno da Secretaria Municipal de Fazenda foi efetivamente criada em janeiro de 2021 e concentrou as atividades referentes a todas as demandas dos Controles Interno e Externo, a realização das análises processuais da SMF, as atividades de ouvidoria, acompanhamento da transparência do órgão, bem como se viu incumbida desde o início da implementação do Plano de Integridade da SMF, sendo esse o principal projeto desenvolvido pelo setor.

Desde o início da gestão, a ASCONTROL buscou posicionar-se não como um controle unicamente fiscalizador, mas sempre com o ideal de contribuir para a gestão atingir seus objetivos de maneira adequada e dentro das normas de conformidade, buscando sempre apoiar uma gestão eficiente, eficaz e efetiva.

Foi através desse ânimo que foi possível instituir a Comitê de Ética e Integridade da Secretaria Municipal de Fazenda, que passou a receber e analisar de forma independente as denúncias recebidas pelo órgão, bem como permitiu a emissão de orientações ao titular da Secretaria.

É importante esclarecer que a institucionalização da ASCONTROL e do Comitê de Ética e Integridade da SMF foram elementos relevantes para a construção da maturidade do órgão, que até aquele momento não contava com uma estrutura que atendesse essas necessidades.

Projetos 2021 - 2022		Responsável	Área de Resultado
Implementação do Plano de Integridade (Biênio 2021/2022)	100%	Pedro Reys	Desenvolvimento Institucional

Implementação do Plano de Integridade (Biênio 2021/2022)

O Plano de Integridade da Secretaria Municipal de Fazenda integra a Política de Promoção de Integridade e Compliance no âmbito da Administração Direta e Indireta, instituída pela Lei Municipal nº 3.466 de 2020, através do Programa Previne Niterói, sob a coordenação técnica da Controladoria Geral do Município.

Elaborado por biênios, o Plano de Integridade da SMF 2021/2022 buscou sistematizar as políticas, instrumentos e áreas responsáveis pela integridade na instituição, assim como os seus principais riscos, medidas, áreas de atenção e os passos que a organização deve seguir na implementação de seu Programa de Integridade

Na Secretaria de Fazenda, a atuação pela integridade e conformidade se apresenta como diretriz institucional, visando sempre o atendimento à estrita legalidade dos processos e procedimentos, bem como nas relações de enfrentamento e prevenção à corrupção.

A primeira versão do Plano de Integridade contou com 45 ações mitigatórias de riscos, tendo o seu cumprimento atingido o montante de 87% de realização, o que resultou na certificação da Secretaria Municipal de Niterói pelo Previne Niterói.

Ações importantes foram realizadas, tais como: prevenir a violação ao sigilo fiscal; promover gestão eficiente dos próprios municipais; prevenir a ocorrência de pagamento sem conciliação bancária; atender de forma tempestiva e qualitativa as demandas dos canais de ouvidoria; acompanhar a execução as execuções contratuais; fortalecer a cultura de integridade no ambiente da organização; criar ordem cronológica para apreciação de processos de lançamento tributário, entre outros.

É importante ressaltar que o Plano de Integridade contempla um conjunto de ações que são executadas por todos os setores da Secretaria Municipal de Fazenda, sendo acompanhado e monitorado pelo Comitê de Ética da Secretaria Municipal de Fazenda.



2023/2024

Para o biênio 2023/2024 foi possível observar um fortalecimento relevante da ASCONTROL com chegada de novos servidores para o setor, o que aumentou a equipe e permitiu o acompanhamento da força de trabalho com o aumento da demanda da assessoria.

Além disso, a experiência com o primeiro biênio já permitiu uma receptividade maior dos demais setores do órgão com a própria a ASCONTROL, tendo em vista o viés contributivo que se pretende dar a área.

Importante ressaltar também que houve o fortalecimento do Comitê de Ética e Integridade da SMF com a elaboração do seu Regimento Interno, que institucionalizou os prazos e regras processuais para as demandas recebidas.

Além disso, o resultado do Plano de Integridade referente ao Biênio 2021/2022 permitiu o desenvolvimento de um novo Plano de Integridade mais integrado com as dificuldades e riscos encontrados pelo órgão, o que resultou em adoção de ações mitigatórias mais concretas e voltadas às principais necessidades do órgão.

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Implantar o painel de monitoramento da transparência	98%	Pedro Reys	Desenvolvimento Institucional
Elaborar e publicar o Plano de Integridade - BIÊNIO 23-24	100%	Comitê de Ética	Desenvolvimento Institucional
Campanha de Integridade	43%	Comitê de Ética	Desenvolvimento Institucional

Elaborar e publicar o Plano de Integridade (BIÊNIO 2023-2024)

Para o biênio 2023/2024, como uma política do Município, o Plano de Integridade foi atualizado com novas ações mitigatórias que contemplam antigos e novos riscos.

Foi estabelecido um conjunto de mais de 40 ações entre as quais se encontram a Campanha de Integridade e a Implantação do Painel de Monitoramento da Transparência.

Projetos que são ações do Plano de Integridade:

- **Campanha de Integridade**

A Campanha de Integridade a ser realizada em 9 de dezembro de 2024 terá como temas centrais o assédio moral, a advocacia administrativa e a segurança de dados. Conterá com palestras de procuradores municipais sobre o tema que serão disponibilizadas para todos os servidores bem como cartilhas com orientações e dicas sobre os temas.

O Plano de Integridade 2023/2024 terá sua oficina de apuração de resultados realizada junto à CGM em 29 de novembro de 2024. Com a nova gestão a se iniciar em 2025 novo

Plano de Integridade deverá ser elaborado dando continuidade à Política implementada pelo Município.

- **Implantar o painel de monitoramento da transparência**

O Painel de Monitoramento da Transparência foi elaborado com base no Guia de Transparência Ativa da Corregedoria Geral da União, permitindo a realização de um diagnóstico da Secretaria Municipal de Fazenda frente as determinações legais e orientações acerca das responsabilidades e obrigações do órgão.

A Assessoria de Controle Interno participa ativamente, junto a outros setores, em diversos projetos que necessitam da *expertise* do setor:

Outras ações também podem ser destacadas, como: Implementar o Observatório de Dados Fiscais; Normatizar as medidas de relacionadas a Circularização Bancária; Realizar Concurso Público para a Carreira de Contador; Certificar os Colaboradores do Atendimento no Plano de Integridade pela EGG; Elaborar Relatório de infraestrutura tecnológica; Implementar política de ordem cronológica para apreciação dos processos na Subsecretaria de Receitas, entre diversos outros.

Desafios futuros ASCONTROL

Considerando tratar-se de uma área recentemente estabelecida em comparação com outros setores da Secretaria Municipal de Fazenda, a Assessoria de Controle Interno enfrenta o desafio futuro de se consolidar como um setor permanente dentro da SMF, uma vez tratar-se de área de “assessoria”. Contudo, é importante esclarecer o reconhecimento e fortalecimento do controle interno no órgão, contando hoje com 3 três servidores.

Além disso, podemos destacar os desafios oriundos das mudanças legislativas que ocorreram no ordenamento nacional, onde podemos destacar a implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos que teve a sua vigência iniciada em 2024, a Lei Geral de Proteção de Dados, que demandará robusta estruturação e formação dos servidores na área tendo em vista a complexidade da matéria e a real possibilidade de aplicação de sanções à Administração Pública, bem como a Reforma Tributária e suas incertezas advindas para a área fiscal.

Entretanto, a visão contemporânea do Controle Interno que vem se consolidando nos últimos anos tende a ser uma oportunidade para área, pois inverte a lógica de um controle meramente fiscalizador e permite uma atuação mais contributiva e efetiva para o avanço da Administração Pública, demonstrando que essa área é parte essencial na engrenagem que move o setor público para tempos de maior eficácia e eficiência.

3.6 Assessoria de Comunicação Institucional

Fernanda Paiva Fraga

Diretora da Assessoria de Comunicação Institucional



Áreas de Resultados vinculadas:

Desenvolvimento Institucional



Informação Qualificada e Transparente



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB);

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN);

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM): Elaborar a estratégia de conteúdo para redes sociais e imprensa em parceria com a Coordenação Geral de Comunicação da Prefeitura de Niterói; planejar e coordenar as atividades de comunicação social da SMF, incluindo assessoria de imprensa e boletins internos; acompanhar e analisar publicações de interesse da SMF em jornais e revistas; redigir e editar notícias sobre as atividades da SMF; gerenciar a atualização dos sites e redes sociais, promovendo a divulgação ações, serviços e programas desenvolvidos pela SMF.

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL);

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI); e

f) Superintendência Jurídica (SJUR);

III – Órgãos singulares

Principais projetos (2021-2024)

2021

Projetos 2021		Responsável	Área de Resultado
Implementação do Plano de Comunicação Institucional	100%	Karoline Nogueira	Desenvolvimento Institucional

Até 2021, a Comunicação Institucional da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) não contava com um plano estruturado, o que dificultava a transparência e a eficiência no diálogo com os cidadãos. Em resposta a essa necessidade, foi implementado, em fevereiro de 2021, o Plano de Comunicação, com o objetivo de estabelecer a Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) e fortalecer a imagem da SMF nas mídias, ampliando o acesso à informação e assegurando maior transparência às suas ações.

Entre os principais projetos desenvolvidos naquele ano, destacam-se as ações de fortalecimento da comunicação institucional a partir do Pacto de Valorização dos Servidores, que incluíram a elaboração do Plano de Integridade, a criação de Manuais e Guias de Boas Práticas, além do Manual do Servidor Fazendário. No mesmo período, foi lançado o projeto Educa Fisco, em parceria com a equipe de Auditores Fiscais da Receita Municipal de Niterói, com o objetivo de disseminar o conhecimento sobre a gestão fiscal. O programa utiliza os canais oficiais da SMF para disponibilizar conteúdos em formatos acessíveis, como cartilhas, posts e vídeos educativos, garantindo que os cidadãos tenham acesso às informações fundamentais sobre temas fiscais.

Além dessas iniciativas, a ASCOM desempenhou um papel central no desenvolvimento e na consolidação da identidade visual e da produção gráfica da SMF, abrangendo a criação de guias, relatórios, infográficos, sinalização interna e desenvolvimento de conteúdos para as redes sociais, entre outros. Esse suporte abrangeu todos os setores da Secretaria, assegurando um padrão elevado de qualidade, transparência e eficiência, tanto na comunicação interna quanto externa. A atuação da ASCOM foi essencial para promover uma comunicação institucional coesa, acessível e alinhada aos princípios da Secretaria, fortalecendo o relacionamento entre a SMF, os servidores e os cidadãos.

An aerial photograph of Niterói, Brazil, taken during the golden hour of sunset. The city's urban landscape, including residential buildings and industrial areas, is visible against a backdrop of a warm, orange-hued sky and the distant bay. The title 'PLANO DE INTEGRIDADE' is overlaid on the image, with 'INTEGRIDADE' in a larger, bold, yellow font.

PLANO DE **INTEGRIDADE**

A SERVIÇO DA ÉTICA E DA TRANSPARÊNCIA



NITERÓI
SEMPRE À FRENTE

Fazenda

Controladoria Geral
do Município

2022

Projetos 2022		Responsável	Área de Resultado
Produzir novos conteúdos de gestão fiscal para o Educa Fisco	100%	Karoline Nogueira	Informação Qualificada e Transparente
Impulsionar publicações nas redes sociais da SMF	100%	Karoline Nogueira	Informação Qualificada e Transparente
Realizar pesquisa de clima e percepção da comunicação	100%	Karoline Nogueira	Desenvolvimento Institucional

Educa Fisco

Em 2022, a Assessoria de Comunicação Institucional da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) alcançou importantes metas, fortalecendo ainda mais sua atuação como um pilar estratégico para a transparência e a relação com os contribuintes. Um dos principais focos do ano foi a produção de **novos conteúdos de gestão fiscal** para o programa **Educa Fisco**, em conjunto com os Auditores Fiscais de Niterói, que ampliou o repertório de materiais educativos voltados para a orientação tributária e financeira dos cidadãos. O Programa é composto por uma série de vídeos no Youtube com 544 inscritos e 24 mil visualizações.

Impulsioneamento das publicações nas redes sociais

Outro destaque foi o **impulsioneamento das publicações nas redes sociais**. Essa ação estratégica garantiu maior visibilidade às iniciativas da SMF, aumentando o engajamento do público e fortalecendo a relação com os cidadãos por meio de uma comunicação mais próxima e ágil. Com o uso de ferramentas de impulsioneamento, a ASCOM potencializou o alcance das publicações, promovendo uma difusão mais ampla das informações relevantes e garantindo o acesso à informação em múltiplas plataformas. Obtemos mais de 700 mil visualizações nos posts impulsioneados.

Pesquisa de Percepção de Clima e Comunicação Interna

Além disso, em março de 2022, a ASCOM realizou a **Pesquisa de Percepção de Clima e Comunicação Interna**, que contou com a participação voluntária de 102 servidores. A pesquisa, conduzida entre os dias 21 e 23, teve como objetivo avaliar o fluxo de

comunicação interna da Instituição e as impressões dos servidores sobre o setor. Os resultados serviram como base para o aprimoramento dos processos de comunicação, consolidando um ambiente de escuta ativa e alinhamento das demandas internas.

Banco de Linguagem Simples

Outro avanço importante foi o lançamento do **Banco de Linguagem Simples**, uma plataforma no site da SMF que tem como objetivo descomplicar os termos técnicos fazendários, tributários e financeiros, facilitando o entendimento por parte da população. Essa iniciativa promoveu uma comunicação mais acessível e efetiva, ao mesmo tempo em que estimulou a autonomia dos contribuintes para a realização de serviços.

Além desses projetos-chave, a ASCOM também deu continuidade à elaboração de toda a **identidade visual e produção gráfica** da SMF, com a criação de relatórios, guias, cartilhas e infográficos que atenderam a diversas demandas institucionais. A combinação dessas iniciativas com o crescimento expressivo na produção de conteúdo e o fortalecimento da comunicação externa garantiu o cumprimento das metas de 2022, consolidando a ASCOM como um pilar central na estratégia de transparência e eficiência da SMF.

2023/2024

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Ampliar o Programa EducaFisco Para a Rede Pública de Educação	100%	Fernanda Fraga	Informação Qualificada e Transparente
Realizar pesquisa de clima e percepção da comunicação institucional	100%	Fernanda Fraga	Desenvolvimento Institucional
Mapear e Padronizar documentos da SMF	100%	Fernanda Fraga	Desenvolvimento Institucional
Desenvolver fluxos de Comunicação para a SMF	100%	Fernanda Fraga	Desenvolvimento Institucional

Mapeamento e a padronização de documentos

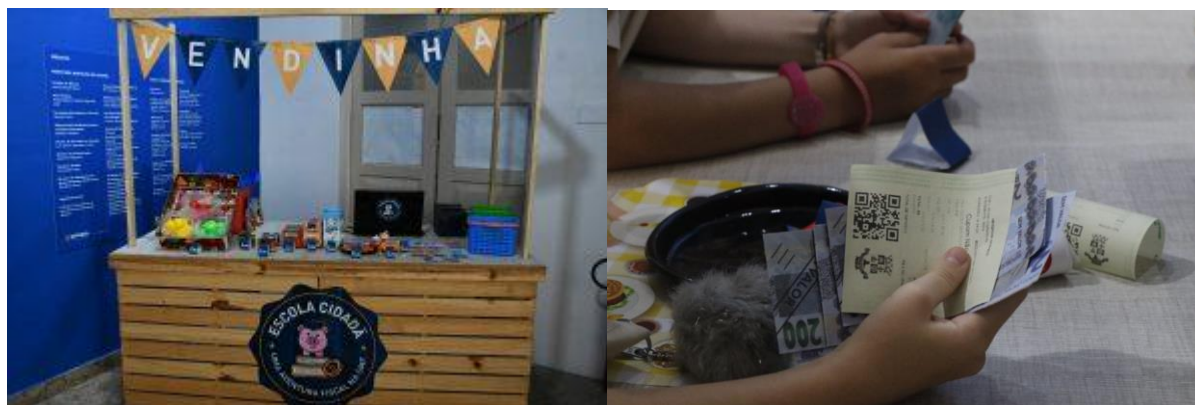
Nos anos de 2023 e 2024, a Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) consolidou avanços significativos, atingindo plenamente as metas estabelecidas para o período. Um dos principais destaques foi a entrega de projetos estratégicos, como o **mapeamento e a padronização de documentos** da SMF, que trouxe uniformidade e clareza às comunicações oficiais. Paralelamente, foram desenvolvidos **fluxos de comunicação** que otimizaram a troca de informações dentro da Secretaria, contribuindo para maior eficiência nos processos institucionais.

Pesquisa de clima e percepção da comunicação institucional

Outro marco relevante foi a realização da **pesquisa de clima e percepção da comunicação institucional**, que buscou compreender a visão dos servidores sobre as práticas de comunicação da SMF, permitindo ajustes que fortaleceram a coesão interna.

“Escola Cidadã – Uma Aventura Fiscal na SMF”

Além disso, a ASCOM entregou o projeto “**Escola Cidadã – Uma Aventura Fiscal na SMF**”, para a ampliação do programa Educa Fisco, que visa promover a educação fiscal e cidadania entre crianças de forma lúdica e didática. Em 2023, o projeto recebeu sua primeira turma de estudantes do Instituto GayLussac, proporcionando uma experiência imersiva e acessível sobre tributos e finanças.



A SMF também continuou a avançar no fortalecimento da sua comunicação externa. A presença ativa nas redes sociais, com a criação de uma identidade visual específica para o Instagram e o foco em **vídeos educativos**, ampliou o engajamento dos cidadãos e fortaleceu a transparência. A expansão do uso de **plataformas digitais** permitiu maior agilidade na disseminação de informações, garantindo uma comunicação direta e eficiente com o público. Durante esses anos, a ASCOM também continuou a elaborar toda a **parte gráfica** da SMF, incluindo relatórios, guias, cartilhas e infográficos, reafirmando seu papel essencial na construção de uma imagem institucional sólida e acessível.

Em 2024, destaca-se a produção e publicação de uma **série de vídeos no Instagram** sobre o Conselho dos Contribuintes da SMF. Esses vídeos explicaram, de forma objetiva e acessível, a função e as ferramentas principais do Conselho, buscando aproximar ainda mais a população do entendimento sobre suas atividades e processos. Além disso, a ASCOM organizou o **I Seminário Fluminense de Reforma Tributária**, realizado em 30 de julho de 2024, proporcionando todo o suporte ao evento. O evento reuniu especialistas e gestores públicos para discutir os impactos da reforma tributária no Estado do Rio de Janeiro e suas cidades, promovendo um importante espaço de debate sobre questões que afetam diretamente a administração pública e os contribuintes.

Outro destaque foi a participação da ASCOM no **Congresso CONSAD de Gestão Pública** em Brasília, onde foi apresentado o artigo submetido "Mais que contribuinte, você é cidadão: Estratégias de Comunicação da Secretaria de Fazenda de Niterói". Essa participação foi fundamental para expor as iniciativas da ASCOM a um público de gestores de todo o país, promovendo a troca de experiências e insights sobre as melhores práticas em comunicação institucional e gestão pública.



Em 2024, a ASCOM também elaborou e produziu a **Trilha Formativa do CAC (Centro de Atendimento ao Contribuinte)**, uma importante ferramenta educativa voltada para a capacitação dos servidores e aprimoramento do atendimento ao cidadão. Essa iniciativa busca explicar as funções, atribuições, setores e áreas da prefeitura e da SMF, a fim de ambientar o servidor desde o seu primeiro dia de trabalho. Além disso, foram elaborados novos **vídeos sobre a Reforma Tributária** para as redes sociais, que desempenharam um papel crucial na disseminação de informações complexas em uma linguagem simplificada e acessível, aproximando ainda mais a SMF da população.

A Assessoria manteve sua atuação contínua na **produção gráfica** da SMF, desenvolvendo relatórios, guias, cartilhas e infográficos que atenderam as necessidades dos diversos setores da Secretaria, consolidando um padrão de qualidade elevado em todas as suas entregas. No entanto, no segundo semestre de 2024, a ASCOM enfrentou um **desafio significativo** devido à suspensão das redes sociais da Fazenda, em conformidade com a orientação da Procuradoria Geral do Município (PGM), que começou em 6 de julho de 2024 e se estendeu até o fim das eleições, limitando a capacidade de comunicação digital da SMF.

Desafios Futuros ASCOM

A Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) enfrentou uma situação desafiadora, agravada pelo período eleitoral, que restringiu temporariamente os meios de comunicação da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói. A partir do dia 6 de julho de 2024, as redes sociais, nosso principal canal de interação com o público, ficaram suspensas em conformidade com a orientação da Procuradoria Geral do Município. Essa suspensão limitou a capacidade de disseminar informações e interagir com os cidadãos, impactando o engajamento nas redes.

Para o futuro, havia o objetivo de desenvolver estratégias eficazes para retomar a comunicação e reconquistar a confiança e o engajamento dos cidadãos, garantindo que as informações fossem transmitidas de forma clara e acessível.

O retorno à comunicação pós-eleição apresentou tanto desafios quanto oportunidades. Foi necessário reengajar o público, uma vez que a suspensão prolongada das postagens pode ter diminuído o interesse e a interação nas nossas plataformas digitais. A equipe da ASCOM precisou encontrar maneiras inovadoras de comunicar as principais atualizações e realizações ocorridas durante o período de inatividade, evitando uma abordagem excessivamente repetitiva. Essa tarefa exigiu criatividade e planejamento cuidadoso para revitalizar a presença digital da SMF e reconquistar o engajamento do público.

No primeiro post após o término do período eleitoral, atingimos a expressiva marca de 4.467 visualizações, acompanhadas de 169 curtidas e 38 compartilhamentos, indicadores claros de um bom engajamento inicial.

O desafio que se apresenta para o futuro é o de manter essa consistência no alcance e, sobretudo, aprimorar a maneira como comunicamos as informações da Secretaria. Nosso objetivo é garantir que os conteúdos sejam transmitidos de forma clara, acessível e didática, a fim de que todos os contribuintes possam compreender plenamente a linguagem utilizada e, assim, interagir de forma efetiva e informada com a Secretaria.

No âmbito do programa **Educafisco** no canal do YouTube da SMF, com vídeos educativos amplamente acessados, e a implementação do **Escola cidadã: uma aventura Fiscal na SMF**, voltado à educação financeira infantil, percebe-se que a importância da Educação Fiscal vai muito além da arrecadação de tributos; ela é um instrumento poderoso para fortalecer a cidadania e promover uma relação de confiança entre o cidadão e a administração pública. Sensibilizar a sociedade sobre a função socioeconômica dos tributos e a missão do poder público fortalece a democracia e gera uma cultura de participação e responsabilidade social.

Entretanto, apesar dos avanços, é fundamental **retomar, atualizar e expandir** o projeto com foco na elaboração de **novos materiais orientativos**, considerando as mudanças na **legislação tributária, no perfil dos contribuintes e na tecnologia disponível**. Esses materiais devem ser ainda mais interativos e acessíveis, de forma a atender às demandas de contribuintes de diferentes perfis, promovendo a inclusão fiscal.

Para superar os desafios identificados anteriormente, como a conciliação entre as demandas operacionais e as atividades educacionais, propõe-se um planejamento mais integrado e o fortalecimento de parcerias entre as subsecretarias envolvidas.

No âmbito do programa Nitnota cidadã onde o objetivo principal é incentivar a emissão de notas fiscais de serviços (NFS-e) e de consumidor (NFC-e) e destacar a importância socioeconômica dos tributos e garantindo o direito do cidadão à exigência da nota fiscal.

A reformulação do antigo programa NITNOTA, que antes se restringia às notas de ISS, trouxe um avanço significativo ao incluir também as notas fiscais de ICMS, ampliando seu alcance para toda a cadeia de consumo. Além disso, a possibilidade de indicação de organizações da sociedade civil como beneficiárias diretas reforçou o caráter social do programa, conectando a arrecadação fiscal com o fortalecimento do terceiro setor local.

Apesar desses avanços, a implementação do NitNota Cidadã apresenta desafios que precisam ser superados para que o programa atinja todo o seu potencial. Até agora, cerca de 5.600 cidadãos aderiram à iniciativa, participando de dois sorteios de prêmios que contemplaram quase 40 pessoas físicas e beneficiaram 7 organizações da sociedade civil. Esses números, embora promissores, mostram que ainda há muito espaço para crescimento e engajamento.

Para decolar, o **NitNota Cidadã** precisa de uma campanha de comunicação robusta, com ações direcionadas que eduquem e engajem tanto os consumidores quanto os comerciantes. Parcerias estratégicas com entidades locais, escolas e universidades podem ampliar a conscientização sobre o programa e criar multiplicadores da cultura fiscal.

Com uma visão clara e ações assertivas, o **NitNota Cidadã** tem o potencial de se consolidar como um exemplo de programa que alia educação fiscal, cidadania e impacto social, fortalecendo a arrecadação e o desenvolvimento sustentável de Niterói.

Para que consigamos alcançar os desafios acima existe a necessidade de elevar a qualidade dos equipamentos de produção de conteúdo, como a utilização de câmeras profissionais, para atender ao padrão atual esperado em canais de comunicação. Essa modernização é essencial para garantir que os materiais produzidos sejam visualmente atraentes e informativos. Além disso, a incorporação de inteligências artificiais nos processos de comunicação representa uma oportunidade significativa. O uso dessas tecnologias pode agilizar a produção de conteúdo, otimizar o fluxo de trabalho e facilitar o atendimento às demandas de comunicação, permitindo que a ASCOM se adapte rapidamente às necessidades da Secretaria e do público.

3.7 Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Dandara Maxini Xavier dos Santos Aguiar

Diretora da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Ingrid Silva Lucas

Diretora em exercício da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional



Área de Resultado vinculada:

Desenvolvimento Institucional



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB);

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN):

Organizar e conduzir o planejamento estratégico da Secretaria de forma participativa; zelar pelo cumprimento das metas dos planejamentos estratégicos municipais e da Secretaria; promover e monitorar o Desenvolvimento Institucional e documentar a memória institucional da SMF; estabelecer a metodologia de gestão estratégica de pessoas, disseminar melhores práticas de gestão e acompanhar indicadores de desempenho; executar a avaliação, desenvolvimento e valorização dos servidores, além de gerir o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 e monitorar a execução dos projetos da SMF.

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM);

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL);

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI); e

f) Superintendência Jurídica (SJUR);

III – Órgãos singulares

Principais projetos (2021-2024)

2021

A Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN) foi criada em 2021 como parte do processo de reestruturação organizacional da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), com o objetivo de estabelecer um setor voltado exclusivamente ao planejamento institucional. Desde sua constituição a equipe tem se comprometido com o fortalecimento do desenvolvimento institucional. Entre suas atribuições, destacam-

se a elaboração e coordenação de documentos institucionais, a promoção de campanhas e iniciativas voltadas à gestão estratégica de pessoas, além do monitoramento dos projetos estratégicos da Secretaria, garantindo a transparência das políticas e do planejamento institucional da SMF.

O setor foi estruturado, em três áreas principais: Processos, Pessoas e Projetos. Cada uma dessas áreas possui responsabilidades específicas, como o desenvolvimento de metodologias para a gestão de pessoas, o monitoramento da execução dos projetos da SMF e a melhoria dos fluxos de trabalho, com destaque para a obtenção de certificações da norma internacional ISO 9001:2015, que visa à melhoria contínua dos processos. As ações dessas áreas são orientadas para promover a articulação e a capacitação nas atividades de planejamento, alinhando-as à gestão estratégica da Secretaria, com o objetivo de assegurar o cumprimento das metas e contribuir para a missão institucional da SMF, assim como para o Plano Estratégico "Niterói que Queremos – 2033".

Durante o desenvolvimento do Plano Institucional Participativo (PIP) para a área de Desenvolvimento Institucional, foram identificados desafios prioritários que a ASPLAN deveria enfrentar nos anos seguintes. Entre eles, destacaram-se a ausência de uma cultura de planejamento e a falta de uma cultura de gerenciamento de projetos, fatores que dificultavam o monitoramento eficaz dos projetos prioritários pela gestão. Além disso, a escassez de informações e a ausência de memória institucional foram reconhecidas como fraquezas significativas da organização naquele momento. Para enfrentar esses desafios, a ASPLAN comprometeu-se a atuar diretamente nessas áreas, implementando ao longo dos anos iniciativas voltadas para essas questões, que serão detalhadas nas próximas seções.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pela equipe foi a falta de dados suficientes para que as ações fossem implementadas de forma eficaz e eficiente. A ausência de informações e de uma percepção clara sobre o corpo técnico da SMF, em todas as suas esferas e setores, representou um desafio inicial.

A equipe se comprometeu com o fortalecimento institucional, priorizando a otimização de processos, a gestão eficiente de pessoas e a obtenção de resultados. Por meio de iniciativas estratégicas, como a adoção de novas metodologias de gestão e a busca contínua por melhorias. Além disso, a ASPLAN contribuiu para o desenvolvimento e valorização dos servidores, promovendo uma administração mais humanizada e integrada.

Projetos 2021 - 92%		Responsável	Área de Resultado
Criação do informativo de gestão pública	100%	Thaís Braga	Desenvolvimento Institucional

Elaboração do plano de capacitação da SMF	100%	Claudio Clemente	Desenvolvimento Institucional
Criação de Manuais temáticos de Boas Práticas	100%	Claudio Clemente	Desenvolvimento Institucional
Criação do programa de estágio da SMF	100%	Priscila Borges	Desenvolvimento Institucional
Desenvolvimento do Plano de Valorização do Servidor Fazendário	100%	Claudio Clemente	Desenvolvimento Institucional
Desenvolvimento de Metodologia Interna de Monitoramento	100%	Dandara Xavier	Desenvolvimento Institucional
Apoio à Implementação do Plano de Retomada Econômica	80%	Dandara Xavier	Gestão Fiscal
Elaboração do Relatório Institucional	100%	Dandara Xavier	Desenvolvimento Institucional
Elaboração de Boletins de Movimento Econômico	100%	Thaiza Braga	Gestão Fiscal
Coordenar o Plano de Sustentabilidade Fiscal	100%	Priscila Borges	Gestão Fiscal
Implantar metodologia de mapeamento e redesenho de processos da SMF	75%	Thaiza Braga	Desenvolvimento Institucional

Elaboração do Plano Institucional Participativo	100%	Equipe da ASPLAN	Desenvolvimento Institucional
---	------	------------------	-------------------------------

Criação do informativo de gestão pública

76 Edições do Fazenda News publicadas

O **Fazenda News**, a newsletter quinzenal da SMF, foi criado com o objetivo de ser um informativo eletrônico para compartilhar informações relevantes sobre gestão pública, além de trazer notícias da cidade de Niterói e do Brasil. O informativo conta com diversas seções, incluindo os eventos ou ações realizadas na instituição durante aquela quinzena, a divulgação de oportunidades de capacitação, indicações de artigos, sugestões culturais e as principais notícias sobre a economia local e nacional. Além disso, a cada edição é apresentado um setor da instituição e seus integrantes, promovendo o conhecimento e a integração entre os servidores das diferentes áreas da SMF.

Esse informativo foi elaborado para promover a disseminação de conhecimento e fortalecer a comunicação interna, contribuindo para o fortalecimento institucional do corpo técnico da Secretaria.

É importante destacar que, por ser um informativo dinâmico, ele se adaptou aos temas das campanhas da Secretaria da Fazenda, tornando-se parte integrante da política de gestão estratégica de pessoas da instituição.



Primeira edição do Fazenda News em 2021



Edição Campanha de Integridade 2022



Campanha de Consciência Negra 2023



Dia Internacional do Orgulho LGBT 2024



Campanha de Mês das mulheres 2024

Elaboração do Plano de Capacitação da SMF

6 projetos de capacitação

106 servidores capacitados ao longo da gestão

O Plano de Capacitação da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói, desenvolvido como parte do Plano Institucional Participativo, teve como principal objetivo mapear as competências do quadro técnico, identificando habilidades que precisam ser aprimoradas.

A iniciativa visa atender tanto às necessidades institucionais quanto ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, reafirmando o compromisso da gestão com uma administração pública eficiente e orientada para resultados. O programa foi desenvolvido em parceria com a Escola de Governo e Gestão (EGG) e busca consolidar um modelo de capacitação abrangente, que contemple tanto as

demandas institucionais quanto as expectativas individuais de crescimento dos servidores.

O princípio fundamental desse plano é o entendimento de que a gestão pública é conduzida por pessoas, sendo esse o recurso mais valioso para o bom desempenho e alcance dos resultados esperados.

Assim, ao longo desses anos, obtivemos:

- Programa de Tutoria em Liderança Feminina (5 servidoras)
- MBA em Finanças Públicas e Auditoria (7 servidores)
- Programa de Formação para Melhoria dos Processos e Serviços Digitais (24 servidores)
- Desenvolvimento de competências em modelagem de indicadores estratégicos (40 servidores)
- Trilha formativa CAC *(Em andamento, expectativa para capacitar todas as atendentes que atuarem na Central de Atendimento ao Cidadão)*
- Programa de Formação de Lideranças (30 servidores)

O mapeamento de competências teve como finalidade identificar as lacunas entre os conhecimentos atuais dos servidores e aqueles exigidos para o desempenho eficiente das funções na organização. Além disso, buscou identificar as habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas pelos servidores, com o objetivo de impulsionar os resultados e qualificar ainda mais o corpo técnico.

Além disso, o Plano é utilizado como ferramenta para nortear os cursos, capacitações e congressos que os setores e servidores pleiteiam ao longo do ano para participar, de forma a compreender se as solicitações correspondem às lacunas observadas no documento.

Criação de Manuais temáticos de Boas Práticas

10 Manuais e Guias lançados entre 2021 e 2024

Foram elaborados guias e manuais de Boas Práticas com o objetivo de promover a equidade e valorizar os servidores da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF). Esses

materiais abrangem temas como igualdade de gênero, diversidade étnica, acessibilidade e inclusão, buscando criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam respeitados e valorizados.

Essas iniciativas refletem o compromisso da SMF com a diversidade e a inclusão no ambiente profissional, reconhecendo a importância de um quadro funcional que represente a pluralidade da sociedade. Ao proporcionar ferramentas e orientações claras, a SMF visa não apenas sensibilizar os servidores sobre a relevância da diversidade, mas também implementar práticas que garantam um tratamento equitativo em todas as esferas da administração.



Guia de Boas Práticas de Equidade Racial

Elaborado em colaboração com a Secretaria de Direitos Humanos, aborda questões raciais e apresenta práticas antirracistas.

Guia de Boas Práticas de Feedback

Busca estimular uma cultura de feedback para melhorar o desempenho dos servidores.

Manual de Boas Práticas de Estágio

Foi criado para orientar jovens profissionais em seu desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Guia de Boas Práticas de Equidade de Gênero

Oferece recomendações para fortalecer a igualdade de gênero, tornando o ambiente de trabalho mais acessível para as mulheres.

Guia de Boas Práticas de Comunicação Não-Violenta e Empatia

tem por finalidade proporcionar orientação e ferramentas para promover a comunicação eficaz e empática, melhorar relacionamentos interpessoais e resolver conflitos de maneira construtiva.

Manual de Boas-Vindas ao Servidor Fazendário

faz parte do Plano de Valorização dos Servidores e tem como propósito auxiliar os servidores que ingressam na SMF.

Guia de Diversidade LGBTQIAP+ no Setor Público

tem como finalidade oferecer aos servidores recomendações de práticas de gestão que fortaleçam a diversidade LGBTQIAP+ no setor público.

Cartilha da Servidora Gestante

foi formulada por iniciativa da Secretaria de Fazenda, com a colaboração da Secretaria de Administração (SMA), da Secretaria Municipal de Saúde e da Coordenadoria de Políticas e Direitos das Mulheres (CODIM), com o intuito de contribuir para o auxílio de mães e pais servidores, reunindo as principais informações e diretrizes sobre os direitos das gestantes e puérperas.

Elaboração do Plano Institucional Participativo

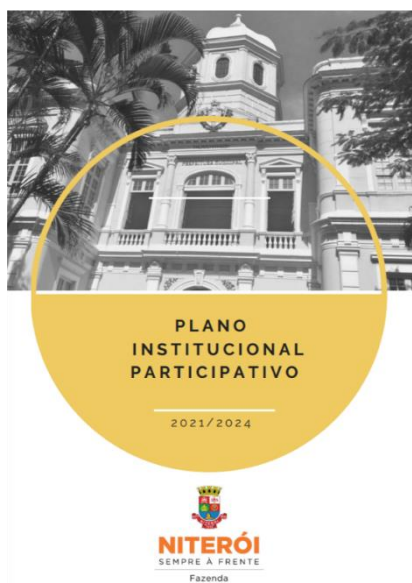
O Plano Institucional Participativo da Secretaria de Fazenda de Niterói (SMF) estabeleceu diretrizes para as ações da instituição nos últimos quatro anos, sistematizando sua política de desenvolvimento e definindo metas a serem alcançadas até 2024. Sua metodologia foca no mapeamento das características da Secretaria,

permitindo compreender sua composição e identificar obstáculos e potencialidades, tornando-se assim um instrumento fundamental para o fortalecimento da organização.

O PIP foi elaborado a partir de três pilares fundamentais: participação, visão estratégica e fortalecimento institucional. A partir do diagnóstico de onde estamos e a definição de onde queremos chegar, este documento estabeleceu as diretrizes que sustentaram as ações da SMF nos últimos quatro anos.

O diagnóstico situacional da Secretaria Municipal de Fazenda - SMF foi iniciado por meio da “Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional”. A pesquisa foi realizada de forma anônima, aberta a todos os servidores e contou com a amostra de **113 do total de 278 funcionários**. Por meio da pesquisa, foi possível observar características relevantes da composição do quadro de funcionários da SMF, bem como obter evidências e impressões dos servidores sobre o papel do órgão.

A construção do diagnóstico aconteceu a partir de três fontes principais: o resultado da consulta à sociedade civil por meio da plataforma COLAB, que permitiu a análise da percepção da população acerca da SMF; o resultado da consulta interna, com a “Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional”, que subsidiou a análise do perfil e percepção dos funcionários; e a síntese dos resultados do “Seminário de Planejamento Institucional Participativo”, que permitiu consolidação das ferramentas estratégicas.



Planejamento Estratégico

5 áreas de resultados:

- 1) Gestão Fiscal
- 2) Arrecadação Eficiente
- 3) Informação Qualificada e Transparente

- 4) Desenvolvimento Institucional
- 5) Modernização dos serviços com Foco no Cidadão

Projetos Estratégicos monitorados e acelerados pelo setor:

Carteira de Projetos 2021: 42

Carteira de Projetos 2022: 43

Carteira de Projetos 2023: 37

Carteira de Projetos 2024: 38

A partir da entrega desse projeto, foi-se elaborado o **Programa de Valorização do Servidor Fazendário**:

Pilares desenvolvidos:

1. **Reconhecimento e Gestão para Resultados** - Ações que buscam valorizar o trabalho desenvolvido pelos servidores e reconhecer os esforços desempenhados para o alcance dos resultados.
2. **Desenvolvimento de Competências** - Ações focadas na capacitação e desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais dos servidores.
3. **Segurança e Qualidade de Vida** - Projetos e ações de fortalecimento das políticas institucionais e comunicação organizacional
4. **Comunicação e Fortalecimento Institucional** - Ações que buscam fortalecer a qualidade de vida e a segurança dos servidores, entendendo que são indivíduos completos que possuem uma vida para fora do ambiente institucional e garantia de seu bem-estar promove melhores resultados para a organização.

Programa de Valorização do Servidor Fazendário	
Projetos entregues por pilares	
Reconhecimento e Gestão para Resultados	6 projetos
Desenvolvimento de Competências	6 Projetos (todas as ações mapeadas foram entregues pela equipe)
Comunicação e Fortalecimento Institucional	6 Projetos
Segurança e Qualidade de Vida	4 Projetos



PROGRAMA DE VALORIZAÇÃO DO FAZENDÁRIO



Valorizar as pessoas e **colocá-las no centro da estratégia das organizações** é a **chave** para o **alcance dos resultados esperados**, da **excelência dos trabalhos entregues** e da **eficiência na prestação dos serviços**.



2022

Dando continuidade ao Planejamento Estratégico iniciado em 2021, o ano de 2022 foi fundamental para consolidar a metodologia de gestão orientada para resultados, fortalecendo o comprometimento dos servidores com o cumprimento das metas e a superação dos desafios identificados no início do período. A ASPLAN teve um papel essencial nesse processo, promovendo o avanço do Plano Institucional Participativo e implementando o Programa de Valorização do Servidor Fazendário. O programa priorizou o desenvolvimento de competências, o engajamento e o reconhecimento dos servidores, fortalecendo o senso de pertencimento e a valorização profissional. Essas iniciativas aumentaram a integração entre os servidores e a instituição, reafirmando o compromisso da Secretaria com a excelência na prestação de serviços públicos.

O Programa de Valorização do Servidor foi estruturado com base em quatro pilares: reconhecimento e gestão para resultados, desenvolvimento de competências, segurança e qualidade de vida, e comunicação e fortalecimento institucional. O princípio central desse programa foi que a gestão pública é feita por pessoas, e elas são o recurso mais valioso para o bom desempenho e alcance dos resultados esperados. Valorizar os servidores, colocando-os no centro da estratégia organizacional, foi essencial para alcançar os objetivos de excelência e eficiência na prestação dos serviços.

Com foco nas necessidades dos cidadãos, o planejamento estratégico buscou aprimorar os serviços prestados, priorizando a inovação, a transparência e o fortalecimento da gestão fiscal. Esses esforços permitiram que a Secretaria se posicionasse de maneira estratégica, impulsionada por um corpo técnico qualificado e comprometido. A cultura de gestão para resultados foi gradualmente assimilada por todos os setores da SMF, gerando impactos positivos que se refletiram nos resultados subsequentes.

Dessa forma, ao longo do ano, a equipe implementou diversas ações e desenvolveu projetos que estavam alinhados com as prioridades da gestão no que se refere ao Desenvolvimento Institucional. Essas iniciativas foram cuidadosamente planejadas para atender às necessidades identificadas e garantir o fortalecimento contínuo da

organização. O foco em resultados e a busca por melhorias constantes refletiram o comprometimento da equipe em contribuir para a eficiência e eficácia das demandas da instituição.

Projetos 2022 - 86%		Responsável	Área de Resultado
Diagnosticar a Saúde Ocupacional dos servidores da SMF	52%	Beatriz Christovão	Desenvolvimento Institucional
Capacitar servidores em cursos do Plano de Capacitação	100%	Beatriz Christovão	Desenvolvimento Institucional
Implementar a Central de Resultados	100%	Dandara Xavier	Desenvolvimento Institucional
Obter a certificação ISO 9001	20%	Natália Cardoso	Desenvolvimento Institucional

Diagnosticar a Saúde Ocupacional dos servidores da SMF

O Programa de Saúde Ocupacional, criado em parceria com a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), surgiu como uma resposta aos desafios ampliados pela pandemia, com foco na prevenção de assédio sexual e moral e na criação de um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. A iniciativa visa, sobretudo, reduzir a ocorrência de doenças laborais, promovendo o bem-estar e garantindo a saúde mental dos servidores.

Esse esforço está alinhado ao pilar de **Segurança e Qualidade de Vida do Programa de Valorização do Servidor Fazendário**, que desempenha um papel central na construção de um ambiente institucional mais equilibrado e saudável. Investir no bem-estar dos servidores não só melhora a qualidade de vida no trabalho, mas também gera impactos positivos nos resultados organizacionais. Essa visão é reforçada pelas pesquisas internas de Percepção e Clima de 2021 e 2022, que apontaram que 90% dos servidores reconhecem a importância de programas voltados à saúde no trabalho, e 37,4% consideram esse eixo prioritário para a instituição.

O convênio com a FIOCRUZ, que durará até 2027, reflete o compromisso de proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e saudável, além de combater as

doenças ocupacionais. Em sua primeira fase, o Programa foi implementado com 20 atendentes da Central de Atendimento aos Contribuintes (CAC), que foram divididas em dois grupos. Esses grupos participaram de encontros semanais com psicólogos da FIOCRUZ, onde, por meio de rodas de conversa, buscava-se não apenas fortalecer a saúde mental das atendentes, mas também identificar os desafios enfrentados no cotidiano de trabalho. Esse espaço de troca, mediado por profissionais qualificados, garantiu suporte emocional e contribuiu para a criação de um ambiente de trabalho mais equilibrado e harmonioso.



Através desse projeto, foram desenvolvidos como resultado:

1. Reuniões de Mapeamento de Fluxo do CAC: mudança/melhoramento dos fluxos e demandas;
2. Formação Continuada
3. Estudos para alteração do *layout*

Todos esses desdobramentos tiveram alguma tratativa, conforme mencionado nas seções da ASPLAN e da SUMOG.

2023/2024

No ano de 2023 e 2024, a Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional seguiu cumprindo o que foi pactuado no primeiro ano de gestão. Dois anos após a implementação do Plano Institucional Participativo (PIP), a equipe constatou que a cultura de Valorização e Planejamento já estava enraizada, tornando-se parte da Secretaria. Como resultado, as ações desenvolvidas ao longo dos primeiros dois anos passaram a integrar o cotidiano institucional, gerando um crescente engajamento dos servidores, que passaram a esperar por iniciativas como o Mês da Mulher, as Feiras de Economia Solidária no estacionamento, e outras de desenvolvimento institucional e atividades de valorização.

O engajamento crescente dos servidores e a expectativa em torno das iniciativas propostas demonstram que as atividades promovidas pela Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional não apenas fortaleceram o vínculo entre os servidores e a instituição, mas também consolidaram uma cultura organizacional mais participativa e valorizadora.

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Implementar o Acordo de Gestão Para Resultados	70%	Dandara Xavier	Desenvolvimento Institucional
Implementar o Escritório de Gestão de Processos	100%	Isabel Gebara	Desenvolvimento Institucional
Implementar o Programa de Qualidade de Vida e Bem-Estar do Servidor	64%	Ingrid Lucas	Desenvolvimento Institucional

Realizar a Certificação da ISO 9001 da Secretaria Municipal de Fazenda	100%	Isabel Gebara	Desenvolvimento Institucional
Implantar o Programa de Desenvolvimento em Liderança	88%	Ingrid Lucas	Desenvolvimento Institucional
Certificar o Processo de Pagamentos com a Norma ISO 9001	70%	Flávia Bittencourt/ Francisco Marins/Júlio César/ Ingrid Lucas/ Jayanne Soares	Gestão Fiscal
Desenvolver Documento de Consolidação da Gestão	63%	Ingrid Lucas	Desenvolvimento Institucional
Realizar estudo de perfil ocupacional na SMF (Banco de Talentos)	98%	Jayanne Soares	Desenvolvimento Institucional

Implementar o Escritório de Processos

25 servidores capacitados

6 processos da SMF redesenhados

No âmbito do Plano de Valorização do Servidor Fazendário, foi realizada uma capacitação voltada para o mapeamento e a melhoria de seis processos da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), oferecida pelo GovLab. O projeto teve como objetivo capacitar os servidores no mapeamento e redesenho de processos, com foco em áreas diversas da SMF. Os processos abordados incluíram: Alvará de Eventos, Homologação de ISS Obras, Comunicação com Contribuintes através do Domicílio Tributário, Repasse para Indiretas, Pagamento de Prestação de Serviços, e Aquisição e Contratação Interna. A iniciativa buscou aprimorar os serviços e processos digitais, otimizando a produtividade das equipes, acelerando a execução dos processos e melhorando os resultados gerais.



Implementar o Programa de Qualidade de Vida e Bem-Estar do Servidor

No âmbito do Programa de Valorização do Servidor Fazendário, foram identificadas e planejadas ações voltadas à promoção da qualidade de vida e bem-estar dos servidores. Entre essas iniciativas, destaca-se a inauguração da Sala de Amamentação, um passo importante para a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF).

Durante a inauguração, foram apresentadas as ações programadas para 2023, reforçando o compromisso de cuidar das servidoras e servidores da Secretaria:

Sala de Amamentação da SMF

Criada para atender tanto as mães servidoras quanto aos cidadãos que utilizam o Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC), oferecendo um espaço de acolhimento e cuidado.



Ergonomia do Trabalho

Será contratada uma consultoria especializada para a prestação de serviços voltados à ergonomia no ambiente de trabalho. A contratação abrange três importantes iniciativas:

Análise Ergonômica do Trabalho (AET): Um estudo detalhado que avalia as condições de trabalho e a interação entre os trabalhadores e seus ambientes, visando identificar e propor melhorias para prevenir riscos e promover a saúde ocupacional.

Blitz Postural ou Ergonômica: Ações práticas para verificar, em tempo real, a adequação postural dos trabalhadores durante suas atividades, orientando sobre ajustes imediatos e melhores práticas para evitar desconfortos e lesões.

Treinamento Ergonômico Teórico-Prático: Capacitação que combina teoria e prática, com o objetivo de instruir os servidores sobre ergonomia e técnicas que possam ser aplicadas no dia a dia para promover o bem-estar e a eficiência no trabalho.

Além dessas ações, será inaugurada, nas próximas semanas, a **Sala de Descompressão**, um projeto da Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária, em conjunto com a Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. A iniciativa visa criar um ambiente dedicado ao descanso e relaxamento dos servidores, com um novo refeitório e copa, proporcionando um espaço acolhedor para momentos de pausa durante o expediente.

FEIRA DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA SMF

Desde março de 2024, a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) estabeleceu uma parceria estratégica com a Secretaria de Economia Solidária, fortalecendo os laços entre a gestão pública e iniciativas comunitárias voltadas para a geração de renda e inclusão social. Essa colaboração tem como objetivo incentivar práticas econômicas sustentáveis, promover o empreendedorismo local e ampliar o impacto positivo no bem-estar e integração dos servidores da SMF.



Realizar a Certificação da ISO 9001 da Secretaria Municipal de Fazenda



A certificação ISO 9001 padroniza e documenta processos, garantindo um fluxo de trabalho consistente e eficiente. Essa padronização melhora a eficiência operacional ao alinhar os escopos ao Sistema de Gestão da Qualidade, resultando em menos desperdícios e redundâncias. Além disso, a certificação promove uma cultura de melhoria contínua, impactando positivamente a qualidade dos serviços da Central de Atendimento ao Cidadão e do setor de Pagamentos, melhorando a experiência tanto para cidadãos quanto para a administração.

A equipe da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional monitorou projetos com a consultoria da Universidade Federal Fluminense (UFF), para assegurar a execução adequada das atividades e o cumprimento das metas estabelecidas. No final de 2022, a Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) começou a implementar um sistema de gestão da qualidade no Conselho de Contribuintes de Niterói, visando melhorar os serviços e obter a certificação ISO 9001.

Dando continuidade ao processo de gestão da qualidade, a Central de Atendimento ao Cidadão (CAC) foi o segundo setor a iniciar mudanças, passando por uma modernização para oferecer um atendimento mais qualificado. O processo de Pagamentos foi o terceiro setor abarcado pelo SGQ, já que se trata de uma área estratégica para garantir pagamentos tempestivos e seguros, preservando a saúde financeira do município.

Conselho de Contribuintes

O primeiro setor da SMF selecionado para adequar seus processos de acordo com o SGQ-ISO 9001 foi o Conselho de Contribuintes. O setor foi escolhido por promover a integração entre os cidadãos e a SMF, pois se trata de um colegiado formado por representantes dos contribuintes e da Prefeitura, responsável por julgar os recursos de decisões referentes a processos administrativos tributários de natureza contenciosa. O objetivo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Conselho de Contribuintes é aprimorar a prestação de serviços, garantindo maior celeridade, isenção e participação

da sociedade nas decisões, especialmente nos julgamentos de processos administrativos tributários contenciosos.

A implementação do SGQ é importante para avaliar de forma objetiva o desempenho dos processos, visando otimizar os fluxos de trabalho e melhorar a eficiência nos julgamentos. Isso contribui para alcançar os objetivos de um atendimento mais ágil, justo e transparente aos contribuintes e à Administração Fazendária.

POLÍTICA DA QUALIDADE CONSELHO DE CONTRIBUINTES DE NITERÓI		
MISSÃO	VISÃO	VALORES
Apreçar, de forma colegiada, com a participação da sociedade, os recursos contra as decisões proferidas em primeira instância nos processos administrativos tributários de natureza contenciosa, buscando a melhor aplicação da legislação aos casos concretos.	Consolidar-se diante dos contribuintes de Niterói e das Administrações Tributárias de outros entes federativos como um órgão que desempenha sua missão de forma técnica, eficiente, transparente e imparcial.	Ética / Impessoalidade / Participação da sociedade / Respeito à legislação tributária e à Constituição / Justiça fiscal / Responsabilidade social / Celeridade / Efetividade / Eficiência / Transparência / Aprimoramento do conhecimento / Incentivo ao diálogo
POLÍTICA	OBJETIVOS	INDICADORES
Isenção em relação às participações dos conselheiros	- Para que as decisões não sejam políticas, não favoreçam além do que a lei permite; - Para que as decisões sejam impessoais e imparciais.	- Quantidade de decisões unânimes; - Quantidade de decisões em que o presidente precisou votar.
Celeridade no julgamento de recursos tributários em segunda instância	- Para reduzir o tempo de duração do conflito entre a Administração Pública e o contribuinte; - Para arrecadar o mais rápido possível, com o mínimo de desgaste para o Contribuinte e para a Administração Pública.	Tempo médio entre o final da sessão de julgamento e a publicação do acórdão.
Representatividade, visando garantir a participação de conselheiros dos diversos segmentos da sociedade	- Para garantir heterogeneidade de visões nos processos e julgamentos; - Para promover a participação da sociedade no processo final de constituição do crédito tributário.	- Quantidade de entidades que têm interesse em fazer parte do Conselho de Contribuintes; - Quantidade de participação de suplentes nas sessões de julgamento.

CONSELHO DE CONTRIBUINTES
NITERÓI
Secretaria Municipal de Fazenda



O Conselho de Contribuintes de Niterói **recebeu a Certificação de Qualidade ISO 9001**, após um longo processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, iniciado em outubro de 2022. Esta conquista reflete o compromisso do Conselho e da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) em fornecer serviços de excelência e atender de forma mais eficaz às necessidades dos contribuintes.



Central de Atendimento ao Cidadão

O segundo setor a iniciar as adequações foi a Central de Atendimento ao Cidadão (CAC). O setor foi escolhido pois é a porta de entrada da SMF aos cidadãos. O CAC passou por ampla modernização nessa gestão e tem buscado se aproximar cada vez mais dos cidadãos de forma mais inteligente e receptiva. O objetivo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Central de Atendimento ao Cidadão (CAC) é oferecer um serviço de excelência, com transparência, eficiência e cordialidade, promovendo a compreensão e o cumprimento das obrigações fiscais e tributárias, e fortalecendo a relação de confiança entre o Município e o cidadão.

A implementação do SGQ é importante para capacitar os funcionários, garantir informações precisas e relevantes ao cidadão, identificar riscos e oportunidades de melhoria no processo de atendimento e aumentar a eficiência e modernização dos serviços prestados. A Política da Qualidade da CAC visa buscar a excelência no atendimento presencial e remoto, atendendo às demandas fiscais e tributárias dos cidadãos de Niterói e cumprindo os requisitos aplicáveis aos serviços da Central.

POLÍTICA DA QUALIDADE CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
MISSÃO	VISÃO	VALORES
Compreender, orientar, direcionar e/ou atender demandas do cidadão prestando um serviço de excelência, a fim de que as obrigações fiscais e tributárias possam ser cumpridas de forma simples e diligente	Ser referência nacional na qualidade do atendimento e na relação de confiança entre a Prefeitura e o cidadão.	Cordialidade, empatia, responsabilidade, eficiência, isonomia no atendimento, ética e qualidade das informações
POLÍTICA	OBJETIVOS	INDICADORES
Buscar excelência em prestar serviço de atendimento; Atender aos requisitos aplicáveis aos serviços do CAC	Para buscar satisfação dos cidadãos provido tempestivamente informações claras e corretas Para prover documentos de qualidade aos Setores da pertinentes da Secretaria de Fazenda por meio do protocolo correto do processo administrativo	• Média das avaliações de atendimentos aos cidadãos - Presencial; • Média das avaliações de atendimentos aos cidadãos - Remoto • Índice de conformidade dos processos administrativos encaminhados aos Setores da pertinentes da Secretaria de Fazenda.



Por fim, a área de pagamentos, representada pelas Coordenações de Liquidação e Repasses Financeiros; de Pagamentos e Movimentação Financeira; e Conciliação Bancária, que são cruciais para que o fluxo de pagamentos aos fornecedores da administração direta e repasse para as indiretas sejam executados tempestivamente e de forma segura, prezando pela saúde financeira do município. O objetivo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no escopo de Pagamentos é garantir a eficiência e pontualidade em todos os processos de conferência, programação financeira, liquidação, pagamento e conciliação, assegurando a regularidade, precisão e transparência das operações financeiras, além de contribuir para a melhoria contínua dos serviços.

A implementação do SGQ no escopo de pagamentos é importante para identificar não conformidades, fortalecer a capacitação técnica dos servidores e promover a melhoria contínua dos processos, aumentando a eficiência e qualidade dos pagamentos e repasses realizados. A Política da Qualidade no Processo de Pagamentos visa assegurar a execução financeira eficiente para as Unidades da administração direta e indireta, cumprindo os requisitos aplicáveis e buscando a melhoria contínua do SGQ.



PAGAMENTOS		
MISSÃO	VISÃO	VALORES
Viabilizar os pagamentos para a administração direta e repasses para a administração indireta com o intuito de contribuir com a execução das Políticas Públicas do Município de Niterói	Ser um Processo de Pagamentos reconhecido entre os Municípios em âmbito nacional por seu alto nível de eficiência e eficácia. Demonstrar excelência na gestão fiscal por meio do processo de pagamentos, honrando com suas obrigações financeiras	Eficiência, responsabilidade, ética, transparência, inovação e qualidade das informações, diligência
POLÍTICA	OBJETIVOS	INDICADORES
Buscando excelência no atendimento aos requisitos aplicáveis	Para obter clientes satisfeitos Para assegurar que as atividades sejam executadas adequadamente, visando a realização de pagamentos e/ou repasses correta e tempestivamente	• Índice de satisfação de clientes • Índice de conformidade das instruções processuais dos processos para pagamentos e repasses solicitado pelas Unidades • Índice de conformidade dos processos administrativos encaminhados para pagamento ou repasse • Índice de conformidade dos pagamentos e repasses realizados
 PREFEITURA DE NITERÓI		

Implantar o Programa de Desenvolvimento em Liderança

O programa foi desenvolvido com o objetivo de capacitar as lideranças da Secretaria de Fazenda e da Prefeitura. A iniciativa visou aprimorar tanto o desempenho individual quanto o coletivo, criando um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Além disso, buscou estimular a proatividade e o engajamento dos servidores, capacitando-os a enfrentar de forma eficiente os desafios contemporâneos e a lidar com os diversos perfis de colaboradores em uma equipe.

Reconhecendo que a eficácia da gestão pública depende do engajamento dos servidores, o programa não apenas melhora o desempenho individual, mas também incentiva a colaboração e a troca de ideias. Essa abordagem é crucial para enfrentar questões complexas que exigem um trabalho em equipe eficaz.

O programa contou com a participação de 30 lideranças, sendo 2 representantes de outros órgãos da Prefeitura.



Esse projeto também se tornou ponto de partida para a nossa campanha do Mês do Servidor Fazendário de 2024, que teve como tema principal 'Quem Faz acontecer?' e, nele, foram premiadas com o Prêmio Reconhecimento Público as lideranças que implementaram ou estão implementando alguma ação de gestão estratégica de pessoas em suas equipes.

O **República.Org** compôs a Banca Avaliadora para a escolha das iniciativas premiadas.



Realizar estudo de perfil ocupacional na SMF (Banco de Talentos)

O Banco de Talentos da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) é uma importante iniciativa inserida no Plano de Valorização do Servidor Fazendário, com o objetivo de recadastrar e mapear os servidores, suas habilidades, competências, formações e interesses. Essa ação estratégica visa construir um panorama abrangente e atualizado do corpo técnico da SMF, permitindo identificar talentos e potencialidades que podem ser melhor aproveitados dentro da organização. Através desse mapeamento, será possível otimizar a alocação de servidores em áreas que demandam suas competências específicas, promovendo uma gestão mais eficiente e o desenvolvimento de suas carreiras.

Além disso, o Banco de Talentos proporciona uma visão integrada das necessidades de capacitação, alinhando os interesses e habilidades dos servidores com as metas institucionais da SMF. Dessa forma, a Secretaria pode criar oportunidades para que os servidores ampliem suas qualificações, contribuindo não apenas para o aprimoramento profissional individual, mas também para o fortalecimento coletivo da equipe. Essa ferramenta também reforça o compromisso da SMF em valorizar e reconhecer os talentos internos, incentivando o engajamento e a participação ativa dos servidores no

desenvolvimento de projetos estratégicos e na melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Relatório Quem Faz a SMF 2024

A partir Banco de Talentos mencionado acima, foi desenvolvido o relatório 'Quem Faz a SMF', um documento estratégico para consolidar as informações sobre o corpo técnico da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) nos últimos meses. Esse relatório oferece uma visão detalhada sobre os servidores, suas trajetórias, competências e contribuições para o fortalecimento institucional.

O relatório serve como uma ferramenta de planejamento, ao oferecer subsídios para o desenvolvimento de novas políticas de capacitação e valorização dos servidores. Ao identificar as áreas onde há maior concentração de talentos e onde há oportunidades de desenvolvimento, a SMF pode atuar de forma mais direcionada na criação de programas de formação, mentoring e alocação estratégica de pessoal. Dessa forma, o relatório não só reconhece os servidores, como também contribui para aprimorar a gestão de recursos humanos da Secretaria, reforçando o compromisso com a valorização contínua dos profissionais que fazem a diferença na instituição.

Desafios Futuros ASPLAN

A Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN), instituída em 2021, sem dúvidas, foi uma criação estratégico para a SMF. A partir dela, a alta gestão conseguiu estruturar, estabelecer e acompanhar as entregas da instituição de forma mais próxima, além de ter um setor responsável por dedicar tempo e esforço para as ações mais estratégicas nos **3 p's da Secretaria: pessoas, projetos e processos**.

Além disso, a ASPLAN tem desempenhado um papel cada vez mais relevante na Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), especialmente após os primeiros desafios enfrentados em sua implementação e consolidação junto às demais áreas da instituição. Inicialmente marcada por desafios em sua aderência na instituição, a ASPLAN, desde sua criação veio conquistando um espaço no cotidiano fazendário, sobretudo na gestão e acompanhamento de projetos, elaboração do planejamento estratégico e promoção do desenvolvimento institucional.

Hoje, a presença da Assessoria se faz sentir em diversas esferas da gestão, culminando em desafios de aprofundamento da área, a partir das exigências naturais da vida institucional, que se desdobram nos seguintes itens:

Expansão e Integração do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):

A ampliação e integração do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na instituição, com o objetivo de consolidar processos e garantir um acompanhamento consistente em todos os escopos é um desafio futuro importante. Atualmente, três escopos possuem o SGQ: a Central de Atendimento ao Cidadão (CAC), o setor de Pagamentos e o Conselho de Contribuintes (este último já certificado). Para melhorar ainda mais os processos da SMF, será fundamental expandir o SGQ para outras áreas da instituição, que acreditamos que poderão ser definidas pela próxima gestão.

Outra perspectiva para o futuro é a utilização de um sistema integrado do SGQ, que pode ser desenvolvido internamente junto com a equipe de TIC ou adquirido externamente, facilitando uma melhor gestão de não conformidades, indicadores etc., promovendo uma visão ampla para a alta gestão dos padrões de qualidade. Esse sistema unificado de gestão poderá, ainda, proporcionar ganhos de eficiência e otimização de recursos, consolidando o processo de certificação e preparando novas áreas para futuras certificações.

A preparação para as futuras renovações das certificações ISO 9001 deverão ser uma prioridade do SGQ. É necessário que as áreas com o certificado SGQ mantenham o cumprimento dos padrões de qualidade, incorporando práticas de melhoria contínua para a renovação de suas certificações por mais dois anos, período de contratação da certificadora QMS.

Por fim, a valorização dos setores envolvidos no SGQ será fundamental para o fortalecimento da cultura de qualidade na SMF. Criar um retorno positivo, como programas de reconhecimento e incentivo institucional, pode aumentar o engajamento das equipes e estimular o compromisso com a qualidade, já que será necessário, ao longo dos anos que uma equipe audite internamente a outra, em preparação para as renovações.

Aprofundamento da Gestão para Resultados com Ferramentas Ágeis de Monitoramento de Projetos

Para fortalecer a Gestão para Resultados, é essencial que a ASPLAN adquira um sistema de monitoramento de projetos que facilite o acompanhamento integrado entre gerentes e alta gestão. Ferramentas ágeis oferecem funcionalidades dinâmicas que vão além do acompanhamento de dados, permitindo a criação de dashboards customizáveis que se adaptam às necessidades dos projetos, ao contrário de plataformas com layouts fixos, como o Power BI. Essas ferramentas oferecem não apenas visualizações personalizáveis, mas também um ambiente de comunicação e colaboração em tempo real, onde configurações, comentários e atualizações se tornam ágeis e centralizados, contribuindo para uma gestão mais responsiva e participativa.

Atualmente, a dependência de planilhas no Excel e dashboards de BI, embora seja útil, apresenta algumas limitações, especialmente no que diz respeito à comunicação e à interatividade no monitoramento contínuo dos projetos. Essas ferramentas fomentam o dinamismo necessário para o acompanhamento de cada etapa do projeto, com informações atualizadas e acessíveis a todos os envolvidos de maneira imediata. A implementação de uma ferramenta ágil de gerenciamento de projetos não apenas otimizará o fluxo de trabalho e a visualização dos dados, mas também permitirá que a ASPLAN reforce uma cultura de **gestão orientada para resultados**, com processos mais fluidos e transparentes para toda a equipe.

Mapeamento e Otimização de Processos Críticos

Um desafio fundamental para a ASPLAN será a realização de um mapeamento extensivo dos processos críticos em cada setor da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF), utilizando metodologias já aplicadas e testadas, como as abordadas no curso de Melhoria de Processos ministrados pelo GOV.LAB. Esse curso focou na integração entre melhoria e digitalização, permitindo que processos sejam redesenhados com foco em eficiência, automação e melhor utilização de recursos tecnológicos. O mapeamento aprofundado desses processos possibilitará uma visão detalhada das etapas que mais impactam a gestão, viabilizando a identificação de gargalos e oportunidades de automação que tornarão o fluxo de trabalho mais ágil e eficaz.

A aplicação dessas metodologias, além de garantir uma padronização nas práticas, permitirá que o SMF avance na transformação digital e eleve o nível de serviço oferecido à sociedade. Com uma análise robusta e estratégica dos processos, a ASPLAN pode liderar melhorias que reduzem o retrabalho, aumentam a precisão das atividades e facilitam a adaptação a novos desafios, consolidando uma cultura de inovação e excelência operacional na gestão pública.

Saúde Ocupacional e Ambiente de Trabalho

Com o contrato com a FIOCRUZ vigente até 2027, a SMF tem a oportunidade de expandir seu foco em saúde ocupacional. Após um ciclo inicial com resultados positivos, é essencial iniciar um novo ciclo de alinhamento focado em “Saúde e Ambiente de Trabalho”. O objetivo é oferecer suporte integral aos servidores, incluindo atendimento psicológico, ergonomia, orientação nutricional e outras iniciativas de bem-estar.

A continuidade dessas ações será essencial para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, melhorando a qualidade de vida dos servidores e reduzindo o absenteísmo e a rotatividade. Esse novo ciclo também poderá incluir a adaptação das instalações físicas e a implementação de práticas de prevenção, visando atender às necessidades de cada setor da SMF e promovendo uma cultura de cuidado e atenção à saúde.

Novo Ciclo de Planejamento e Atualização Estratégica

A ASPLAN precisará liderar um novo ciclo de planejamento estratégico para os próximos anos, atualizando a matriz SWOT e estabelecendo metas claras para cada subsecretaria, como já foi realizado com a SSCONT. Essa atualização não apenas consolidará os objetivos estratégicos da instituição, mas também permitirá um alinhamento contínuo das prioridades e uma análise aprofundada das oportunidades e ameaças que impactam o SMF.

O novo ciclo também pode considerar a incorporação de frameworks como *OKRs* para aprimorar a definição de metas e o monitoramento de desempenho, garantindo que as estratégias de cada Subsecretaria estejam alinhadas com os objetivos institucionais. Um planejamento robusto e integrado será claro e direcionado para todas as áreas, tornando-os mais preparados para enfrentar desafios futuros e se adaptarem às novas demandas da gestão.

Aprofundamento da Formação de Lideranças na SMF

Após o primeiro curso de liderança em 2024, é essencial que a ASPLAN desenvolva um Plano de Capacitação Contínua para as lideranças da SMF. Esse plano pode incluir treinamentos regulares, abordando temas como gestão de equipes, tomada de decisão e inovação no setor público, a partir das informações e lacunas identificadas neste ciclo de formação. A continuidade na formação de lideranças visa não apenas fortalecer as

habilidades dos gestores atuais, mas também preparar futuras lideranças para desafios complexos e dinâmicos.

Cultura de Indicadores na SMF

Outro desafio importante é a ausência de uma cultura orientada por indicadores de desempenho, projetos e processos. Atualmente, essa prática não está suficientemente estruturada, mas é fundamental para uma gestão eficiente e para a tomada de decisões informadas. A ASPLAN poderá desenvolver indicadores específicos para cada área, fornecendo um acompanhamento detalhado e um *feedback* constante sobre o progresso dos projetos e a eficácia dos processos.

Oportunidades para a próxima gestão:

- **Engajamento em projetos e iniciativas inovadoras**

1. Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge 2025: As cidades cuidam do bem-estar do mundo.

O Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge é uma iniciativa global voltada para impulsionar a criatividade e a inovação no setor público. Com foco no enfrentamento dos desafios mais complexos das cidades, o programa convida prefeitos e suas equipes a desenvolverem ideias ambiciosas e práticas que possam transformar a vida dos moradores e fortalecer os serviços públicos essenciais.

Sobre o Projeto

A competição oferece suporte técnico, financeiro e estratégico para que as cidades participantes possam conceber, testar e implementar soluções inovadoras em áreas como habitação, segurança pública, gestão de resíduos, espaços cívicos e muitos outros aspectos do cotidiano urbano. Ao longo do processo, os líderes são incentivados a pensar de maneira criativa e colaborativa, promovendo o engajamento de servidores públicos, residentes e outros parceiros na construção de ideias que vão além das soluções tradicionais.

A Importância de Participar

1. **Impacto Real na Vida dos Moradores:** O desafio é uma oportunidade para criar soluções que atendam diretamente às necessidades locais, promovendo melhorias duradouras na qualidade de vida.
2. **Fortalecimento da Gestão Pública:** As equipes envolvidas têm acesso a treinamentos, ferramentas e mentorias, aprimorando suas competências em inovação e gestão de projetos.

3. **Reconhecimento Internacional:** Participar do programa coloca as cidades em evidência no cenário global, destacando seu compromisso com a inovação e a excelência na administração pública.

A participação no Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge é, portanto, uma oportunidade única para transformar ideias visionárias em ações concretas e impactantes. Ao unir criatividade, colaboração e recursos globais, o programa possibilita às cidades não apenas resolver problemas locais, mas também liderar o caminho rumo a um futuro mais inclusivo, sustentável e inovador.



3.8 Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário

Elisabeth Poubel Grieco

Coordenadora da Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário



Áreas de Resultados vinculadas:

Desenvolvimento Institucional



Informação Qualificada e Transparente



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB);

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN);

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM);

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL);

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI): Coordenar a execução das atividades dos setores de Cadastro Patrimonial Imobiliário e de Receitas Patrimoniais; proceder a estudos comparativos da previsão e realização da receita para controle da arrecadação; promover a alienação e concessão de imóveis sem interesse municipal; elaborar a previsão de receitas patrimoniais; realizar estudos de avaliação de imóveis para desapropriação e avaliação de imóveis do Município.

f) Superintendência Jurídica (SJUR);

III – Órgãos singulares

Principais projetos (2021-2024)

2021

Projetos 2021		Responsável	Área de Resultado
Implantação da Política de Gestão do Patrimônio Imobiliário	50%	Implantação da Política de Gestão do Patrimônio Imobiliário	Desenvolvimento Institucional

Em 2021 foi iniciado a implantação da **Política de Gestão do Patrimônio Imobiliário do Município**, com a publicação da Lei 3606/2021 que institui a Política da Gestão do Patrimônio e cria o Comitê de Gestão do Patrimônio Imobiliário, onde foi realizado a primeira reunião em 27 de julho de 2021. Como motivação para a instituição da mencionada política, pode ser citada a necessidade de sistematizar e organizar fluxos de procedimentos de cadastro e gestão dos bens imóveis públicos, de forma a superar os desafios existentes por conta de uma ausência de centralização das informações, o que gerava inconsistências entre as bases cadastrais das diversas secretarias e entidades da Administração Pública Municipal, o que prejudicou ao longo do tempo o controle sobre os imóveis existentes e utilizados pela gestão.

Também em 2021 foi contratada a empresa PR1 Engenharia para a elaboração de 266 laudos de avaliação relativos à 690 imóveis próprios.

Como desafios e gargalos, podemos apontar a falta de documentação e cadastro dos imóveis; falta de registros de desapropriações e processos; falta de informações das diversas secretarias e administração indireta. Para superá-los, foram realizadas diversas reuniões com a procuradoria geral, distribuídos ofícios circulares para a obtenção de informações tanto sobre os imóveis próprios, quanto os alugados, cedidos e/ou concedidos. Entretanto, nem todos os órgãos responderam de forma tempestiva.

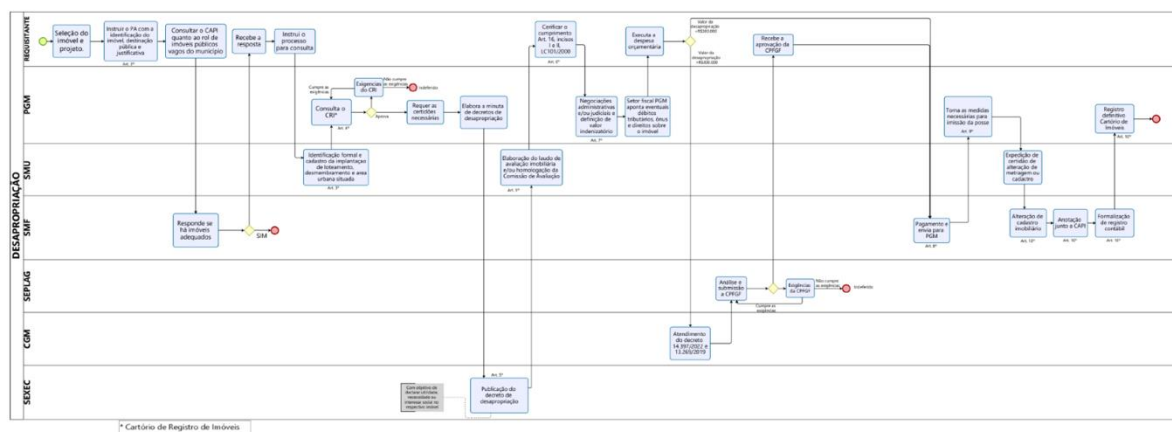
A necessidade de informações gerou a necessidade de criar um fluxo de processo de aquisição de bens imóveis, bem como a criação do Núcleo de Patrimônio composto por um representante de cada órgão municipal, sendo concretizadas em 2022 e 2023.

2022

Projetos 2022		Responsável	Área de Resultado
Elaborar fluxo de internalização dos Bens Patrimoniais	100%	Elisabeth Poubel	Arrecadação Eficiente
Atualizar o cadastro dos próprios municipais com o SIGEO	60%	Elisabeth Poubel	Arrecadação Eficiente
Elaborar estudo de regulamentação do serviço funerário	50%	Elisabeth Poubel	Arrecadação Eficiente
Realizar a concessão dos Postos de Combustíveis	90%	Elisabeth Poubel	Arrecadação Eficiente

No ano de 2022 iniciou-se o processo de avaliação dos imóveis por parte da empresa contratada, sendo entregue os primeiros laudos e aprovados pelo Comitê de Gestão.

A meta da elaboração do fluxo de internalização de bens patrimoniais foi concretizada através do decreto 14621/2022, e com isso foi elaborado, em 2023, um curso de patrimonialização pela EGG com a exigência de participação e certificação dos membros do Núcleo de Patrimônio



(fluxo de desapropriação de imóveis)

A atualização do cadastro dos próprios municipais com o SIGEO não foi realizada, por falta de alinhamento com outras Secretarias, gerando a meta de 2023 de criação de um sistema próprio de gestão de patrimônio. O mesmo aconteceu com a meta de elaborar

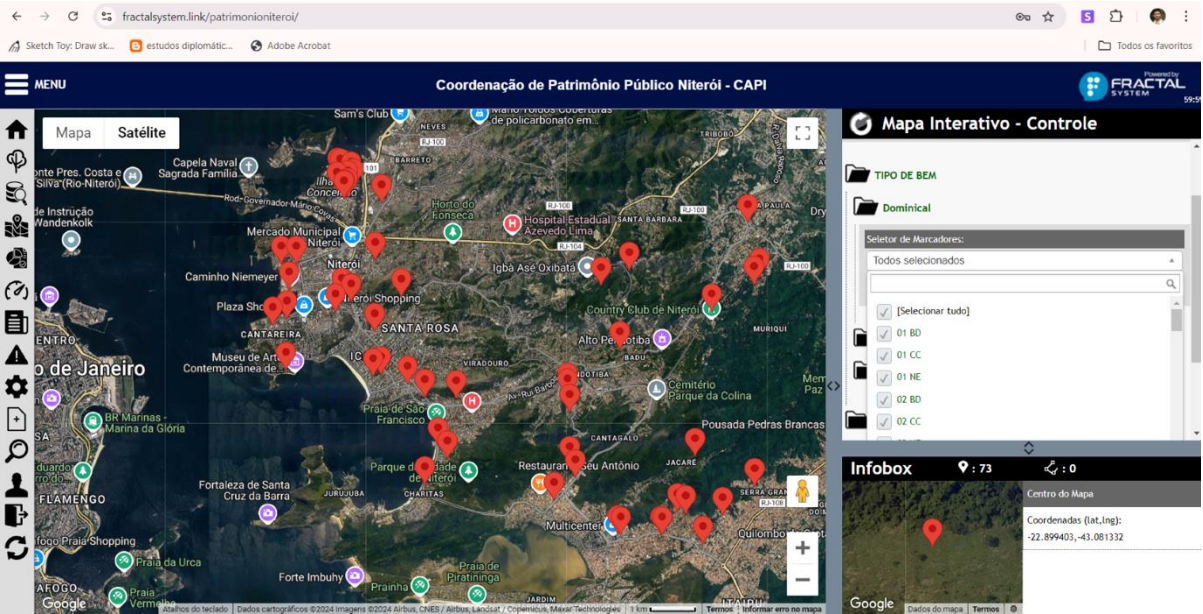
estudo de regulamentação do serviço funerário, por falta de alinhamento com a Secretaria de Obras, gestora do serviço funerário.

Foi iniciado o processo de concessão dos postos de combustíveis, sendo 2 concedidos por 10 anos e 2 de permissão a título precário de 1 ano por motivo de uso público da área.

2023/2024

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Criar a Plataforma de Gestão do Patrimônio Imobiliário	75%	Elisabeth Poubel	Desenvolvimento Institucional
Criação de Núcleo de Avaliação Imobiliária	83%	Elisabeth Poubel	Informação Qualificada e Transparente

A Criação da **Plataforma de Gestão do Patrimônio Imobiliário** foi uma necessidade de gestão mais eficiente dos ativos, uma vez que foram identificados mais de 300 imóveis públicos, dentre aqueles destinados ao uso especial, uso comum e bens dominicais disponíveis para uso, somado ao desafio de se criar um módulo de depreciação contábil de tais bens imóveis. Foi firmado um termo de cooperação com empresa do ramo de TI que desenvolveu a plataforma, entanto, o prazo do termo está expirado sem a conclusão do módulo.



(Print da Plataforma de Gestão do Patrimônio Imobiliário)

A criação de **Núcleo de Avaliação Imobiliária**, surgiu como necessidade avaliar novos bens e reavaliar aqueles que foram objetos da contratação em 2021 para obedecer às exigências do TCE, uma vez que há a necessidade de reavaliação periódica dos imóveis que são de propriedade municipal, cujo número aproximado é de 300 imóveis, como escolas, postos de saúde, sedes de administrações regionais, centros de assistência social, entre outros equipamentos públicos, de forma a desonerar os cofres públicos de realizar contratações de empresas particulares para tal finalidade. Tal núcleo será composto por servidores engenheiros e arquitetos dentro da estrutura da CAPI, estando em vias de contratação um curso para os servidores se aperfeiçoarem na elaboração dos laudos de avaliação imobiliária.

Desafios Futuros CAPI

Por se tratar de uma área ainda em expansão, há um número extremamente reduzido de municípios que de fato possuem um cadastro regular de seus bens imóveis públicos, sendo a maioria capitais, o que faz com que a atuação de Niterói seja vanguardista a nível estadual, principalmente, tendo em vista que nem a capital do Rio de Janeiro possui uma plataforma de gestão integrada de seu patrimônio.

Por se tratar de bens que dão retorno financeiro de natureza patrimonial, e não de natureza tributária, é importante destacar que a Reforma Tributária não afeta a atuação, sendo necessário acompanhar a evolução tecnológica, como aprimorar o uso do Sistema de Georreferenciamento existente com novas camadas de interesse da Coordenação, de forma que os meios de informação não se tornem obsoletos e de difícil consulta para fins de cadastro e localização.

Como desafio, pode ser mencionada a missão de utilizar melhor o recurso de arrecadação de imóveis abandonados para dar uso social a imóveis abandonados na cidade; dar uso aos bens dominicais para que não fiquem vagos; realizar concessão de áreas públicas para atividades que envolvam crescimento da economia e vitalidade local. Como oportunidade, a possibilidade de se tornar o Município um exemplo de gestão e controle de patrimônio público, tanto em termos administrativos como em termo contábeis, atendendo aos requisitos de internalização de ativos imobilizados recomendada pelo TCE/RJ.

3.9 Conselho de Contribuintes

Carlos Mauro Naylor

Presidente do Conselho de Contribuintes



Área de Resultado vinculada:

Arrecadação eficiente



Estrutura organizacional

IV – Órgãos Colegiados:

1. Conselho dos Contribuintes (CC): Julgar recursos voluntários interpostos contra decisões definitivas de 1ª instância, relativos à aplicação da legislação tributária; conhecer e julgar os recursos de ofício interpostos por autoridades de 1ª instância; declarar nulos atos processuais, determinando a repetição quando necessário; ordenar diligências para perícias, vistorias e esclarecimentos, garantindo a apreciação adequada dos recursos; homologar pedidos de desistência e conceder licenças aos Conselheiros Representantes dos Contribuintes.

2. Comitê de Ética (CE)

Principais projetos (2021-2024)

2021/2022

No segundo semestre de 2021, o estoque de processos contenciosos a serem julgados pelo Conselho de Contribuintes era de 467 e alguns desses processos estavam há mais de dez anos na fila de espera para julgamento. Um dos efeitos indesejáveis de uma demora tão grande na definição da situação desses processos é a impossibilidade de cobrança dos valores potencialmente devidos com base no lançamento feito pelos agentes fiscais, mas que não podem ser exigidos dos contribuintes até que os processos sejam julgados e definitivamente resolvidos. A impossibilidade temporária de cobrança corre o risco de se transformar em impossibilidade permanente à medida em que, ao longo do tempo, os contribuintes potencialmente devedores sofrem mutações patrimoniais que os possam impedir de pagar as dívidas tributárias resultantes da definição final do contencioso. Sociedades podem ser desfeitas e seu patrimônio dividido entre os sócios ou mesmo alienado, frustrando assim o adimplemento das obrigações tributárias especialmente através da cobrança administrativa.

A análise de possíveis soluções para se reduzir ao máximo esse risco nos levou a pensar que seria necessário alterar as regras de prioridade para o julgamento dos processos contenciosos, de modo a se levar em consideração o risco de inadimplência dos devedores.

Projetos 2022		Responsável	Área de Resultado
Classificar os processos contenciosos	80%	Carlos Mauro	Arrecadação Eficiente

Classificar os processos contenciosos

A estipulação de critérios para a classificação dos processos contenciosos, bem como o desenvolvimento de ferramentas que ajudem na aplicação dessa classificação para fim de estabelecer regras de prioridade na apreciação e decisão de processos contenciosos têm o objetivo de evitar dois tipos de risco:

a) O risco de os créditos tributários discutidos nos processos contenciosos não serem efetivamente arrecadados pela Fazenda devido à demora na constituição definitiva do crédito tributário, em especial quando o contribuinte é uma sociedade microempresária ou empresária de pequeno porte em que se identificou razões para sofrer a exclusão do Simples Nacional pois a sua situação jurídica e patrimonial está sujeita a alterações que que dificultam a cobrança dos valores devidos.

b) O risco de que o contencioso administrativo seja utilizado pelos grandes sonegadores como meio de protelação do direito de a administração tributária municipal exigir esses

valores já determinados pela fiscalização e que ficam esperando a decisão definitiva da última instância do processo administrativo tributário para poderem ser cobrados trazendo enorme prejuízo ao erário público.

Adicionalmente às regras de prioridade, o estabelecimento de regras de conexão e continência processuais (que determinam que os processos com origem num mesmo procedimento de fiscalização sejam apreciados e julgados pelo mesmo representante da Fazenda, pelo mesmo conselheiro relator e na mesma sessão de julgamento) traz mais racionalidade à distribuição dos processos no âmbito do Conselho resultando em mais celeridade, uniformidade e qualidade em suas decisões.

Para conseguir atingir esses objetivos, buscou-se desenvolver os seguintes instrumentos:

1) A expedição de um ato normativo contendo regras de prioridade que pudessem otimizar a distribuição, apreciação e julgamento dos processos que trouxessem maior probabilidade de ocorrência dos tipos de risco a) e b), .

2) A elaboração de um sistema de processamento de dados que auxiliasse os setores envolvidos com o julgamento do contencioso tributário na classificação dos processos de forma rápida, eficiente e precisa, a partir do qual pudessem ser extraídos indicadores de desempenho para a contínua e crescente melhoria dos procedimentos.

O instrumento 1) foi desenvolvido totalmente e teve como fundamentos um estudo quantitativo dos processos em estoque no Conselho de Contribuintes, além de uma análise comparativa com os critérios utilizados na legislação do Estado do Rio de Janeiro para a classificação de riscos dos processos, adaptando-os à realidade do nosso município. Para ajudar no desenvolvimento do projeto de resolução que determinou os critérios de prioridade no tratamento dos processos contenciosos, foi disponibilizado ao Conselho de Contribuintes um agente fazendário que auxiliou no estudo quantitativo do estoque. O Departamento de Administração Tributária (DEPAT) e a Coordenação de Cobrança Administrativa (COCAD) também ajudaram dando as informações estatísticas disponíveis.

Entretanto, o instrumento 2) ainda permanece não desenvolvido por completo, apenas tendo sido posto em prática o módulo inicial do sistema que auxilia na distribuição dos processos entre as turmas da Junta de Revisão Fiscal, setor responsável pelas decisões de 1ª instância administrativa. O gargalo identificado está relacionado ao setor de TI que não está dimensionado para atender com eficiência as inúmeras demandas de todos os setores da Secretaria de Fazenda. Em virtude deste problema, o projeto permanece ainda incompleto.

A classificação dos processos contenciosos, mesmo que venha sendo feita manualmente e ainda não tenha sido operacionalizada mediante um sistema informatizado, trouxe excelentes resultados, sendo o mais importante a eliminação completa do estoque de processos à espera de julgamento pelo Conselho. No entanto,

os riscos a) e b) ainda não puderam ser completamente afastados, tendo em vista que as decisões relativas à exclusão do Simples Nacional e os débitos tributários dela decorrentes (grupo do risco a), bem como aquelas relativas aos crimes contra a ordem tributária envolvendo valores acima de R\$ 30.000,00 (grupo do risco b) somente se tornam definitivas (inclusive para fins de representação fiscal para fins penais) e exigíveis após a homologação do Secretário Municipal de Fazenda, uma tarefa sem dúvida muito pesada, que exige da Alta Direção do órgão um esforço que aumenta na razão direta do incremento de eficiência do trabalho do Conselho e que, por essa razão, implica grande tempo para a sua realização, sendo este um gargalo difícil de ser resolvido.

2023/2024

A bem-sucedida experiência de gestão dos processos de trabalho do Conselho de Contribuintes, que se beneficiou da classificação dos processos contenciosos e da consequente melhoria na distribuição das tarefas entre os representantes da Fazenda e conselheiros relatores, levou à ideia de reformulação do setor responsável pelas decisões em 1ª instância. Em vez de apenas um auditor fiscal para julgar todas as impugnações aos lançamentos tributários como seu trabalho exclusivo, dez turmas de três auditores fiscais passam a dividir entre si os julgamentos de todo o conjunto de impugnações como uma atividade extra em relação às tarefas de fiscalização, lançamento e administração tributária próprias dos setores em que se encontram lotados. Esse setor colegiado composto por essas dez turmas foi denominado Junta de Revisão Fiscal.

Com isso, o estoque de 367 processos esperando a apreciação e o julgamento em 1ª instância deveria ser rapidamente encerrado, como aconteceu com o estoque do Conselho. A ideia era que o tempo médio total do contencioso tributário em Niterói fosse reduzido para nove meses (desde a apresentação da petição inicial de impugnação até a homologação do acórdão do Conselho de Contribuintes).

Projetos 2023 / 2024		Responsável	Área de Resultado
Implementar a Junta de Revisão Fiscal	100%	Carlos Mauro	Arrecadação Eficiente
Transmitir as sessões do Conselho de Contribuintes via Youtube	59%	Carlos Mauro	Informação Qualificada e Transparente

Implementar a Junta de Revisão Fiscal

Os objetivos a serem alcançados com a instituição e o funcionamento da Junta de Revisão Fiscal são os seguintes:

- a) Obter maior celeridade nos julgamentos, pois a tarefa que era feita por um auditor fiscal a tempo integral passou a ser feita por trinta como um trabalho extra.
- b) Proporcionar uma saudável troca de informações entre os auditores fiscais lotados nos diversos setores de fiscalização da Secretaria de Fazenda, dedicados a impostos diferentes (IPTU, ISS, ITBI) ou a procedimentos de atendimento de demandas como reconhecimento de restituição e outros direitos creditórios, bem como de isenção, imunidade e outros benefícios fiscais. Essa troca de informações ocorre necessariamente porque a composição de todas as turmas mistura auditores procedentes de setores diferentes, preparando-os muito bem para eventuais mudanças de alocação de recursos humanos entre os setores e aumentando a consciência de cada auditor fiscal em relação a todas as atividades fiscais realizadas na Secretaria de Fazenda.
- c) Fazer com que os auditores fiscais participantes das turmas aumentem a sua percepção relativamente aos aspectos processuais envolvidos na constituição do crédito tributário, especialmente no que se refere ao direito de ampla defesa dos contribuintes. Esse aumento de percepção tem como consequência um maior cuidado com a comunicação clara, precisa e eficiente com o contribuinte durante a atividade de lançamento tributário ou de resposta às solicitações de reconhecimento de direitos creditórios ou de benefícios fiscais.
- d) Oferecer a oportunidade de os contribuintes impugnantes e do público em geral assistirem às sessões de julgamento e os debates entre os julgadores relativamente às matérias tributárias tratadas nos processos, proporcionando assim um entendimento melhor do contribuinte em relação à tributação objeto da impugnação e uma transparência maior para a sociedade no que se refere ao modo como são tomadas as decisões do contencioso tributário.

A instituição e o funcionamento da Junta de Revisão Fiscal envolveram a criação dos seguintes instrumentos:

- 1) A promulgação da Lei nº 3.882/2024 que alterou o art. 73 da Lei nº 3.368/2018 instituindo a Junta de Revisão Fiscal.
- 2) A publicação da Resolução SMF nº 03/2024 que regulamentou pormenorizadamente as atividades da Junta de Revisão Fiscal.
- 3) A elaboração de um sistema dedicado ao controle dos contenciosos tributários e que permitisse a distribuição dos processos para os trinta julgadores das dez turmas relarem e apresentarem nas sessões de julgamento considerando todas as regras de prioridade,

conexão e continência a que nos referimos anteriormente na análise do projeto “Classificação dos Processos Contenciosos”.

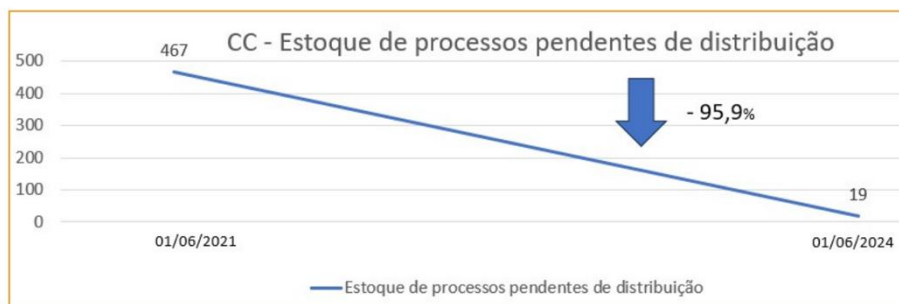
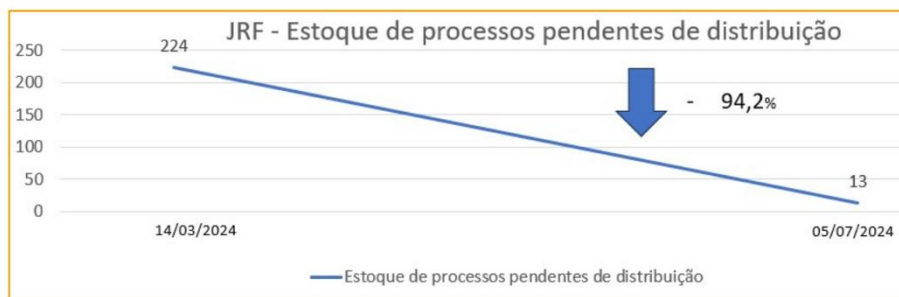
Para um melhor aproveitamento dos três instrumentos, os auditores fiscais julgadores e os agentes fazendários secretários das turmas tiveram treinamentos abordando aspectos práticos da legislação e do sistema criados em função da Junta.

Um grande desafio encontrado foi a promulgação das alterações na Lei nº 3.368/2018 que demorou seis meses para acontecer, gerando atraso considerável em todo o projeto. Por outro lado, a resolução que criou as regras de funcionamento da Junta foi elaborada, discutida, revisada e publicada rapidamente, em cerca de quinze dias.

A equipe de TI também conseguiu priorizar a demanda inicial de elaborar o primeiro módulo do sistema de controle dos processos contenciosos, que é responsável pelo cadastramento e distribuição desses processos aos julgadores das dez turmas da Junta.

Os objetivos a, b, e c foram amplamente alcançados. O estoque de processos aguardando decisão de 1ª instância caiu a zero após apenas seis meses de funcionamento da Junta. Os auditores fiscais aumentaram consideravelmente a sua capacitação, passando a compreender particularidades sobre as regras e práticas administrativas relativas ao lançamento e à administração de tributos diferentes daqueles tratados nos setores em que estão lotados. E a qualidade geral das decisões de 1ª instância ficou melhor pois se beneficiou das discussões entre os julgadores nas turmas da Junta.

O único objetivo não alcançado completamente foi o objetivo d. Desde o início de funcionamento da Junta, apenas um contribuinte impugnante efetivamente assistiu à sessão de julgamento em que foi discutido o seu processo. A avaliação é de que falta maior divulgação dessa oportunidade que se dá ao contribuinte de assistir às sessões da Junta.



Transmitir as sessões do Conselho de Contribuintes via YouTube

Ao longo dos últimos anos, o Conselho de Contribuintes de Niterói vem ganhando prestígio e se afirmando como uma instituição protagonista na discussão nacional sobre a tributação dos impostos de competência dos municípios. Isso vem ocorrendo em função de alguns recentes esforços institucionais, notadamente a certificação, recebida pelo Conselho, de que seu sistema de gestão da qualidade opera em conformidade com a norma ISO 9001:2015. A disponibilização de mais de dez anos de jurisprudência do Conselho no site da Secretaria de Fazenda, permitindo o acesso ao inteiro teor dos acórdãos de 2013 até os dias atuais também vem se constituindo como uma fonte frequentemente buscada por auditores fiscais não somente de Niterói mas também de vários outros municípios.

Realizar a transmissão das sessões de julgamento do Conselho pela internet e permitir o acesso das sessões já realizadas através de um canal do YouTube é uma ideia decorrente desse movimento que visa a divulgar o trabalho do Conselho de modo a promover transparência total a todo o processo decisório que resulta no proferimento do acórdão, processo esse em que é muito bem-vinda a participação do contribuinte durante a sua sustentação oral e que também envolve conselheiros indicados pelas entidades representativas dos contribuintes. A transmissão das sessões, nesse sentido, seria um convite constante à participação do contribuinte no âmbito do Conselho que se coloca a disposição como um importante foro de aproximação entre o município e a sociedade.

Com as transmissões das sessões de julgamento do Conselho de Contribuintes, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- a) Orientar os contribuintes sobre como o órgão responsável pela decisão final do contencioso tributário no município pensa as mais importantes questões tributárias, dando-lhe inclusive a oportunidade de presenciar toda a discussão de ideias que resultou na decisão tomada.
- b) Oferecer ao estudante e ao profissional do direito tributário um valioso material de estudo a partir a aplicação das normas tributárias nos casos concretos em um procedimento dialético que envolve a contraposição dos argumentos dos recorrentes e dos representantes da Fazenda, a valoração de provas e a interpretação da legislação tributária.

O projeto encontra-se na fase de aquisição dos equipamentos necessários para a realização de uma transmissão excelente. Já foi instruído o processo contendo as especificações técnicas do equipamento e elaborado o projeto da reforma da sala de reuniões do Conselho, que receberá isolamento acústico para evitar ruídos indesejados. Após a aquisição do equipamento, está prevista a realização de testes de simulação das sessões para a otimização da atuação dos membros do Conselho em prol da maior clareza possível na transmissão das sessões.

Desafios Futuros CC

O Conselho de Contribuintes de Niterói se destaca como um caso de sucesso em comparação com os diversos tribunais administrativos tributários existentes nos municípios de todo o país. No aspecto da escolha dos conselheiros que são auditores fiscais, inclusive do Presidente do Conselho, está anos-luz na frente de todos: é o único, em todo o Brasil, que adota o processo eletivo com participação universal de todos os auditores fiscais. Em relação à escolha dos conselheiros indicados pela sociedade, tem sido feito progressos no sentido de que pessoas indicadas por oito entidades distintas representativas de setores empresariais e categorias profissionais sejam escolhidas para atuar como conselheiros titulares e suplentes, privilegiando a diversidade de visões sobre as questões tributárias.

Trata-se de um colegiado cuja competência para decidir abrange todos os tributos de competência do município e que, nos últimos anos, tem ganhado muita experiência no trato com todas as questões relativas ao ISS, ao IPTU e ao ITBI.

Entretanto, com o advento da reforma tributária e a extinção do ISS em 2032, parte da atuação do Conselho deixará de existir a partir de 2037 (cinco anos após o fim do ISS). Durante esse período de transição, entende-se que o melhor caminho para o Conselho será tentar harmonizar os seus procedimentos com aqueles que serão implementados pelas câmaras de julgamento do IBS, incluindo as regras de impedimento e suspeição dos membros do Conselho, a contagem de prazos em dias úteis, o período de suspensão dos prazos processuais no recesso de fim de ano, a reserva de trinta por cento das vagas para as mulheres, as qualificações mínimas acadêmicas e de experiência profissional para ser conselheiro e representante da Fazenda e o conceito de conflito de interesses para atuação no contencioso tributário. A ideia da reforma tributária é diminuir a complexidade do sistema e, portanto, quanto mais o funcionamento do Conselho se aproximar do funcionamento de uma câmara de julgamento do IBS, melhor para o contribuinte, porque estará sujeito às mesmas regras de processo administrativo tributário, não importando se está discutindo sobre a validade de um lançamento no CARF, no Comitê Gestor do IBS ou no Conselho de Contribuintes. Vale notar que, no que se refere ao Simples Nacional, quando as regras da reforma tributária entrarem em vigor, a exclusão do Simples Nacional será processada pelos setores que julgam o contencioso administrativo tributário em cada ente federativo (no caso de Niterói, pela Junta de Revisão Fiscal e pelo Conselho de Contribuintes), enquanto os autos de infração lavrados em consequência da exclusão do Simples serão processados pelas câmaras de julgamento do Comitê Gestor do IBS. Imagina a confusão que essa situação poderia causar em termos de contagem de prazos processuais e diferenças grandes de procedimentos administrativos se não se propuser a fazer essa harmonização de regras e procedimentos?

3.10 Gabinete

Tânia Lúcia Ferreira da Conceição Siqueira

Chefe de Gabinete



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB): Coordenar e controlar as atividades administrativas do Gabinete; organizar a agenda e os contatos do Secretário; coordenar o trâmite documental e providenciar a publicação oficial e a divulgação de matérias; prestar assessoria em assuntos que lhe forem solicitados.

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN);

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM);

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL);

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI); e

f) Superintendência Jurídica (SJUR);

III – Órgãos singulares

Contexto do Gabinete (2021-2024)

O gabinete de um órgão é um setor central que oferece suporte administrativo e de assessoramento, nesse contexto será dada uma visão panorâmica e dos principais desafios enfrentados.

Sendo responsável por:

- Gerenciar a agenda e assuntos do órgão;
- Receber e responder a demandas e documentos oficiais;
- Organizar compromissos com entes internos e externos;
- Garantir o pleno funcionamento da sede;
- Gerenciar os processos e ofícios através dos sistemas (PROCNIT, e-Cidade e e-Ciga);
- Responder e-mails;
- Responder pelas demandas da Lei de Acesso à Informação
- Zelar pela qualidade do trabalho desempenhado no órgão.

O chefe de gabinete é uma função crítica de liderança que atua como estrategista, conselheiro e gestor fundamental. As atribuições são:

- Dirigir, controlar, supervisionar, coordenar, planejar e orientar a execução das atividades de assessoria
- Facilitar a tomada de decisão e a coordenação de atividades

A assessoria de gabinete tem um papel fundamental na organização e no funcionamento eficiente das atividades dentro da estrutura administrativa. Ela atua como um elo entre a liderança do órgão, representada pelo (a) Secretário (a), e os demais setores da instituição, garantindo que as decisões estratégicas sejam executadas de forma eficaz e coordenada.

Entre suas principais atribuições, destaca-se a função de direcionar e orientar os demais setores de acordo com as orientações e diretrizes estabelecidas. Isso envolve a análise das demandas internas e externas, a comunicação de prioridades, o acompanhamento do cumprimento de metas e a resolução de questões operacionais que possam surgir no dia a dia.

A assessoria de gabinete também é responsável por organizar as agendas do gestor, filtrando informações e atendendo às demandas mais urgentes, de modo a otimizar o tempo do gestor. Além disso, atua na elaboração de documentos e relatórios, prepara reuniões e outros eventos institucionais.

Desafios atuais do setor:

Podemos dizer que os principais desafios enfrentados pelo gabinete envolvem uma série de questões relacionadas à gestão de pessoas, comunicação, prioridades e recursos. Alguns dos desafios mais comuns incluem:

- **Gestão do Fluxo de Informações**

Um dos desafios é garantir que o fluxo de informações seja eficiente e organizado exigindo que sejam de forma clara e concisa, sem que se perca a relevância ou a precisão dos dados.

- **Priorizar Demandas**

A gestão de um gabinete envolve uma habilidade de priorizar demandas e decisões em um ambiente onde interesses múltiplos e urgências competem pela atenção. O gabinete deve identificar e direcionar os assuntos mais relevantes para o Secretário, ao mesmo tempo em que gerencia uma agenda conjunta, com várias reuniões e compromissos.

A sobrecarga de informações e a necessidade de filtrar e priorizar questões, tornam esta demanda estratégica na relação entre a assessoria e o gestor

- **Comunicação Interinstitucional**

Este relacionamento é uma tarefa delicada e estratégica para o gabinete, pois a maneira como a comunicação é conduzida pode impactar diretamente a imagem e a eficácia do órgão. O gabinete deve ser capaz de lidar com solicitações, garantir que as informações sejam de maneira clara e precisa, e evitar interpretações errôneas que possam prejudicar a imagem institucional. Além disso, o gabinete tem o papel de coordenar as mensagens do Secretário ou do gestor para que estejam alinhadas e sejam consistentes com os objetivos da administração.

Nesse diapasão, é fundamental garantir que a comunicação entre os diferentes setores do governo, outras instituições governamentais e a sociedade seja clara e eficiente. A assessoria de gabinete deve mediar a comunicação entre as partes envolvidas, garantindo que as informações sejam enviadas corretamente, que as ações sejam coordenadas e que a imagem seja transmitida.

- **Cumprir Prazos e Metas**

Cumprir prazos e metas é um desafio constante dentro de um gabinete, onde as atividades são muitas vezes complexas e de alto impacto. O gabinete tem que lidar com uma agenda apertada, com tarefas que podem envolver desde a elaboração de documentos importantes até a organização de eventos e reuniões. A falta de planejamento ou a sobrecarga de atividades pode comprometer a entrega de resultados dentro do tempo esperado. Para enfrentar esse desafio, o gabinete deve ser altamente organizado, com uma gestão eficiente do tempo e a capacidade de antecipar demandas e preparar soluções com antecedência. A habilidade de ajustar prazos quando necessário, sem perder a qualidade do trabalho, também é crucial para manter a eficácia e a credibilidade da instituição.

- **Manter a Confidencialidade e a Ética**

A confidencialidade e a ética são pilares essenciais para a credibilidade e integridade de qualquer gabinete. O manejo de informações sensíveis e decisões estratégicas exige que o gabinete garanta que os dados e processos confidenciais sejam protegidos de acessos não autorizados. Além disso, os membros do gabinete devem seguir princípios éticos claros, garantindo que as decisões tomadas sejam em consonância com os interesses públicos e os valores institucionais. A transparência, quando apropriada, também é uma parte importante desse processo, assegurando que a confiança do gestor não seja comprometida. O desafio está em equilibrar a necessidade de discrição com a obrigação de prestar contas e agir de maneira responsável e justa.

Esses desafios revelam a complexidade do trabalho de um gabinete e destacam a importância de uma gestão eficiente, adaptável e ética. Para superar esses obstáculos, é essencial que o gabinete conte com uma liderança forte e uma equipe bem preparada, capaz de atuar com rapidez, precisão e transparência. A habilidade de priorizar tarefas,

gerenciar crises, manter a confidencialidade e cultivar boas relações são determinantes para o sucesso do gabinete. A adaptação constante às mudanças políticas e administrativas também é crucial, pois garante a continuidade da administração pública de forma eficaz e em sintonia com os objetivos da gestão. Em última análise, um gabinete bem-sucedido é aquele que consegue equilibrar esses desafios, sempre com foco na entrega de resultados que atendam às necessidades do Gestor e fortaleçam a confiança na administração pública.

Em suma, a assessoria de gabinete contribui para a fluidez e a eficácia administrativa, ao assegurar que os diversos setores do órgão atuem alinhados com as diretrizes do gestor, facilitando a implementação de ações e políticas de acordo com as necessidades da organização.

Desafios Futuros GABINETE

Adaptação a Mudanças Políticas e Administrativas

Como desafio futuro mais imediato o que podemos abordar seria a mudança política e podendo ser administrativa, que são uma constante na gestão pública e em outros

setores organizacionais. Essas mudanças podem envolver desde a troca de lideranças até ajustes nas diretrizes estratégicas do órgão ou reestruturações internas. O gabinete deve ser flexível e ágil para se adaptar a essas transformações, ajustando sua operação conforme as novas orientações ou prioridades. Isso pode incluir a redefinição de metas, a reorganização de equipes e a modificação de processos. Além disso, o gabinete precisa garantir que a transição de uma gestão para outra seja realizada de forma suave, mantendo a continuidade das atividades essenciais, sem perder a eficiência ou comprometendo a entrega dos resultados esperados. O principal desafio é manter a coesão dentro da equipe e a continuidade dos serviços, sem desestabilizar a estrutura administrativa.

3.11 Superintendência Jurídica

Ana Clara dos Santos Lima Peixoto

Procuradora



Estrutura organizacional

I – Secretário (a) Municipal da Fazenda;

II – Órgãos de assistência direta e imediata:

a) Gabinete (GAB);

b) Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN);

c) Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM);

d) Assessoria de Controle Interno (ASCONTROL);

e) Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI); e

f) Superintendência Jurídica (SJUR); emitir pareceres jurídicos em processos e assuntos solicitados por autoridades da SMF; colaborar na elaboração de normativas e contratos de interesse da SMF; sugerir medidas administrativas e propor a edição de normas legais ou regulamentares; prestar assistência jurídica em mandados de segurança e medidas liminares, fornecendo informações necessárias; examinar a forma, o conteúdo e a legalidade dos atos da SMF e seguir as orientações da Procuradoria Geral do Município.

III – Órgãos singulares

Contexto da SJUR (2021-2024)

A Superintendência Jurídica (SJUR) da Secretaria de Fazenda é um órgão de assessoramento jurídico e, por consequência, suas ações são precipuamente relacionadas ao desenvolvimento de atividades instrumentais a outros setores. Por esse motivo, o órgão não desenvolve projetos próprios, embora parte significativa das atividades desempenhadas pelos demais conte com a participação da SJUR.

Nesse contexto, será dada aqui uma visão panorâmica da Superintendência, notadamente, dos principais desafios enfrentados ao longo desses quatro anos. 7

Desafios relativos às receitas transferidas

O primeiro desafio diz respeito às ações envolvendo receitas transferidas, ponto em que a atuação da SJUR tem forte conexão e interlocução com Subsecretaria da Receita Municipal (SUREM) e com a Procuradoria-Geral do Município (PGM).

Em relação aos royalties, a SJUR tem atuado junto à PGM no Processo nº 1003642-12.2022.4.01.3400, proposto por São Gonçalo e outros Municípios, pedindo a redivisão dos royalties por se afirmarem confrontantes de campos de petróleo.

No processo em questão foi deferida a tutela provisória em favor dos Municípios litigantes, fato que trouxe prejuízos sensíveis ao Município de Niterói. Nesse contexto, foi proposta a suspensão de segurança nº 3176 / DF para sustar os efeitos da tutela deferida, de modo que a divisão dos royalties voltou a ser feita conforme se procedia antes da decisão judicial.

Hoje não há prejuízos decorrentes da decisão, tendo em vista o resultado da suspensão de segurança. Contudo, trata-se de questão ainda não finalizada e que representa um desafio para a próxima gestão.

Já em relação ao ICMS, existem diversas ações judiciais que discutem a forma como as operações repercutem no Índice de Participação dos Municípios, tendo tais ações um impacto direto nas receitas recebidas pelos entes.

Atualmente, a ação que tem mais destaque é a suspensão de liminar nº 0049987-97.2023.8.19.0000 que retira os efeitos de uma série de liminares favoráveis a outros Municípios e que vinham diminuindo os valores repassados à Niterói.

Mais uma vez se tem uma atuação da Secretaria de Fazenda conjuntamente à PGM que evitou prejuízos ao Município, mas que não resolveu em definitivo a questão, representando ainda um risco e um desafio para a próxima gestão.

Destaca-se também que o Município tem duas ações contra a Petrobrás, discutindo a forma como a empresa registra suas operações. As ações ainda estão em primeira instância, tendo sido denegada a tutela de urgência.

Por fim, ressalto que recentemente se teve uma medida prejudicial aos interesses municipais consistente na alteração da tabela de CFOP's utilizada no Estado do Rio de Janeiro, de modo que as transferências entre estabelecimentos não serão mais computadas como operações geradoras de valor adicionado, fato que ocasionará uma redução do valor repassado ao Município.

Os efeitos da alteração somente serão sentidos a partir de 2026, mas trata-se de questão relevante para preservar as finanças municipais, existindo uma necessidade de atuação interna para compreender os efeitos da modificação, bem como de uma atuação externa para buscar que a Secretaria de Fazenda reconsidere a modificação empreendida.

Como se pode notar, as questões referentes as receitas transferidas consubstanciam um problema interfederativo complexo, no qual questões jurídicas e políticas se entrelaçam e cada ente busca proteger seus próprios interesses.

Desafios Relativos à Carteira Habitacional

A chamada Carteira Habitacional consiste em um programa que tinha a finalidade de produzir e comercializar habitações populares para servidores públicos, sendo, para tal, celebrado um convênio com o Banco Nacional de Habitação - BNH (incorporado em 1986 pela Caixa Econômica Federal).

Neste contexto, foram firmados contratos de empréstimos para a construção de empreendimentos habitacionais que envolveram a assunção de vultuosos compromissos financeiros pelo Município, deixando como legado uma dívida substancial que ainda hoje pesa sobre os cofres Municipais.

A gestão da Carteira Habitacional não cabe à Secretaria de Fazenda, mas à Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária (SHRF), de modo que esta Secretaria e sua Superintendência não possuem atuação direta em relação a essas dívidas. Nada obstante, devido ao elevado montante envolvido, há ocasiões em que uma atuação conjunta sobre o tema se faz necessária, envolvendo tanto a SJUR quanto a Subsecretaria de Finanças (SUBFIN).

Quanto à dívida, de um lado, existem duas execuções judiciais em curso que devem acarretar na expedição de precatórios em valor próximo a R\$ 100.000.000,00. De outro lado, existe um “contrato de rolagem” que vem sendo executado por meio de bloqueios no Fundo de Participação dos Municípios.

Tais bloqueios se iniciaram em 2023 e podem persistir até 2026, onerando de forma significativa os cofres municipais.

Contudo, destaca-se que existem hoje iniciativas voltadas a minoração dessa dívida e que podem melhorar o cenário existente. Notadamente, se tem a possibilidade de acionamento de seguro relativo à Carteira, que hoje já está em andamento; a possibilidade de acionamento de uma garantia relacionada ao Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), que poderia minorar o montante devido; bem como de negociação diretamente junto à Caixa e ao Governo Federal para buscar uma solução consensual para a dívida.

Em relação as soluções, se tem dois gargalos para a adoção das atuações necessárias.

O primeiro gargalo é interno, haja vista que se trata de um problema que perdura por algumas décadas sem um acompanhamento devido, o que gera uma dificuldade em sua gestão. O segundo gargalo é a dificuldade de negociação com a Caixa Econômica

Federal (CEF) que se mostra, em muitos casos, inflexível em relação a qualquer solução consensual.

Desafios Relativos à Gestão do Patrimônio Imobiliário

O terceiro desafio diz respeito a questões relativas à Gestão do Patrimônio Imobiliário, ponto em que a atuação desta Superintendência tem forte interlocução com a Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário (CAPI), tratando em específico do desafio envolvendo as ocupações irregulares de particulares sobre bens públicos do Município.

Neste tópico, destaco os casos do Supermercado Princesa e do estacionamento do Colégio Abel que ocupam sem qualquer título e sem o pagamento de remuneração terrenos pertencentes ao Município.

A resolução do caso do Supermercado Princesa se encontra em fase mais avançada, eis que está em vias de ocorrer a celebração de um acordo extrajudicial. Esse acordo envolve a assinatura de um termo de permissão onerosa de uso de precário de bem público, por 60 meses, visando a regularização da ocupação da área pelo supermercado. Além disso, deverá ocorrer a assinatura de um termo de ajuste de contas, referente aos débitos anteriores pela ocupação irregular da área.

Diante da dificuldade inicial nas tratativas de composição extrajudicial, foi proposta ação judicial pela PGM, a qual segue tramitando paralelamente até que o acordo seja finalizado.

O caso referente ao estacionamento do colégio Abel envolve situação que está mais distante de uma solução consensual. De um lado, o Município apresentou interesse na retomada do bem, o que levaria a uma retirada de parte do estacionamento hoje existente. De outro, ainda não há qualquer proposta de acordo relativa aos valores devidos.

Os principais gargalos encontrados se relacionam a uma dificuldade de negociação com os particulares que - apesar de estarem ocupando irregularmente espaço público, e de, muitas vezes, efetivamente reconhecerem que o espaço não lhes pertence - são resistentes a arcar com qualquer espécie de contraprestação, o que acaba por dificultar uma solução consensual, obrigando o Município a recorrer à judicialização.

Trata-se aqui de dois casos que ilustram a problemática existente, sendo certo que no futuro teremos outros com desafios semelhantes face a necessidade de regularização da ocupação dos próprios municipais.

Desafios Relativos à UPISA

Um grande desafio hoje para a área jurídica é a regularização das compensações referentes a Urbanizadora UPISA.

A Urbanizadora Piratininga (UPISA) sofreu em 2002, em um de seus imóveis, uma desapropriação por utilidade pública por parte do Município, nos autos judiciais nº 0000094-69.2002.8.19.0002. Em uma tentativa de resolução do problema, o PGM à

época celebrou um acordo no qual o Município se comprometia a pagar o montante reconhecido como devido mediante a compressão de créditos de IPTU.

Contudo, há alguns anos, uma discussão em relação aos valores abarcados pela compensação levou a uma paralização destas, de modo que hoje existem muitos pedidos de compensação pendentes de análise e uma dificuldade em consolidar o montante ainda devido.

Há uma delegação formal ao Superintendente Jurídico da SMF para tratar da questão e, atualmente, já existem estratégias para sua resolução, mas que ainda estão em processo de implementação.

Hoje as principais dificuldades são operacionais, de modo que existe uma expectativa de efetiva resolução do problema ao final deste ano ou no início do subsequente.

Desafios Relativos aos Processos do Conselho de Contribuintes

Após a decisão proferida pelo Conselho de Contribuintes, para a finalização do processo administrativo fiscal, é necessária a homologação pelo Secretário de Fazenda, que é sempre precedida de parecer jurídico.

Ocorre que hoje existe uma extensa lista de processos na SJUR ainda aguardando parecer, situação que está longe de ser a ideal, haja vista que a demora no procedimento de homologação acaba por retardar a formalização do crédito tributário e o consequente processo de cobrança.

Ao longo desde último ano, foi efetivada uma tentativa de zerar ou ao menos reduzir sensivelmente o número de processos pendentes de apreciação.

Contudo, ainda não se teve os frutos esperados, pois, pelo volume de trabalho existente e, sobretudo, de questões urgentes que demandaram uma atuação rápida desta superintendência, não foi possível que se direcionassem os esforços necessários para tal tarefa.

Trata-se de uma questão ainda pendente e que será prioridade para esta Superintendência.

Desafios Relacionados ao FER

O Fundo de Equalização da Receita (FER), criado pelo art. 149-A da Lei Orgânica do Município de Niterói, com a redação dada pela emenda nº 41/2019, tem como principais objetivos promover estabilização fiscal no município de Niterói e formar poupança para que gerações futuras possam se beneficiar dos recursos oriundos da exploração de petróleo.

O FER trouxe inúmeros desafios e, certamente, ainda trará outros, face a natureza inovadora do fundo, tendo em vista que é mais comum aos entes públicos um estado deficitário do que um estado superavitário, de modo que poucos efetivamente se debruçaram sobre a criação de uma “poupança”.

Nesse cenário, uma das questões enfrentadas por essa Superintendência dizia respeito a aplicação dos recursos do FER em instituições privadas. A discussão tem como pano

de fundo o art. 164, §3º, que impõe o depósito das disponibilidades de caixa municipais em bancos oficiais.

Após o Parecer 14/GAVH/SJUR/2022 concluir pela juridicidade de tais aplicações, foi realizada uma consulta à Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que chancelou a posição adotada pelo Município. No entanto, optou-se por também consultar o Tribunal de Contas do Estado (TCE), sendo a consulta autuada sob o nº 244.411-7/23, ainda pendente de julgamento.

Nesse contexto, trata-se de questão que ainda demanda acompanhamento, sendo certo que, ao momento, o Município mantém suas aplicações em bancos públicos e privados.

Desafios Futuros SJUR

Os desafios mais imediatos continuam a refletir aqueles já abordados anteriormente, uma vez que se tratam de questões de longo prazo ou permanentes, exigindo acompanhamento constante.

Ademais, um ponto que merece destaque é o projeto de conversão do Fundo de Crédito Emergencial do Município de Niterói, criado pela Lei nº 3.481/2020 no auge da pandemia, em um fundo de crédito de caráter permanente.

O fundo em questão tem como objetivo facilitar o acesso ao crédito para empresas que estejam localizadas ou que pretendem se instalar no Município de Niterói e, por certo, acarretará novos desafios que exigirão um apoio deste órgão de assessoria jurídica.

Outro projeto que representará um desafio para este órgão será o estudo para a instituição da desvinculação de receitas, de modo a fazer uso da prerrogativa conferida pelo Art. 76-B do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, que permite que sejam desvinculados de órgão, fundo ou despesa receitas dos Municípios relativas a impostos, taxas e multas.

O projeto demandará uma atuação conjunta da SUREM e da Superintendência para verificar as receitas que podem ser desvinculadas e projetar os possíveis impactos decorrentes dessa medida, de modo a subsidiar a avaliação de conveniência e oportunidade da medida.

Por outro lado, em uma análise macro, vislumbra-se um primeiro desafio/oportunidade relacionado à Nova Lei de Licitações e Contratos. Isso porque, embora aplicada desde 2023, somente agora está se tendo uma maior adaptação aos termos da norma, além de se ter uma melhor compreensão de seus efeitos.

A nova lei tem se mostrado um desafio em razão da exigência de uma detalhada e trabalhosa fase interna. Contudo, ela representa também uma oportunidade, pois, ao tornar mais robusto o planejamento, objetiva-se precisamente evitar complicações ao longo do curso contratual.

Nesse contexto, a administração precisará monitorar de forma contínua a implementação da nova norma, a fim de verificar se seus objetivos estão sendo alcançados e se são necessários ajustes na normatização, bem como na prática administrativa.

Mais um desafio relevante é a adequação as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), já que, apesar de aprovada em 2018, e em vigor desde 2020, ainda não se tem um atendimento pleno as suas disposições.

Em verdade, o atendimento pleno a LGPD tem sido um desafio tanto ao setor público quanto ao setor privado e, certamente, exigirão um acompanhamento e adaptação constantes.

Os desafios atingem diversos níveis, em especial, a atuação para evitar vazamentos de dados, a adoção de políticas que impeçam a disponibilização ao público externo de informações pessoais dos contribuintes e servidores e, até mesmo, a adequação dos procedimentos internos para que os servidores não acessem informações sensíveis que não sejam necessárias para sua área de atuação.

Por fim, se tem o que é provavelmente o maior desafio ao setor público atualmente: a adaptação às mudanças trazidas pela Reforma Tributária, sendo necessário o acompanhamento da regulamentação, a análise da governança, bem como a projeção de impactos.

4. GESTÃO DE PESSOAS NA SMF

Nesta seção, as lideranças de cada setor mapearam o cenário atual da Gestão de Pessoas em suas áreas e seus principais desafios. Ao final, foi elaborado um diagnóstico sobre a área de Gestão de Pessoas na SMF, responsável por apoiar os setores nesse aspecto.

4.1 Gestão de Pessoas por Setor

Subsecretaria da Receita Municipal

Atualmente a SUREM enfrenta alguns desafios relacionados à gestão de pessoas, muitos dos quais impactam na eficiência dos serviços prestados e dos processos organizacionais.

Capacitação contínua e desenvolvimento: Garantir a formação e o aperfeiçoamento contínuo dos servidores é um desafio constante. A falta de programas de capacitação adequados, alinhados às mudanças tecnológicas, às alterações na legislação e no sistema tributário e às melhores práticas observadas nos demais Entes Federados e na iniciativa privada pode levar à falta de atualização do corpo técnico e à obsolescência das práticas administrativas.

Resistência a mudanças: A introdução de novas práticas de gestão e inovação na Administração encontra certa resistência por parte de servidores, inclusive daqueles que ocupam cargos de liderança. Transformar essa cultura e incentivar uma mudança na mentalidade, migrando da visão de “técnico” para a visão de “gestor” é um obstáculo a ser enfrentado. O serviço público como um todo carrega uma cultura antiquada de “sempre foi feito dessa forma e deu certo, porque mudar?”, sendo um grande desafio implementar essa cultura da inovação e aperfeiçoamento contínuo.

Motivação para assumir cargos de gestão: O limite do teto remuneratório é um dos principais fatores que desestimula os Auditores Fiscais a ocupar cargos de gestão privativos dessa carreira, pois ele impede que haja real incremento na sua remuneração. Na prática, esses servidores não se sentem motivados para a tarefa pois não veem vantagem em assumir mais responsabilidades e projetos sem que haja uma recompensa financeira adequada. Em paralelo, a falta de critérios objetivos, competências e habilidades mapeadas impedem que os servidores trilhem o caminho para o seu desenvolvimento e capacitação, o que auxiliaria a Administração a nomear as pessoas mais preparadas para exercer essas funções. Tudo isso torna árdua a tarefa de encontrar e convencer servidores a aceitar esse desafio.

Falta de incentivos à meritocracia: Embora o concurso público selecione profissionais com base no mérito, a progressão na carreira muitas vezes ocorre por tempo de serviço, sem critérios de desempenho claros e objetivos, o que pode desestimular a busca por excelência entre os servidores. Soma-se a isso o fato de que o teto remuneratório desestimula os Auditores Fiscais a buscarem o seu desenvolvimento profissional, tendo em vista que dificilmente teria um real retorno financeiro a partir da sua progressão na carreira, trazendo impactos negativos para a Administração como um todo.

Ausência de cargos com nível de Analista: A ausência de servidores com esse nível de qualificação sobrecarrega o corpo técnico dos Auditores Fiscais e dos ocupantes de

cargos de chefia com atividades burocráticas, rotineiras e de cunho administrativo, limitando as possibilidades de atuarem em projetos e atividades estratégicas que demandam maior expertise e conhecimento técnico e, conseqüentemente, possuem maior potencial de retorno, como por exemplo, alcance resultados mais expressivos na gestão fiscal e maior incremento na arrecadação.

Alta rotatividade dos Agentes Fazendários: A dificuldade em reter profissionais qualificados é outro desafio, sobretudo na carreira dos Agentes Fazendários. Infelizmente, o setor privado e até mesmo outros Entes Federados oferecem condições mais atrativas de remuneração e desenvolvimento, fazendo com que os talentos migrem para outras áreas. A alta rotatividade prejudica a gestão do conhecimento, o desenvolvimento e a qualidade das atividades e do serviço prestado ao cidadão.

Falta de servidores efetivos: Nos últimos anos, não houve reposição adequada no quadro de servidores por meio da realização de novos concursos públicos. Aliado a isso, pouco a pouco há um envelhecimento da força de trabalho com conseqüentes aposentadorias, além da alta rotatividade de algumas carreiras e da dificuldade de retenção de talentos. Isso tem gerado um déficit de pessoal ano após ano e a perda de conhecimento técnico, fazendo com que os setores fiquem sobrecarregados e com potencial limitado para alcançar melhores resultados.

Subsecretaria de Finanças

Atualmente, a SUBFIN conta com 34 servidores, e, como se sabe a gestão de pessoas representa peça fundamental para o bom funcionamento de qualquer entidade, seja pública ou privada. Considerando os desafios futuros apontados na seção anterior, conclui-se que a SUBFIN necessitará cada vez mais de profissionais qualificados, que possam pensar soluções nas áreas de gestão fiscal e financeira; gestão de ativos financeiros; indução do crescimento econômico local; análise de dados e tecnologia da informação; novos meios de pagamento; transição energética, dentre outras.

Como desafios a serem enfrentados pela SUBFIN em relação à gestão de pessoas, merece destaque a baixa perspectiva de crescimento para analistas com grande *expertise*, que ocupam cargo em comissão. Não se verifica na SMF uma gradação de níveis de cargos em comissão, o que leva a estagnação dos cargos ocupados pelos analistas, não sendo possível compensar (de forma constante) os servidores que se destacam e que mais contribuem para o atingimento de metas da SUBFIN.

Outro ponto a ser mencionado é dificuldade em atrair profissionais mais qualificados, por conta da estrutura de cargos, pois, conforme supracitado, não há uma gradação eficiente de níveis de cargos em comissão.

Ademais, deve-se mencionar a dificuldade de reter os melhores profissionais, inclusive os servidores efetivos, como os agentes fazendários, em razão de cargos mais bem estruturados e remunerados em outros órgãos públicos ou na própria iniciativa privada. Com vistas a diminuir o *Turnover*, *propõe-se* a implementação de mais ações para a valorização do cargo de agente fazendário, de forma a equilibrar o quantitativo de servidores efetivos e comissionados, conforme diagnóstico abaixo, além da realização de novo concurso para a carreira.

Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária

Atualmente, a Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária (SUMOG) conta com 34 servidores e o aspecto de gestão de pessoas enfrenta desafios que refletem dificuldades comuns a outras subsecretarias, especialmente no que tange à escassez de servidores suficientes para atender ao crescente aumento da demanda por atividades e atribuições, necessárias para enfrentar os desafios futuros da Secretaria Municipal de Fazenda.

Um dos maiores obstáculos da SUMOG nesse sentido é a limitação de cargos com vencimentos mais elevados, imprescindíveis para valorizar os servidores comissionados que se destacam na execução dos objetivos e projetos da Subsecretaria. Essa limitação compromete a promoção de um ambiente pautado pela meritocracia e pela motivação, fundamentais para incentivar a busca por excelência e assegurar a retenção de profissionais qualificados.

A retenção de talentos, tanto efetivos quanto comissionados, merece também especial atenção, com destaque para a elevada rotatividade de servidores da carreira de Agentes Fazendários. A atual estrutura dos cargos em comissão, aliada à remuneração dos analistas, inferior quando comparada ao setor privado e a outras administrações municipais da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, são fatores decisivos que contribuem para a evasão de capital humano qualificado e dificultam a contratação de novos talentos.

Subsecretaria de Contabilidade Geral

A Gestão de Pessoas na área contábil da Subsecretaria enfrenta desafios significativos decorrentes das mudanças estruturais e da evolução do setor. A recente reestruturação trouxe novos contadores, criando uma equipe que mescla a experiência dos profissionais mais antigos com a inexperiência da maioria recém-chegada. Essa combinação representa um grande potencial de aprendizado e crescimento coletivo, mas também exige estratégias de gestão que harmonizem expectativas e promovam o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Outro desafio está relacionado à rotatividade dos novos contadores, atraídos por outros concursos. A dificuldade em reter talentos compromete a continuidade e qualidade do trabalho. Portanto, precisamos equilibrar as expectativas individuais de desenvolvimento e valorização financeira com a necessidade de manter a produtividade e a qualidade das entregas.

É essencial que o setor se concentre em iniciativas que integrem o capital humano aos processos organizacionais, com políticas que valorizem o desempenho e incentivem o desenvolvimento dentro da própria subsecretaria, fortalecendo a retenção de talentos e a qualidade das entregas.

Em resumo, a gestão de pessoas na área contábil está voltada para criar um ambiente colaborativo e resiliente, no qual a mescla de experiências possa se converter em um diferencial positivo para o setor. Para isso, será necessário investir em capacitação, alinhamento estratégico e valorização dos profissionais, integrando cada colaborador aos objetivos de longo prazo da Subsecretaria.

Assessoria de Comunicação Institucional

A ASCOM possui uma equipe reduzida, composta por apenas três servidores: uma Diretora e duas assessoras.

Devido ao pequeno porte da equipe, não há uma divisão formal de funções; as atividades são designadas conforme a demanda e o prazo a ser respeitado, sendo comum a atuação conjunta de todos os membros.

Desde a criação da área, observou-se um aumento significativo na demanda por seus serviços. Assim, é provável que, no futuro, seja necessário fortalecer a estrutura da ASCOM, seja por meio do aumento do número de colaboradores, seja pela capacitação dos servidores existentes para atender às crescentes necessidades da Secretaria.

Assessoria de Controle Interno

A ASCONTROL conta com apenas três servidores, sendo um efetivo e dois comissionados. As atividades geralmente se distinguem em análises processuais, auditorias, atendimento às demandas do controle interno e externo, ouvidoria, acesso à informação e implementação de ações e projetos da Secretaria.

Como não há distinção estrutural da equipe dado o próprio tamanho da área, as atividades são distribuídas de acordo com o perfil dos colaboradores, havendo atuação conjunto de toda a ASCONTROL nas auditorias e atendimento aos órgãos de controle.

Sendo possível observar um aumento da demanda desde a criação da área, é possível que no futuro seja necessário o fortalecimento do quadro que compõe a ASCONTROL, seja com o aumento de colaboradores, seja com capacitação de servidores lotados.

Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

A ASPLAN desempenha um papel estratégico na Secretaria Municipal de Fazenda, sendo responsável por três áreas fundamentais: **gestão de pessoas, projetos e processos**. No entanto, enfrentamos desafios significativos para atender às demandas dessas áreas devido à insuficiência de pessoal, especialmente no que diz respeito ao mapeamento e redesenho de processos.

Atualmente, a equipe da ASPLAN é composta por cinco integrantes: 03 servidoras comissionadas e 02 estagiárias, das quais uma comissionada (Diretora) encontra-se em licença-maternidade. Esse cenário limita nossa capacidade de promover entregas consistentes e de qualidade nas três frentes de trabalho, especialmente em momentos

de maior demanda, como na produção de documentos institucionais e na assessoria direta à Secretária.

A carência de servidores efetivos também é um obstáculo crítico, pois impacta tanto a continuidade das atividades quanto a preservação do conhecimento institucional. É essencial que os próximos concursos públicos para agentes fazendários considerem a seleção de candidatos interessados em planejamento estratégico e desenvolvimento institucional. A entrada de novos servidores concursados com esse perfil permitirá não apenas o **fortalecimento da ASPLAN**, mas também a implementação de práticas inovadoras e sustentáveis na gestão da Secretaria.

Para superar os desafios, é imprescindível ampliar a equipe com profissionais capacitados e comprometidos com as áreas de planejamento e processos. Essa ampliação contribuirá para assegurar a eficiência das entregas institucionais, garantir a continuidade das iniciativas estratégicas e fortalecer a capacidade da ASPLAN de atuar como suporte essencial para a Secretaria Municipal de Fazenda.

Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário

Enquanto setor, a CAPI precisa de estagiários para o auxílio aos servidores na execução das atividades de cadastro de bens públicos, respostas aos processos de usucapião, respostas aos processos de desapropriação, e na criação de relatórios e gráficos sobre o patrimônio público municipal. Também há necessidade de pessoa qualificada e com experiência em planejamento, para auxiliar nas atividades burocráticas existentes, como documentos necessários para licitações e formulários de gestão, cada vez mais presentes no cotidiano.

Atualmente, a Coordenação possui 4 auditores fiscais e 2 agentes fazendários, e se divide em dois setores: setor de cadastro e setor de contratos, com demandas e atribuições distintas, motivo pelo qual há necessidade de que os estagiários de nível superior sejam das áreas de Direito, Arquitetura, ou Engenharia Civil, cursando a partir do 4º período. Como principais competências desejáveis, o domínio de Excel e Word, sendo diferenciais a experiência com Google Maps, Power BI e QGIS

Conselho de Contribuintes

É muito particular a situação do Conselho de Contribuintes em termo de gestão de pessoas em comparação com o restante dos setores ligados à Secretaria de Fazenda. A relação entre o gestor do órgão – o Presidente do Conselho - e os conselheiros e representantes da Fazenda não é hierárquica e, embora o Presidente tenha por dever

funcional exigir de todos os membros do Conselho o cumprimento de suas obrigações previstas na legislação, ele não tem poder para afastá-los de suas funções no caso de descumprimento reiterado das mencionadas obrigações. Cabe ao Presidente simplesmente reportar o fato ao Secretário de Fazenda para que este solicite ao prefeito a destituição do conselheiro ou representante da Fazenda.

A situação descrita no parágrafo anterior fica ainda mais difícil quando se trata de conselheiro indicado por entidade representativa de setores empresariais ou de categorias profissionais, porque a nomeação como conselheiro confere o direito a um mandato de dois anos de atuação no Conselho e, nesse cenário, a destituição de um conselheiro ganha contornos políticos relevantes. Por outro lado, o não cumprimento reiterado de obrigações legais e regimentais por parte de um conselheiro sem que nada aconteça a este pode gerar um sentimento de injustiça nos demais conselheiros e até mesmo desestimulá-los de continuarem trabalhando de forma comprometida com a melhor qualidade e eficiência possíveis.

Cabe, entretanto, ao Presidente, não deixar que isso aconteça e criar um ambiente de entusiasmo e cooperação entre os conselheiros, lembrando a todo tempo a importância do Conselho como uma instituição influenciadora no âmbito da administração tributária municipal e até mesmo na discussão jurisprudencial nacional relativamente aos tributos de competência municipal. A oportunidade de esses indicados pelas entidades do setor privado participarem dessa discussão e de terem voz decisiva em uma instituição da importância do Conselho de Contribuintes de Niterói é realmente muito valiosa e faz com que o reiterado descumprimento de obrigações por parte de um outro conselheiro não tenha consequências danosas.

Gabinete

O gabinete é composto por uma equipe que pode envolver desde assessores diretos até técnicos e especialistas, e uma das grandes responsabilidades do chefe de gabinete é gerenciar essa equipe de forma eficiente. Isso implica em delegar tarefas, estabelecer prioridades, coordenar esforços e garantir que cada membro da equipe contribua de acordo com suas competências. Uma boa gestão de pessoas é crucial, pois a qualidade do trabalho do gabinete depende de uma equipe bem-alinhada e motivada. Além disso, a capacidade de resolver conflitos internos, manter a moral da equipe alta e promover um ambiente de trabalho colaborativo são aspectos essenciais para o sucesso do gabinete. A comunicação aberta e a definição clara de responsabilidades são fundamentais para o bom desempenho da equipe.

Atualmente, o Gabinete é liderado pela Chefia de Gabinete, que conta com uma equipe de duas assessoras. Embora o trabalho esteja sendo realizado de forma eficaz, o aumento das demandas e o número reduzido de pessoas na equipe sugerem a necessidade de uma atenção maior para garantir que o desempenho continue sendo o mais eficiente possível.

Superintendência Jurídica

A Superintendência Jurídica da Fazenda (SJUR) é dirigida pela Superintendente Jurídica, cargo de exercício privativo de Procurador do Município. Ademais, a equipe atualmente é composta por duas assessoras e uma residente jurídica, cedida pela Procuradoria Geral do Município (PGM).

Contudo, em razão da crescente demanda, vislumbra-se a possibilidade de aumento do quadro de pessoal no futuro, considerando que parte significativa dos projetos da Secretaria de Fazenda tramitam pela SJUR e que uma inadequação entre o quadro de pessoal e o volume de trabalho pode acabar tornando a análise jurídica um gargalo para a efetivação de projetos.

Ressalta-se, por fim, que o principal desafio enfrentado pela equipe decorre da falta de capacitação específica em temas relacionados à realidade fazendária, por exemplo, aqueles referentes à Reforma Tributária e ao direito financeiro.

4.2 Diagnóstico da área de Gestão de Pessoas na SMF

A Secretaria Municipal de Fazenda conta com duas estruturas voltadas para a Gestão de Pessoas, atuando de forma complementar: uma para atender às necessidades estratégicas e de desenvolvimento, através da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (ASPLAN) e outra para atender a parte administrativa dos servidores, por meio da Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária (SUMOG). A ASPLAN foi criada em 2021 para responder a importantes lacunas no desenvolvimento institucional da SMF, sendo a Gestão Estratégica de Pessoas uma dessas áreas, junto com Projetos e Processos. Desde então, a ASPLAN tem se dedicado a desenvolver ações e programas estratégicos para **alavancar o potencial dos servidores** da Secretaria.

Dentre as iniciativas lideradas pela ASPLAN, destacam-se as ações do Programa de Valorização do Servidor Fazendário, que reúne **políticas de desenvolvimento** de competências, reconhecimento, qualidade de vida, comunicação e fortalecimento institucional. Algumas das ações estabelecidas foram: o Plano de Capacitação dos

Servidores; o MBA em Finanças Públicas e Auditoria, o Curso de Lideranças, a entrega da Sala de Amamentação, buscando fortalecer a qualificação, o bem-estar e engajamento dos servidores. Essas ações refletem o compromisso da ASPLAN em criar um ambiente de trabalho que valorize e desenvolva as competências dos profissionais da SMF, promovendo a evolução contínua de suas carreiras e fortalecendo o capital humano da Secretaria.

Em paralelo, a Subsecretaria de Modernização e Gestão Fazendária (SUMOG), através da Assessoria de Gestão de Pessoas (ASSGP) gerencia a **parte administrativa** da força de trabalho da SMF. Esse setor administrativo é responsável por assegurar o funcionamento das operações de pessoal, como acompanhar o registro e controle funcional dos servidores, informar ao órgão competente da necessidade de alteração do registro funcional dos servidores lotados na SMF, elaborar e acompanhar a escala de férias, de acordo com a documentação e as informações fornecidas pelas unidades da Secretaria, controle das concessões de licenças dos servidores, além da interlocução direta com a Secretaria Municipal de Administração (SMA) - órgão este responsável pela gestão de Recursos Humanos de todos os servidores da Prefeitura Municipal de Niterói.

Dessa forma, a SUMOG mantém o fluxo organizacional necessário para que as atividades e políticas de Gestão de Pessoas ocorram de maneira integrada e eficiente. Contudo, há risco de sobreposição de algumas tarefas previstas no próprio Regimento Interno cujo teor se igualam às competências da Assessoria de Planejamento, tais como coordenar o levantamento sobre as necessidades de recursos humanos para o regular andamento dos serviços a cargo da Secretaria e assessorar as atividades de treinamento e desenvolvimento das pessoas em exercício na SMF.

No âmbito da organização de concurso público destinado à seleção de talentos para o quadro permanente da Administração Tributária, compete à ASSGP a responsabilidade de elaborar as listas de candidatos aprovados, preparar as minutas das portarias de nomeação para publicação no Diário Oficial, e orientar os novos servidores das formalidades para a posse e efetivo início.

DESAFIOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Os desafios de gestão de pessoas na Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) refletem dois principais aspectos: as complexidades de uma estrutura dividida em áreas com funções distintas, como a ASPLAN e a SUMOG; e, como consequências, a exigência crescente de integração da área. A construção de uma política de gestão integrada e eficiente exige superar obstáculos em diversas frentes, desde a comunicação até o alinhamento de estratégias e documentos. Desta forma, as lacunas apresentadas a seguir representam os desafios críticos para a consolidação de uma gestão de pessoas que responda com eficácia às metas institucionais:

- **Desafio de Integração e unificação documental entre Setores**

A divisão entre ASPLAN e SUMOG exige uma comunicação contínua e eficiente para garantir que os objetivos estratégicos sejam atendidos. Com documentos e planilhas organizados separadamente em cada setor, a gestão unificada dos dados de RH se torna complexa. Essa separação pode gerar duplicidades ou lacunas, dificultando a padronização e a centralização das informações.

- **Desafio na Estruturação de Atração e Seleção de Talentos**

As práticas de atração e seleção ainda carecem de um desenvolvimento mais estruturado dentro do SMF. A Secretaria de Fazenda enfrentou o desafio de consolidar práticas estruturadas e esforços de atração e seleção de talentos. Com a previsão de novos concursos para o SMF, é essencial que uma área dedicada e bem estruturada seja responsável por organizar e monitorar todas as etapas desse processo, desde o planejamento inicial até a execução. Essa estrutura permitirá garantir que o concurso atenda a critérios de transparência, eficiência e alinhamento com as competências obrigatórias pela Secretaria. Atualmente, como destacado acima a ASSGP nos casos de seleção de candidatos por meio de concurso público apenas cumpre um papel administrativo de dar publicidade aos atos de aprovação e nomeação, sem ingerência da ASPLAN nas demais etapas do certame ou de sua organização.

Além disso, uma área de atração e seleção fortalecida será capaz de estabelecer critérios claros e objetivos para selecionar candidatos para cargos comissionados e estagiários com perfis que agreguem valor a SMF, alinhando-os com a cultura organizacional e com os objetivos estratégicos da instituição.

- **Desafio na área de Desenvolvimento Contínuo dos servidores**

A construção de uma área que promova o desenvolvimento contínuo dos servidores é um desafio central para o SMF, especialmente no que se refere à implementação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para os setores e a criação de uma cultura de feedback estruturada. O PDI oferece um caminho para que os servidores aprimorem competências específicas aos objetivos institucionais, mas exige uma estrutura de acompanhamento consistente e integrada aos processos de gestão.

Outro desafio é a necessidade de ampliação do uso de ferramentas institucionais, como a intranet e o blog, para promover o aprendizado e a disseminação de conhecimento. Atualmente, tanto a intranet quanto o blog estão subutilizados e precisam fazer parte da estratégia de desenvolvimento. A

intranet deve servir para o acesso rápido aos cursos e capacitações oferecidos pelas diversas plataformas de cursos, principalmente da Escola de Governo e Gestão (EGG). Paralelamente, o blog institucional da Secretaria pode ser um canal ativo para que os servidores compartilhem conhecimentos e experiências com a sociedade.

- **Desafio: necessidade do desenvolvimento de um Documento de Política de Gestão Estratégica de Pessoas**

O desenvolvimento de um Documento de Política de Gestão Estratégica de Pessoas representa uma oportunidade para formalizar e sistematizar as diretrizes e ações relacionadas à gestão de talentos dentro da SMF. Esse documento pode servir como base para as práticas de atração, desenvolvimento, retenção e valorização dos servidores, oferecendo um referencial estratégico que fortalece a cultura organizacional e incentivo ao engajamento das equipes.

A criação desse documento permitirá que a SMF estabeleça padrões claros para as práticas de desenvolvimento de carreira, feedback, avaliação de desempenho e capacitação. Além disso, uma política de gestão de pessoas ajudará a construir uma identidade institucional robusta, valorizando o papel de cada servidor.

É importante ressaltar que esse documento também consolida e setoriza de forma eficaz as funções de cada área e suas respectivas estratégias de ação.

Para consolidar uma área de Gestão de Pessoas efetiva na Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) e auxiliar efetivamente os setores da SMF nos desafios destacados nesta sessão, é essencial que a estrutura atual seja reconfigurada, considerando os principais desafios levantados. Esses desafios deixam claro que a fragmentação da área entre ASPLAN e SUMOG limita a integração e dificulta o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas. A unificação da área num setor mais estratégico, surge como uma alternativa eficaz, onde as **funções administrativas e estratégicas estariam harmonizadas**.

Neste prisma, o aprofundamento do **sistema de RH estratégico unificado** se torna necessário para integrar tanto os processos administrativos quanto as iniciativas estratégicas, tendo, através do painel BI de perfil dos servidores, uma visão mais completa e analítica dos colaboradores. Com isso, a SMF poderia valorizar as competências consideradas essenciais a que os candidatos devem possuir, alinhando-as melhor com as vagas disponíveis e com as atribuições específicas de cada carreira e setor.

Além disso, é essencial construir um documento de **Política de Gestão Estratégica de Pessoas** que incorpore as melhores práticas do setor público. Esse documento servirá

como referência para alinhar as atividades da área com os objetivos estratégicos do SMF. Com uma política bem definida, será possível consolidar uma base robusta para uma gestão que valorize e desenvolva os servidores, fomentando uma cultura de inovação, e estabelecendo uma conexão importante com o Programa de Valorização do Servidor Fazendário.

Essa nova configuração da área poderá se inspirar em modelos avançados de Gestão de Pessoas na administração pública. Exemplos como a cidade de **Campinas** e o estado do **Rio Grande do Sul**, que possuem a área bem fundamentada, demonstram a importância de uma estrutura unificada e estratégica. Dessa forma, sugerimos *benchmarks* com essas experiências para identificar práticas de sucesso, adaptando as melhores abordagens para contexto da SMF e fazer do setor um exemplo para a PMN.

Anexos

1. Plano de Sustentabilidade Fiscal
<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/prefeitura-de-niteroi-lanca-plano-de-sustentabilidade-fiscal-2021/>
2. Pacto de Retomada Econômica
<https://ofuturoeagoraniteroi.com.br/>
3. Plano Institucional Participativo
https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2021/09/Plano-Institucional-Participativo-16-09-2021_.pdf
4. Plano Institucional Participativo (Carteira de Projetos de 2022)
[Plano-Institucional-Participativo-2022 1](#)
5. Plano Institucional Participativo (Carteira de Projetos de 2023)
[Plano-Institucional-Participativo-2023-ok 1](#)
6. Fundo de Equalização da Receita
<https://www.niteroidofuturo.niteroi.rj.gov.br/>
7. Plano Estratégico Niterói que Queremos 2013 – 2033
https://www.portalplanejamento.niteroi.rj.gov.br/assets/docs/nqq/li vro_niteroi_que_queremos.pdf
8. Programa de Valorização Do Fazendário
[Programa-de-Valorizacao-dos-Servidores-04.11-apresentacao-1](#)
9. Programa de Valorização do Servidor Fazendário (Relatório de Devolutiva das ações 2021-2024)
[Atualizado Programa de Valorização do Servidor Fazendário \(2\)](#)
10. Plano dos 100 dias
[Balanco-dos-100-Dias-SMF](#)
11. Manual do Plano de Metas Anual da Prefeitura de Niterói

<https://portaldoservidor.niteroi.rj.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/Manual-Plano-de-Metas-Anual.pdf>

12. Portal de Planejamento da Prefeitura

https://www.portalplanejamento.niteroi.rj.gov.br/assets/docs/nqq/livro_niteroi_que_queremos.pdf

13. Relatórios de atividades anuais

- *Relatório de Atividades 2021:*

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/01/Relatorio-de-Atividades-2021-SMF.pdf>

- *Relatório de Atividades 2022:*

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2023/01/Relatorio-de-Atividades-SMF-2022-v11.pdf>

- *Relatório de Atividades 2023:*

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2024/06/Relatorio-de-Atividades-SMF-2023.pdf>

14. Guias e Manuais

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/repositorio-institucional/manuais-e-guias/>

15. Sistema de Gestão da Qualidade

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/sistema-de-gestao-da-qualidade-sgq/>

16. Boletim de Movimento Econômico

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/repositorio-institucional/boletins/#:~:text=O%20Boletim%20de%20Movimento%20Econ%C3%B4mico,de%20Notas%20Fiscais%20do%20munic%C3%ADpio.>

17. Plano Anual de Fiscalização 2024

<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/plano-anual-de-fiscalizacao/>

18. Serviços Digitalizados SMF 2020-2024

Power BI de Digitalização dos Serviços