2025

PLANO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SMF

PREFEITURA DE niterói | FAZENDA
TEMPO DE AVANÇAR

2028

FICHA TÉCNICA

Rodrigo Neves
Prefeito de Niterói

Isabel Swan
Vice-Prefeita de Niterói

César Augusto Barbiero
Secretário Municipal de Fazenda

Salomão Neto
Subsecretário de Finanças

Antônio Renato Cezar de Andrade
Subsecretário de Gestão Fazendária

Vinícius Carlos Fundo
Subsecretário de Receita Municipal

Thiago Azevedo
Subsecretário de Contabilidade

COORDENAÇÃO

Dandara Xavier
Diretora de Planejamento e Gestão Estratégica

ELABORAÇÃO

Ingrid Silva Lucas
Coordenadora de Gestão de Desempenho e Avaliação

Jayanne Soares
Assessora de Projetos e Resultados

Rebeca Shpielman
Estagiária de Gestão de Desempenho e Avaliação

Manuela Felix
Estagiária de Projetos e Resultados

DESIGN

Andressa da Hora
Assessora de Comunicação

Clara Oliveira
Assessora de Comunicação

SUMÁRIO

1. Introdução.....6
2. Carta do Secretário.....10
3. Sobre a Secretaria Municipal de Fazenda.....12
3.1 Planejamento da Prefeitura Municipal de Niterói.....15
3.2 Planejamento da SMF.....20
4. Diagnóstico Institucional.....24
4.1 Pesquisa de Percepção e Clima.....27
4.2 Perfil do servidor.....29
4.3 Percepção dos Servidores.....32
4.4 Percepção da Sociedade.....38
5. Desenvolvimento dos Servidores.....43
6. Metodologia do Planejamento.....47
7. Governança da Estratégia.....51
8. Análise SWOT da SMF.....55
9. Mapa Estratégico da SMF.....59
10. Estratégia dos Setores da SMF.....63
11. Considerações Finais.....107

1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

O **Plano Estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF) para o período de **2025** a **2028** é um instrumento construído para definir com clareza os caminhos que a instituição pretende trilhar nos próximos anos. Alinhado às diretrizes da Prefeitura de promover uma administração pública moderna, transparente e orientada para resultados, este documento tem como objetivo direcionar a atuação da SMF diante dos desafios complexos e interdependentes que se impõem à gestão fazendária em um contexto de mudanças econômicas, fiscais e sociais.

Entre os principais desafios que motivaram a construção deste plano está a urgência de garantir a sustentabilidade fiscal do município, com destaque para a necessidade de fortalecer a arrecadação própria e reduzir a dependência das receitas provenientes dos royalties do petróleo. Esse esforço se torna ainda mais relevante diante da nova configuração tributária nacional, que exige da Secretaria capacidade técnica e agilidade para reposicionar Niterói em um cenário pós-Reforma Tributária.

Para organizar e enfrentar esses desafios, a SMF adotou a metodologia do **Balanced Scorecard** (*BSC*), que orienta a estruturação da estratégia institucional com base em quatro dimensões centrais. Na dimensão financeira, buscamos formas de manter e ampliar nossas receitas de maneira sólida e consistente. Na perspectiva dos clientes, o foco é qualificar a comunicação com os cidadãos e com os órgãos da própria Prefeitura, tornando o relacionamento mais transparente, eficiente e acessível. No eixo dos processos internos, enfrentamos o desafio de modernizar a gestão fazendária por meio da melhoria contínua dos fluxos de trabalho, da incorporação de soluções tecnológicas — como o uso de inteligência artificial — e do aprofundamento de práticas já consolidadas, como a certificação ISO 9001. Já na dimensão do aprendizado e crescimento, o desafio está em valorizar e desenvolver o principal recurso da Secretaria: seus servidores. Isso significa investir em formação, capacitação, gestão do conhecimento e construção de uma cultura organizacional voltada ao desempenho e à inovação.

Este plano foi construído com base em um processo participativo, que envolveu reuniões com a alta direção, encontros setoriais com todas as áreas da SMF e aplicação de pesquisas com servidores e com a população. A partir desse processo, foram definidos os objetivos estratégicos da Secretaria, os objetivos-chave de cada setor, os indicadores de desempenho, além do mapeamento de projetos, ações e melhorias de processos que irão compor a carteira de projetos dos próximos anos.

Importante destacar que este planejamento é vivo, e será revisitado e ajustado anualmente com base nas mudanças de cenário, no desempenho institucional e nas análises permanentes de contexto e de risco.

A Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói segue comprometida com a responsabilidade fiscal, a inovação e a valorização das pessoas como eixo central da transformação institucional. Com este plano, reafirmamos nosso propósito de sermos referência nacional em gestão fazendária e nosso compromisso com a população de Niterói: transformar recursos em resultados que melhorem a vida de todos os cidadãos.

Boa Leitura!

100

2

CARTA DO SECRETÁRIO

2 . CARTA DO SECRETÁRIO

César Augusto Barbiero

Secretário Municipal de Fazenda de Niterói

A Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói tem reafirmado, ao longo da última década, o compromisso com a modernização da gestão pública, a eficiência na utilização dos recursos e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Este percurso foi marcado pela consolidação de processos, pelo fortalecimento institucional e pela adoção de práticas inovadoras, que hoje se traduzem em maior transparência, responsabilidade fiscal e resultados para a população niteroiense.

Com o lançamento deste segundo Plano Institucional Participativo (PIP), inauguramos um novo ciclo de planejamento para a gestão 2025–2028, construído de forma colaborativa com servidores e lideranças da Secretaria. Trata-se de um instrumento que reforça a estratégia organizacional, integrando missão, visão, valores e objetivos estratégicos ao orçamento e às políticas públicas fazendárias.

A SMF se insere nesse processo com a clara intenção de ser reconhecida como referência nacional em gestão tributária, financeira e contábil municipal. Para isso, seguimos apostando na inovação tecnológica, na melhoria dos processos internos, na modernização da arrecadação e no fortalecimento da relação com o cidadão. A implementação de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKR) nos permitirá acompanhar com rigor e transparência os resultados alcançados, estimulando uma cultura de monitoramento e avaliação permanente.

Outro pilar essencial deste ciclo é a qualificação dos servidores fazendários, reconhecendo-os como protagonistas da transformação da gestão pública. Por meio de políticas estruturadas de desenvolvimento, capacitação contínua e reconhecimento, reafirmamos a convicção de que uma administração pública de excelência depende, sobretudo, de equipes preparadas, engajadas e alinhadas à visão de futuro da organização.

O PIP 2025–2028 representa, portanto, muito mais do que um documento de planejamento: é um pacto firmado com a cidade de Niterói, que reafirma nosso compromisso de administrar com responsabilidade fiscal, assegurar serviços fazendários de qualidade e contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento sustentável do município, sempre com foco na inovação e na entrega de valor público.

A sustentabilidade fiscal é o alicerce das ações da Secretaria Municipal de Fazenda. Sabemos que, sem arrecadação, não há orçamento, e que, sem orçamento, tornam-se inviáveis políticas públicas capazes de promover transformações sociais. Nesse contexto, a SMF se coloca como núcleo estratégico da administração pública, garantindo o equilíbrio das contas municipais. Paralelamente, reafirmamos nosso compromisso em atuar de forma integrada com setores estratégicos da economia, promovendo políticas públicas fazendárias transversais, articuladas com as demais áreas de governo e plenamente alinhadas às diretrizes da gestão municipal, assegurando coerência, eficiência e desenvolvimento sustentável para Niterói.

Seguiremos avançando, cientes dos desafios impostos por um cenário econômico e social cada vez mais complexo, mas convictos de que, com planejamento estratégico, gestão participativa e decisões baseadas em evidências e dados, conseguiremos entregar resultados concretos, promover o desenvolvimento fiscal sustentável e atender de forma consistente às necessidades da população e da Administração Pública.

Boa leitura a todos e todas!

3

SOBRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE FAZENDA

A **Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF) é o órgão responsável por planejar, coordenar e executar as políticas fiscais, tributárias, financeiras e contábeis da cidade. Sua missão é garantir uma gestão pública eficiente, transparente e sustentável, que permita ampliar os investimentos e melhorar os serviços públicos oferecidos à população.

Para direcionar esses objetivos, a SMF está estruturada em áreas técnicas especializadas, que trabalham de forma integrada para assegurar o equilíbrio fiscal, o bom uso dos recursos públicos e a melhoria contínua da administração fazendária. Essa estrutura inclui subsecretarias, assessorias e coordenações que desempenham funções estratégicas, operacionais e de apoio à gestão.

CONHEÇA OS PRINCIPAIS ÓRGÃOS QUE COMPÕEM A SECRETARIA:

Subsecretaria de Receita Municipal (SUREM): Responsável pela arrecadação dos tributos municipais, pela fiscalização e pela administração tributária. Atua para garantir justiça fiscal, orientando contribuintes e promovendo o cumprimento das obrigações legais.

Subsecretaria de Finanças (SUBFIN): Cuida da execução orçamentária e financeira da Prefeitura. É responsável pelo controle da despesa pública, pagamentos, tesouraria e gestão da dívida municipal.

Subsecretaria de Contabilidade (SSCONT): Realiza a escrituração contábil da cidade, elabora os balanços, prestações de contas e relatórios exigidos por órgãos de controle, promovendo a transparência das finanças públicas.

Subsecretaria de Gestão Fazendária (SUGEF): Atua na modernização institucional da SMF. Desenvolve iniciativas voltadas à inovação, à melhoria dos processos de trabalho, ao uso de tecnologias e à formação de lideranças e equipes.

Assessoria de Planejamento Estratégico (ASPLAN): Coordena o planejamento estratégico da SMF, acompanha projetos prioritários e promove o uso de indicadores para orientar decisões e avaliar resultados.

Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM): Responsável por organizar a comunicação da Secretaria, fortalecendo a transparência, a divulgação de informações e o diálogo com a sociedade.

Assessoria de Patrimônio Imobiliário (ASPI): Gerencia os imóveis públicos vinculados à Fazenda, cuidando da regularização, avaliação e controle patrimonial.

Conselho de Contribuintes (CC): Instância administrativa que julga recursos e impugnações de natureza tributária, garantindo o direito de defesa dos contribuintes.

Superintendência Jurídica (SJUR): Presta suporte legal às ações da SMF, elaborando pareceres e acompanhando processos jurídicos relacionados à atividade fazendária.

Unidade de Controle Interno (UCIS): Atua na prevenção de irregularidades, promovendo a conformidade legal e o fortalecimento da governança institucional.

Essas unidades operam de forma integrada, buscando garantir o equilíbrio fiscal, a justiça tributária e a excelência na entrega de serviços públicos, sempre com base em planejamento estratégico, indicadores e valorização do corpo técnico.

Para mais, acesse o Regimento Interno no site da SMF: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/regimento-interno-da-secretaria-da-fazenda-de-niteroi/ ou escaneie o QR Code ao lado.

3.1

PLANEJAMENTO DA PREFEITURA DE NITERÓI

Niterói que Queremos 2050

A Prefeitura de Niterói, desenvolveu em 2013 seu primeiro plano estratégico de longo prazo chamado "Niterói Que Queremos (NQQ)" que alinha a visão de futuro junto a participação pública, governança e entregas para a cidade em **20 anos (2033)**. Seu objetivo é tornar Niterói "a melhor cidade do Brasil para viver e ser feliz".

O plano é organizado em **sete áreas de resultado**, que refletem os principais eixos do desenvolvimento urbano e social de Niterói, estabelecendo metas claras e projetos estratégicos e é implementado por meio de **carteiras de projetos de 4 anos**, alinhadas ao **Plano de Metas Anual (PMA)**, dentro de um sistema de planejamento que integra todas as políticas municipais.

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

Ao longo da última década, o NQQ contribuiu para avanços expressivos, tais como:

- Melhorar a mobilidade urbana e integrar diferentes regiões da cidade
- Reduzir riscos e proteger vidas por meio de obras de contenção de encostas
- Ampliar o acesso à educação e à tecnologia
- Fortalecer a segurança com ações integradas
- Combater desigualdades com políticas de renda e inclusão
- Melhorar a Sustentabilidade Fiscal do município

Em 2025, toda a Prefeitura está dedicada à atualização do plano **Niterói Que Queremos**, agora com horizonte até 2050. Essa revisão se torna necessária após mais de dez anos de implementação, período em que a visão integrada do NQQ trouxe mudanças significativas na organização dos serviços públicos e na qualidade de vida da população. Para garantir a continuidade do desenvolvimento da cidade, é fundamental considerar **os novos desafios gerados pelas transformações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais ocorridas na última década.**

O processo de atualização reforça o compromisso da Prefeitura de Niterói com um planejamento estratégico de longo prazo, alinhado a metas internacionais, como os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU**, e à **Estratégia Brasil 2050**. O plano revisado busca reduzir desigualdades, incorporar demandas emergentes da sociedade e fortalecer a participação coletiva na construção de uma cidade mais inclusiva, resiliente e preparada para enfrentar os desafios futuros.

A atualização será conduzida com base em uma metodologia que alia participação social, rigor técnico e foco em resultados, estruturada em quatro etapas principais: compreender o contexto atual da cidade; definir ações e metas para o futuro; ampliar o diálogo com a população; e implementar um sistema moderno de monitoramento e acompanhamento dos resultados.

O objetivo é construir um plano estratégico colaborativo, capaz de refletir os desafios concretos da cidade e garantir a continuidade e eficácia das políticas públicas, assegurando que Niterói avance de maneira sustentável, inovadora e sólida.

E como a Secretaria de Fazenda se encaixa nesse processo?

A Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) desempenha um papel fundamental na administração pública, atuando como órgão responsável pela arrecadação das receitas municipais e pela gestão da execução orçamentária. Sua função é estratégica porque garante os recursos necessários para que as políticas públicas sejam planejadas e executadas em benefício da população.

Todas as áreas essenciais da cidade, como saúde, educação, mobilidade urbana, mudanças climáticas, segurança pública, assistência social, cultura e limpeza urbana, dependem da disponibilidade orçamentária para ofertar serviços de qualidade. Assim, o trabalho da Secretaria de Fazenda não se restringe apenas a arrecadar tributos, mas se conecta diretamente com a capacidade do município de implementar ações que promovam o bem-estar da população e impulsionem o desenvolvimento sustentável de Niterói.

Nos próximos anos, a SMF tem como uma de suas principais metas assegurar uma arrecadação estável, transparente e eficiente, garantindo não apenas o cumprimento das obrigações legais, mas também a sustentabilidade fiscal do município. Isso significa fortalecer mecanismos de modernização tributária, aprimorar processos de fiscalização, ampliar a transparência na aplicação dos recursos públicos e estimular uma cultura de responsabilidade fiscal.

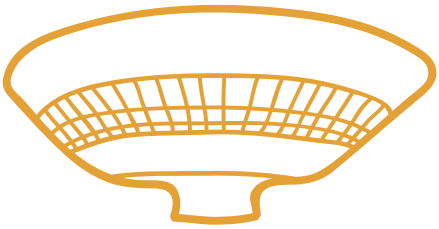
Ao cumprir essa missão, a Secretaria de Fazenda contribui para a consolidação de uma gestão pública de excelência, voltada para o equilíbrio das contas municipais e para a oferta de políticas públicas cada vez mais qualificadas. Dessa forma, a atuação da SMF é decisiva para que Niterói avance em direção a um modelo de desenvolvimento econômico, social e ambiental que responda aos desafios contemporâneos e às expectativas da população.

Principais metas dessa gestão

1. Implementar ações para aumentar a arrecadação de receitas próprias para compensar as possíveis perdas de receitas e royalties;
2. Melhorar os processos internos por meio do uso de tecnologias, incluindo Inteligência Artificial;
3. Capacitar e desenvolver os servidores da SMF para qualificar as entregas da SMF à PMN

3.2

PLANEJAMENTO DA SMF



O **Plano Estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF), que será apresentado neste documento, está diretamente vinculado ao **Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Niterói** (PMN), consolidado no projeto "**Niterói Que Queremos** (NQQ)".

Desde sua concepção, em **2013**, o NQQ se estrutura como uma plataforma de gestão orientada para resultados, construída com base em evidências e em diálogo com a população. Seu objetivo central é garantir que as políticas públicas municipais estejam alinhadas às reais necessidades da cidade e às prioridades pactuadas com a sociedade.

Com o lançamento do **Plano Estratégico Niterói Que Queremos 2013 – 2033** e o fortalecimento de instâncias como a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG) e o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE), a Prefeitura vem consolidando uma nova cultura de planejamento público: colaborativo, estruturado e com foco na entrega de resultados concretos. Dentro desse contexto, a SMF assume papel fundamental na área de resultado "Eficiente e Comprometida", sendo corresponsável por viabilizar o equilíbrio fiscal e a sustentabilidade financeira do município.

É a partir dessa estratégia maior que se estrutura o **Planejamento Institucional da SMF**. Em sua primeira versão, construída em 2021, o Plano Institucional Participativo (PIP) buscou organizar os principais desafios da Secretaria a partir de três pilares fundamentais: participação, visão estratégica e fortalecimento institucional. O PIP deu início a um novo ciclo de gestão estratégica na Fazenda, com foco na identificação dos gargalos operacionais, no mapeamento das potencialidades da equipe e na definição de objetivos estratégicos claros.

Agora, em 2025, a SMF avança na consolidação de seu planejamento estratégico para o período de 2025 a 2028, reforçando seu compromisso com a inovação, o controle responsável das finanças públicas e a geração de valor para a sociedade. Este novo plano não nasce isolado: ele dialoga com o **Plano Estratégico da Prefeitura** e reflete um esforço institucional de alinhamento e integração com as demais áreas do governo municipal.

Nosso objetivo é fortalecer a capacidade institucional da SMF, garantindo maior incremento e eficiência na arrecadação própria e reduzindo a dependência das receitas oriundas dos royalties do petróleo. Para tanto, o planejamento estratégico da Secretaria foi construído de forma participativa, envolvendo servidores de todas as áreas, por meio de encontros e pesquisas internas, além de considerar também a percepção da sociedade obtida em consultas públicas.

Essa abordagem participativa permitiu o desenvolvimento de um Plano que reflete os desafios reais enfrentados pela Secretaria, tanto do ponto de vista técnico como gerencial. Assim, conseguimos estabelecer objetivos estratégicos alinhados ao futuro que a Prefeitura deseja construir — e, especialmente, ao papel da SMF na garantia da sustentabilidade fiscal e no aprimoramento da política tributária e financeira do município.

Ao longo deste documento, serão apresentados os fundamentos, a metodologia, os diagnósticos, os objetivos estratégicos e os mecanismos de governança que compõem o nosso planejamento. A construção dessa estratégia é, antes de tudo, um pacto coletivo para que a Secretaria Municipal de Fazenda atue em sintonia com o governo municipal e com as expectativas da sociedade niteroiense.

Além disso, o Plano Institucional Participativo 2025–2028 foi estruturado com base em três premissas fundamentais:

1) O foco em indicadores de desempenho
2) Fortalecimento da conexão entre planejamento e orçamento
3) Valorização das pessoas

O fortalecimento da integração entre planejamento e orçamento é condição indispensável para assegurar a viabilidade financeira dos projetos estratégicos. Quando as metas institucionais são alinhadas à capacidade orçamentária, a gestão torna-se mais eficiente, realista e direcionada para a entrega de resultados concretos à população.

Nesse processo, os indicadores de desempenho assumem papel fundamental. Eles permitem mensurar, de forma objetiva, a evolução das ações, identificar gargalos e promover ajustes necessários ao longo da execução. Além de funcionarem como instrumentos de monitoramento, os indicadores fortalecem a transparência, subsidiam a tomada de decisão e garantem que os recursos públicos sejam aplicados de maneira eficaz, gerando maior impacto social.

A nova estrutura estratégica também reconhece que nenhuma transformação institucional é possível sem o engajamento e a valorização das pessoas. O desenvolvimento dos servidores é compreendido como fator determinante para o êxito do ciclo de gestão. Investir em capacitação, estimular ambientes de trabalho saudáveis e fomentar a cooperação entre equipes são iniciativas que impulsionam a inovação e tornam exequíveis os objetivos da Fazenda.

4

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico institucional é um componente essencial na construção do **Planejamento Estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF). Ele representa o ponto de partida para compreendermos com profundidade a realidade da instituição, identificando nossas fragilidades, potencialidades e os principais desafios que precisamos enfrentar nos próximos anos. Mais do que uma etapa preliminar, o diagnóstico é um instrumento dinâmico que irá acompanhar toda a execução do plano estratégico, servindo de base para ajustes contínuos e decisões mais qualificadas.

Desde o início da construção deste plano, ficou evidente a necessidade de aprimorar nossas metodologias e, principalmente, de ampliar o conhecimento e o engajamento dos servidores com relação aos instrumentos de planejamento. A falta de familiaridade com ferramentas de gestão ainda é um desafio que precisa ser enfrentado com formação continuada, comunicação interna mais eficiente e espaços de escuta e participação.

Parte importante desse diagnóstico foi realizada a partir da **Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional**, aplicada aos servidores da SMF, cujos resultados revelam percepções valiosas sobre a cultura institucional, a estrutura organizacional e o ambiente de trabalho.

Esses dados, que serão detalhados nos próximos tópicos, nos ajudaram a entender como o corpo técnico da Fazenda enxerga o órgão, suas limitações e oportunidades de melhoria.

Além da escuta interna, também buscamos compreender como a sociedade niteroiense percebe a atuação da SMF, por meio da análise das interações nos canais de atendimento, redes sociais e serviços digitais, entre outros pontos de contato com os contribuintes. Esses primeiros elementos nos deram importantes pistas sobre a imagem da Secretaria, os serviços mais demandados e os principais gargalos na comunicação com o cidadão.

É importante destacar que este processo de diagnóstico não se encerra com a publicação do Plano. Pelo contrário, ele será aprofundado e atualizado continuamente, com novas pesquisas mais direcionadas à sociedade e com análises permanentes sobre a efetividade das ações implementadas. O diálogo com os niteroienses será uma prática constante ao longo da gestão, contribuindo para um bom ambiente de negócios, o aperfeiçoamento dos nossos serviços e para o desenvolvimento das equipes.

Assim, a SMF entende o diagnóstico institucional não apenas como um retrato do presente, mas como uma ferramenta estratégica que sustenta a formulação de políticas internas, orienta a definição de prioridades e fortalece a capacidade de atuação da Secretaria frente aos desafios que se apresentam.

4.1

PESQUISA DE PERCEPÇÃO E CLIMA

Como um instrumento participativo, o **Plano Institucional da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF) reconhece que nenhum planejamento pode ser construído de forma legítima sem ouvir aqueles que fazem parte do dia a dia da instituição. A escuta ativa dos servidores não é apenas um compromisso com a transparência e a valorização das pessoas, mas também uma condição necessária para compreender a realidade interna da organização e traçar estratégias que estejam alinhadas às suas necessidades reais.

A *Pesquisa de Percepção e Clima* Organizacional, realizada em 2025, representa um dos principais momentos desse processo de escuta.

123

funcionários de um conjunto

O que equivale a aproximadamente 42% do quadro funcional

59

servidores comissionados

294

colaboradores

48

servidores efetivos

16

colaboradores terceirizados

4.2

PERFIL DO SERVIDOR

Atualmente, cerca de 246 profissionais compõem a força de trabalho da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF). Desses, 111 são efetivos, distribuídos entre as seguintes categorias: 57 Auditores Fiscais, 7 Fiscais de Posturas, 27 Agentes Fazendários, 14 Contadores, 1 Analista de Políticas Públicas (cedido por outro órgão), 1 Auxiliar Fazendário, 1 Oficial Fazendário, 1 Arquiteto, 1 Assistente Administrativo e 1 Programador. Ressaltamos que os cargos de Auditor Fiscal, Fiscal de Posturas, Agente Fazendário e Contador, são carreiras específicas fazendárias, providas por meio de concurso público.

Em 2022, foram incluídos no quadro de servidores da Prefeitura, o quadro de Direção e Assessoramento em Tecnologia da Informação e Comunicação QDTIC, onde a SMF conta com **10 servidores especializados em TIC**.

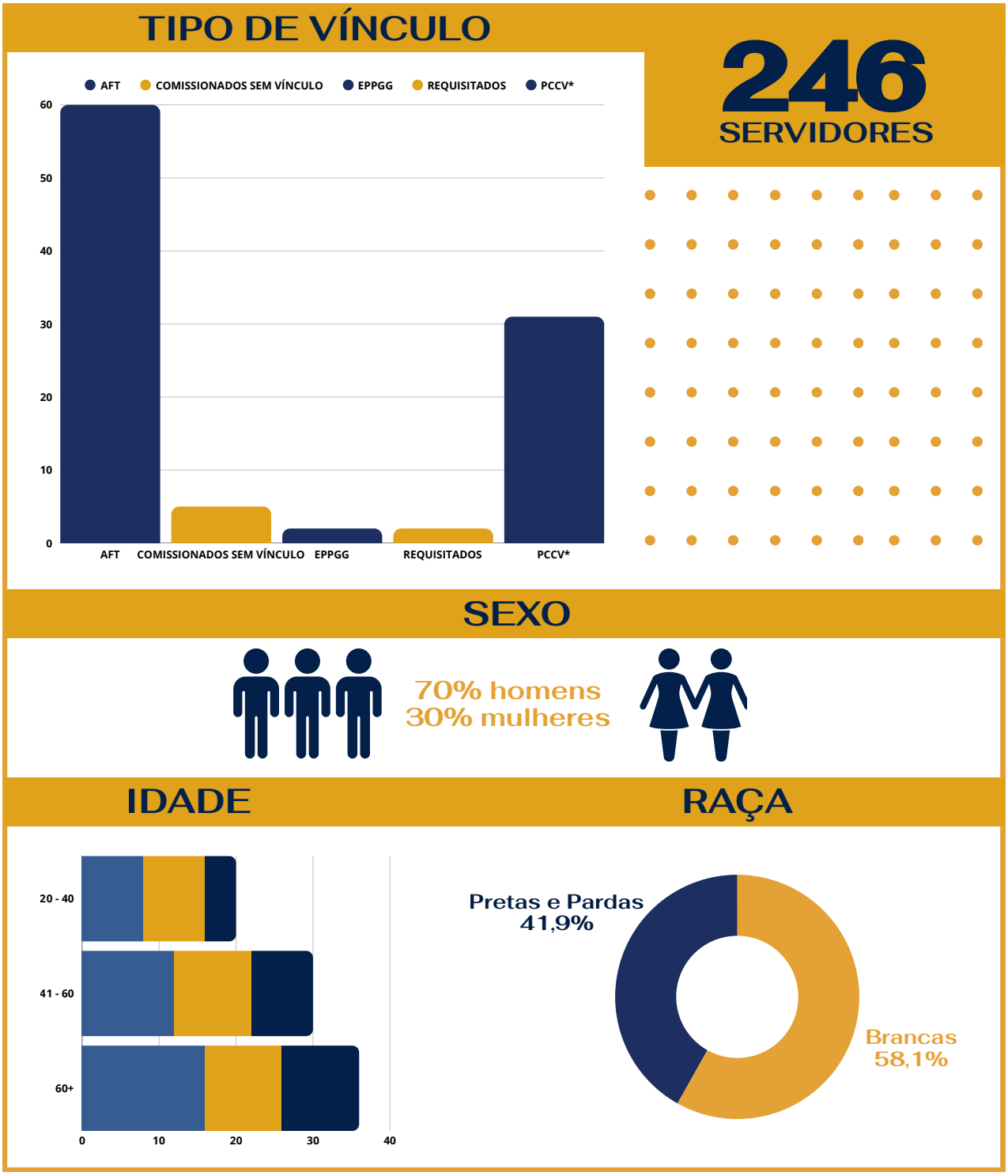
A estrutura da Secretaria também conta com **150 cargos comissionados**, ocupados tanto por servidores efetivos quanto por profissionais de livre nomeação, que compõem o apoio à gestão administrativa da instituição.

Quanto ao **perfil demográfico**, conforme dados da Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, observou-se que a SMF é composta majoritariamente por pessoas do gênero feminino (51,3%), enquanto 46% se identificam como do gênero masculino e 2,7% preferiram não informar.

No que tange à composição da **amostra por raça**, tivemos que o corpo funcional é composto majoritariamente por pessoas brancas (55,3%), enquanto pessoas pretas e pardas representam 39,8%. Seis servidores que preferiram não responder à pergunta. Em relação ao PIP anterior (2021-2024), tivemos um crescimento de 7,9% na quantidade de pessoas negras em nossa organização.

A análise sobre a **idade dos servidores**, duas faixas etárias se destacam: entre 28 e 37 e 38 a 47, demonstrando uma maioria em fase adulta jovem e adulta intermediária. Essas faixas etárias também podem ser classificadas como adultos em fase principal de produtividade e adultos consolidados no mercado, respectivamente.

Em relação à **escolaridade**, constata-se que o quadro de funcionários é composto por uma mão de obra majoritariamente qualificada, tendo 72,3% concluído o ensino superior. Desses, uma quantidade relevante (33,3%) possui também uma pós-graduação. Chama atenção, no entanto, a quantidade de servidores com ensino superior e pós-graduação incompletos, 11,4% e 6,5%, respectivamente.



- APPGG - Analista de Politicas Públicas e Gestão Governamental
- PCCV

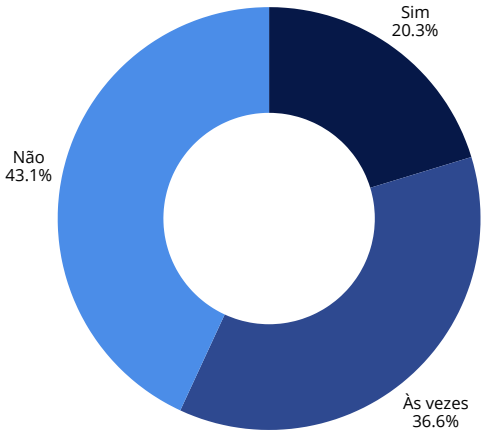
4.3

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

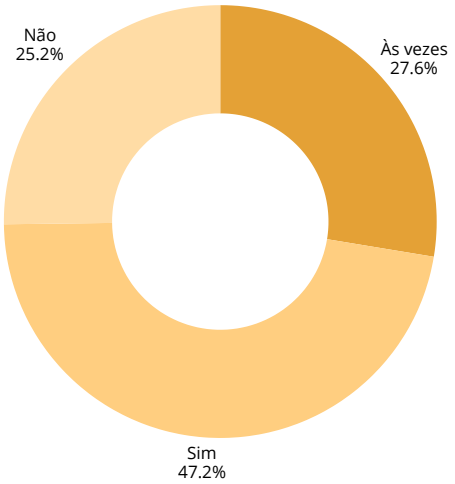
As seções da Pesquisa incluem a avaliação da percepção desses colaboradores do **Ambiente Organizacional**, considerando condições físicas, relações interpessoais, comunicação interna e bem-estar dos servidores; o **Engajamento** dos colaboradores, analisando comprometimento e motivação; a **Retenção de Talentos**, identificando fatores que influenciam a permanência na instituição; e, por último, a **Cultura Organizacional**, verificando se os colaboradores conhecem e compreendem a estratégia da instituição.

A percepção do servidor sobre a valorização de seu trabalho é um aspecto fundamental que a pesquisa busca compreender. A opinião entre os servidores (**43,1%**) foi a de que não recebem reconhecimento, ou que isso ocorre às vezes (**36,6%**). Outra pergunta, que se relaciona diretamente com essa, foi sobre oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidos pela liderança. Quase metade (**47,2%**) tem uma percepção positiva e aponta que elas existem; no entanto, cerca de um quarto (**25,2%**) apontam o contrário, ou seja, que falta iniciativas voltadas à sua capacitação.

Na sua opinião, os servidores são valorizados pelo seu trabalho?

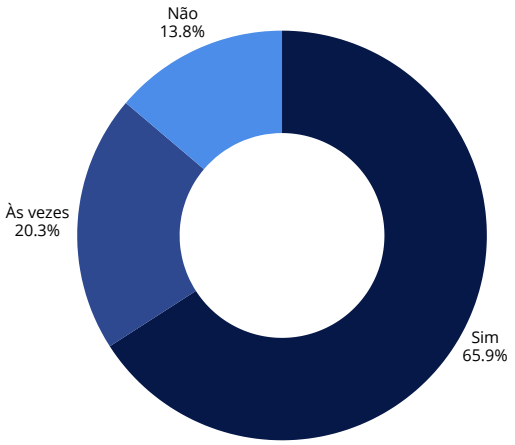


Minha liderança imediata oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos e capacitações, a curto e/ou médio prazo?

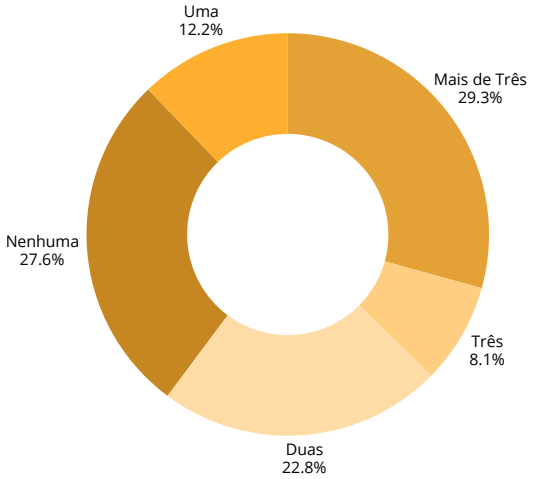


Uma maneira efetiva de trabalhar os pontos citados é através do estabelecimento do constante diálogo. No que se refere à eficiência da comunicação entre dirigentes e equipes, o diagnóstico revelou que **65,9%** dos servidores acreditam que seus chefes deixam claras suas expectativas. Esse resultado reflete não só a realização de conversas informais, mas de feedbacks periódicos, uma cultura que se instalou e permanece sendo continuada na instituição: à época da pesquisa **60,2%** dos servidores haviam participado de ao menos duas dessas reuniões nos últimos 12 meses.

Os chefes deixam claras suas expectativas?

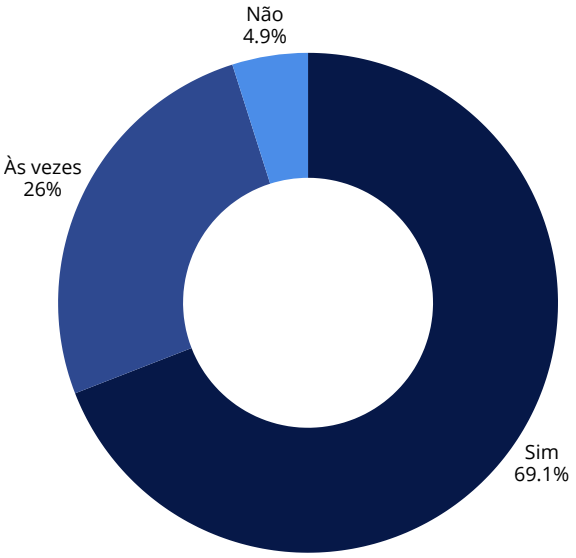


Tive reuniões com meu chefe imediato, nos últimos 12 meses, para discutir meu desempenho ou receber feedback.

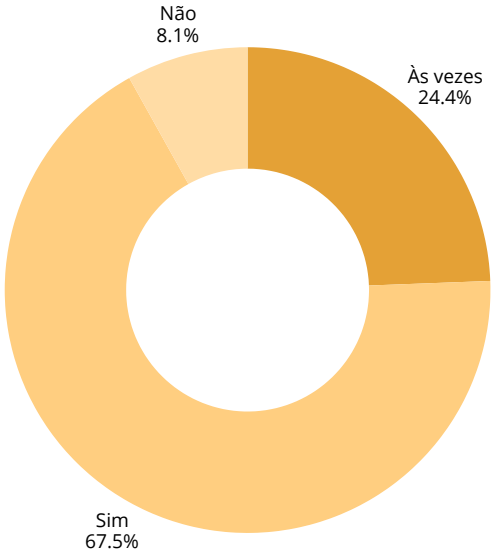


Quanto ao ambiente de trabalho, ele é considerado pela maioria (cerca de **69%**) como um lugar agradável e, por uma parcela (**26%**), como agradável em algumas ocasiões. Quando perguntados sobre a segurança para expressar ideias e opiniões no ambiente de trabalho (um aspecto importante na construção de um espaço saudável e estimulante), os servidores mostram um diagnóstico parecido: **67,5%** afirmam sentir-se seguros, enquanto cerca de **24%** relatam ter essa sensação às vezes.

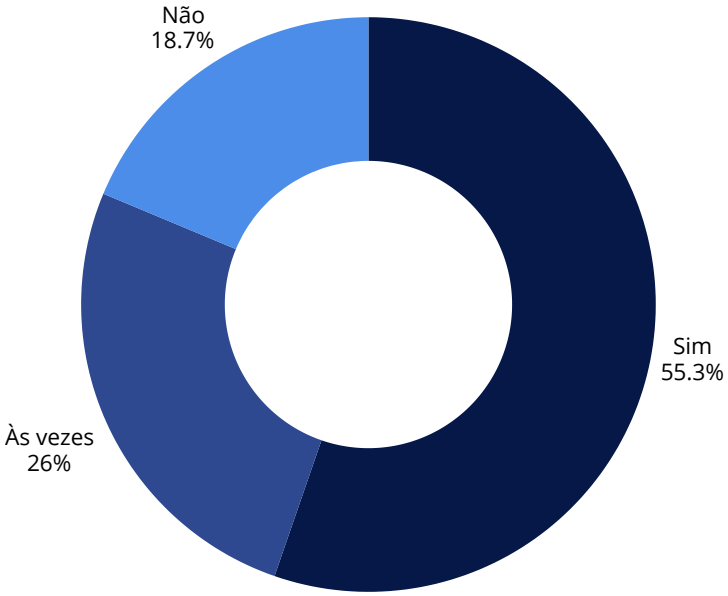
Você acredita que a SMF é um lugar agradável para trabalhar?



Eu me sinto seguro (a) para expressar minhas ideias e opiniões no ambiente de trabalho?



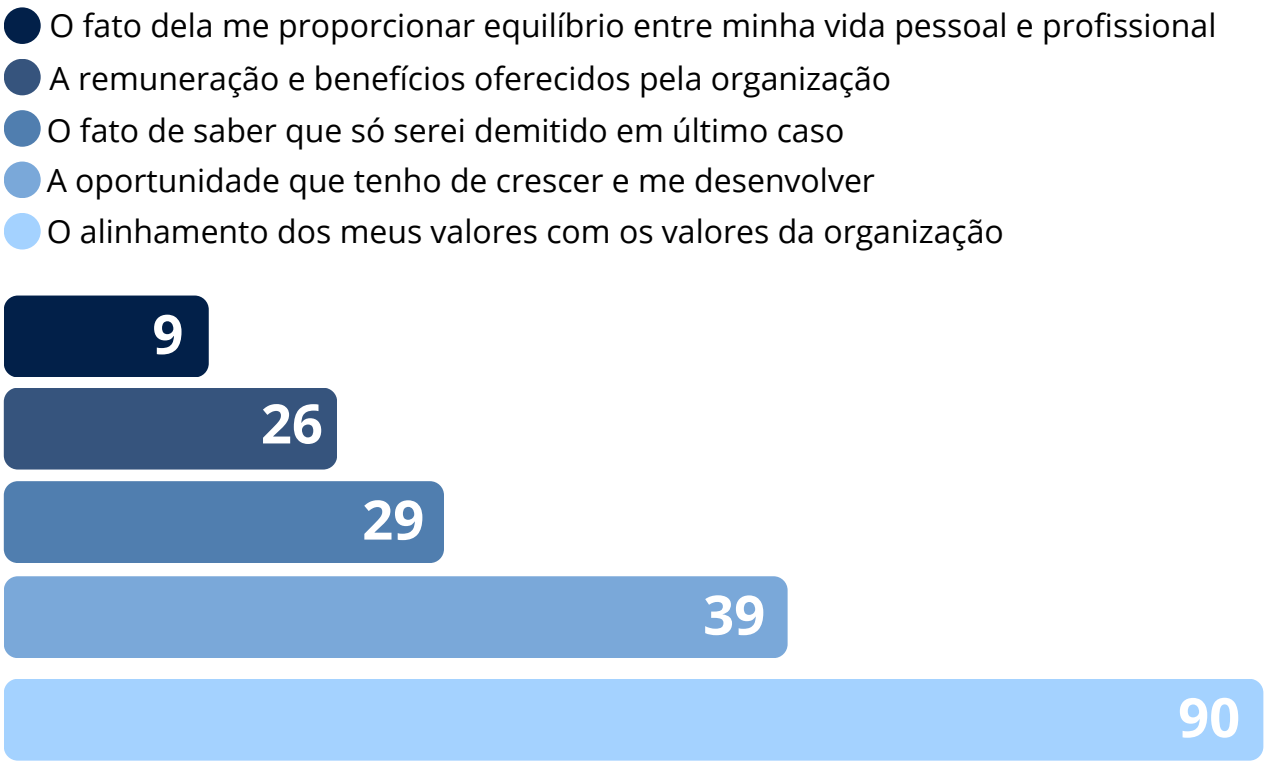
A Secretaria de Fazenda promove um ambiente de trabalho inclusivo, onde as pessoas se sentem respeitadas e valorizadas?



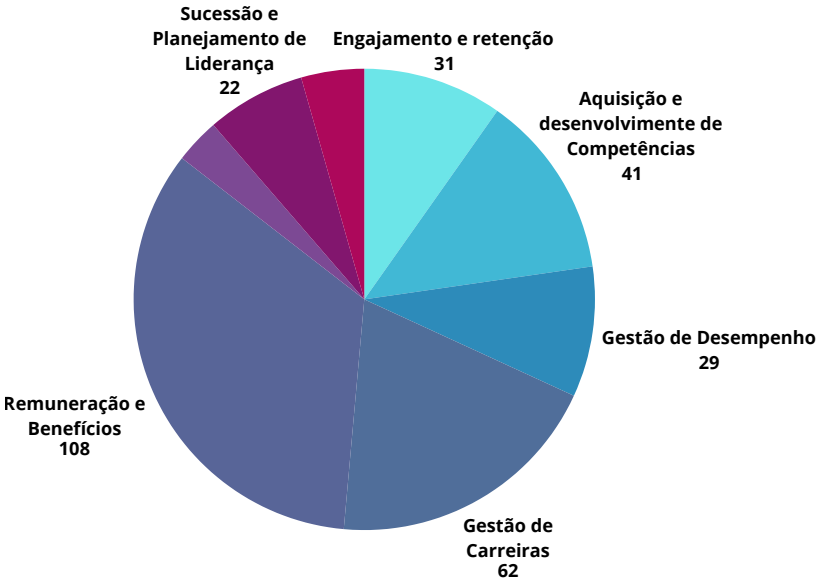
Para refletir sobre a capacidade de retenção de talentos na Secretaria de Fazenda, a pesquisa abordou também os motivos de permanência dos servidores na organização. O aspecto mais relevante, desde a última pesquisa, é a possibilidade de equilibrar a vida pessoal e profissional (**47%**). Em segundo lugar aparece a oportunidade de crescer e se desenvolver (**20%**), um fator que surge como novidade.

Por outro lado, observamos os principais pontos de melhoria apontados pelos servidores: remuneração e benefícios, e gestão de carreiras. Dos respondentes, **71%** afirmaram crer que a remuneração dos servidores não é adequada para o trabalho realizado. Em relação à gestão de carreiras, a pesquisa permitiu identificar dois aspectos importantes: o interesse pela mobilidade dentro da Secretaria de Fazenda (**35%**) e pela ampliação de ações de treinamento e desenvolvimento, apontado como o principal aspecto de gestão de pessoas que demanda aprimoramento.

Quais os principais motivos que me fazem permanecer na organização?



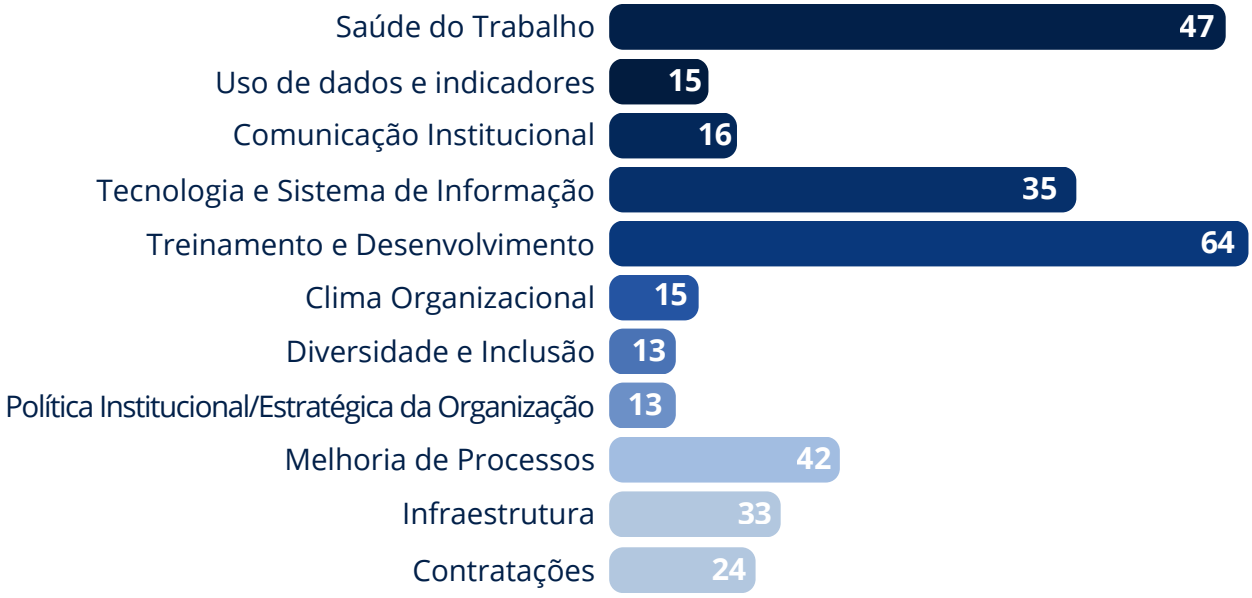
Na sua opinião, quais áreas da Secretaria de Fazenda precisam de aprimoramento?



Além do treinamento e desenvolvimento, outros elementos apresentam-se como prioridades na gestão de pessoas da Secretaria.

Segundo os servidores é preciso voltar a atenção, sucessivamente, à saúde no trabalho, à melhoria de processos e às tecnologias e sistemas de informação.

Quais aspectos da gestão de pessoas você acredita que precisam ser aprimorados para melhorar a performance da SMF?



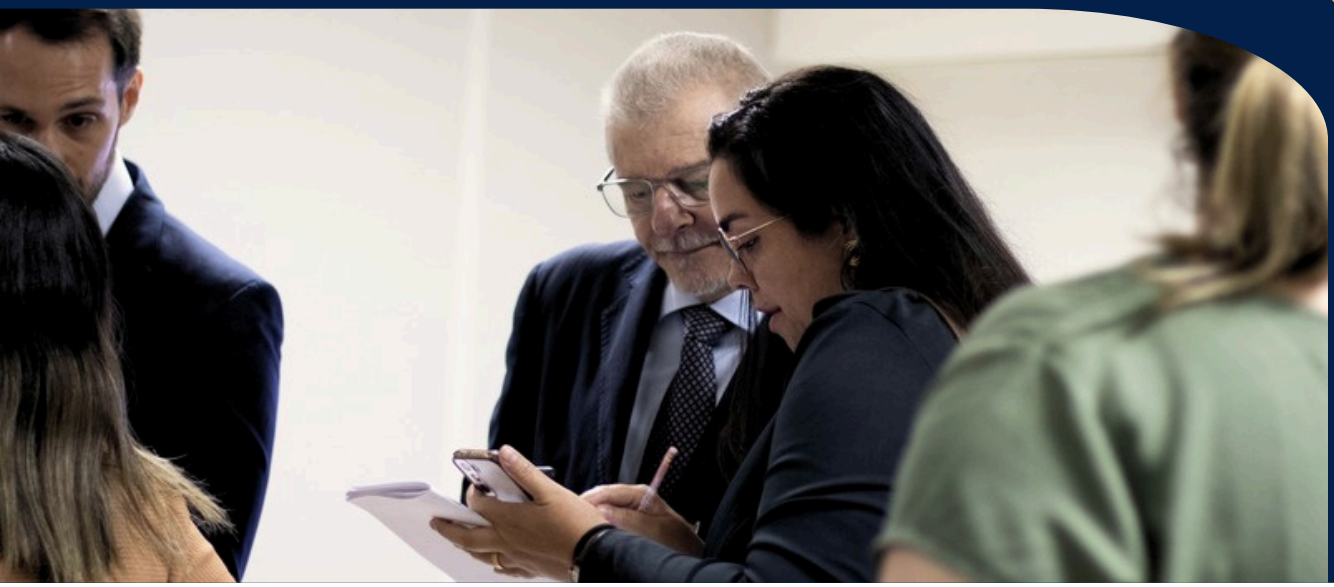
4.4

PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE

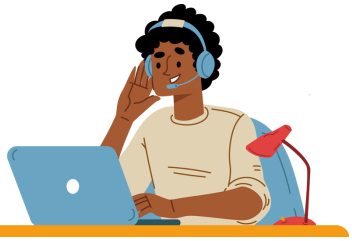
A compreensão de como a sociedade percebe a Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) é essencial para orientar o aprimoramento dos nossos serviços e fortalecer a relação com os cidadãos. Nos últimos anos, temos reunido indícios valiosos sobre essa percepção por meio de nossos canais de atendimento, das redes sociais institucionais e da navegação em nosso site — espaços que se consolidaram como estratégicos para escuta e interação com a população.

Esses registros, ainda que pontuais, revelam aspectos significativos da imagem da Secretaria junto ao cidadão, incluindo principais demandas, dificuldades de acesso, dúvidas recorrentes e, em alguns casos, manifestações de insatisfação com determinados processos. Tais informações nos permitem identificar gargalos na comunicação e oportunidades de aprimoramento dos serviços oferecidos, especialmente no que se refere à clareza das informações, à acessibilidade e à efetividade dos atendimentos.

Diante dessas percepções, reforça-se a necessidade de institucionalizar e aprofundar mecanismos sistemáticos de escuta ativa da população. Ao longo da atual gestão, a SMF pretende avançar na realização de pesquisas direcionadas à sociedade, com o propósito de ampliar o diálogo com os niteroienses, captar expectativas e alinhar de forma cada vez mais precisa suas ações às reais necessidades dos cidadãos. Esse compromisso será um pilar fundamental da nossa estratégia de melhoria contínua.



AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO



A avaliação de atendimento realizada no CAC (Central de Atendimento ao Cidadão) da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói é um instrumento estratégico que contribui diretamente para a melhoria contínua dos serviços, por meio de escuta da população. Ao registrar suas percepções, os cidadãos fornecem dados que permitem identificar pontos fortes e fragilidades nos atendimentos, orientar ações corretivas, reconhecer boas práticas e monitorar o desempenho da equipe — tanto individual quanto coletivamente.

Essas avaliações também reforçam o compromisso da SMF com a transparência, o controle social e a responsabilidade na gestão pública, fortalecendo a confiança da população nos serviços prestados. A consolidação e o acompanhamento mensal das médias são essenciais para o planejamento estratégico, subsidiando decisões, relatórios de gestão e processos de prestação de contas.

A análise sistemática dos dados permite identificar tendências, como eventuais quedas na qualidade do atendimento, o que pode indicar problemas estruturais ou operacionais. Com base nessas informações, a administração pode adotar medidas mais assertivas — como capacitação, readequação de processos ou reforço de equipe. As médias mensais também funcionam como indicadores-chave de desempenho (KPIs), orientando metas voltadas à excelência no atendimento.

As avaliações são realizadas em três modalidades principais:

- Presencial (desde 2021)
- Totens de autoatendimento (desde 2022)
- Remotas: Fale Conosco (desde 2023) e Chatbot do WhatsApp (desde jun/24)

As notas variam de 1 a 5, exceto o WhatsApp, que utiliza percentual de satisfação.

Resumo dos resultados por ano

Esses dados subsidiam relatórios periódicos, auditorias e tomadas de decisão, além de fortalecer a relação com o cidadão e apoiar a construção de um atendimento mais eficiente, humanizado e alinhado aos princípios da boa gestão pública.

	AVALIAÇÃO PRESENCIAL	TOTEM DE AUTO ATENDIMENTO	FALE CONOSCO	WHATSAPP
2021	**48.956** (média 4,31)	-	-	-
2022	**55.341** (média 4,96)	**18.747** (média 4,31)	-	-
2023	**50.317** (média 4,98)	**10.274** (média 4,10)	**Nota 4,13**	-
2024	**40.373** (média 4,98)	**23.977** (média 4,60)	**Nota 3,00**	**90,51%**
2025	**18.228** (média 4,99)	**10.275** (média 4,10)	**Nota 4,10**	**89,54%**

REDES SOCIAIS E SITE

O monitoramento das redes sociais e do site da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (**SMF**) é uma ferramenta essencial para garantir a transparência, fortalecer o planejamento institucional e aprimorar a comunicação com os cidadãos. A análise de métricas como visualizações, curtidas, comentários e compartilhamentos permite compreender o impacto das informações divulgadas, contribuindo para a **educação financeira**, **o engajamento social** e a **eficiência das campanhas**.

Esses dados orientam a criação de conteúdos mais eficazes, identificam os temas de maior interesse da população e ajudam a divulgar com mais clareza os serviços oferecidos. Além disso, o registro contínuo dessas informações reafirma o compromisso da SMF com uma **comunicação pública transparente e estratégica**.

2021
- 18.000 VISUALIZAÇÕES
- 4.200 CURTIDAS
- 8.000 CURTIDAS

2022
- 24.126 VISUALIZAÇÕES
- 745.000 VISUALIZAÇÕES
- 348.000 VISUALIZAÇÕES

2023
- 32.247 VISUALIZAÇÕES
- 155 MIL CONTAS ALCANÇADAS
- 22.195 CONTAS ALCANÇADAS

2024
- 47.202 VISUALIZAÇÕES
- 10.500 CONTAS ALCANÇADAS
- 32.735 CONTAS ALCANÇADAS

2025
- 32.247 VISUALIZAÇÕES
- 32.829 VISUALIZAÇÕES
- 149.983 VISUALIZAÇÕES

Esse acompanhamento contínuo fortalece a presença digital da SMF, promove maior aproximação com a população e orienta o desenvolvimento de ações de comunicação cada vez mais assertivas e alinhadas ao interesse público.

5

DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

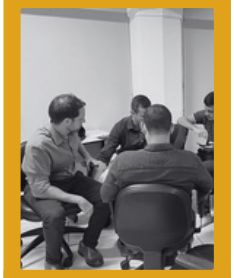
A **gestão estratégica de pessoas** ocupa um lugar de destaque no planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói (SMF) para o período de 2025 a 2028. Essa centralidade decorre do entendimento de que nenhum sistema, processo ou tecnologia será verdadeiramente transformador se não for acompanhado da mobilização, valorização e desenvolvimento contínuo das pessoas que fazem a instituição. Em uma Secretaria com desafios técnicos cada vez mais complexos, a capacidade de entregar resultados está diretamente ligada à qualificação e ao engajamento do seu corpo funcional. Nesse sentido,

O planejamento da SMF foi construído a partir de três pilares estruturantes:

- **Boa gestão dos recursos financeiros**
- **Definição de indicadores estratégicos que orientem as decisões**
- **Qualificação dos servidores**

São esses três pilares, alinhados e integrados, que sustentarão a execução das ações ao longo do **ciclo estratégico**. No pilar de **gestão de pessoas**, reside não apenas um compromisso institucional, mas uma convicção: *o desenvolvimento de competências é a chave para o avanço da Secretaria*.

As evidências levantadas na **Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional** reforçam essa necessidade. A valorização do trabalho, as oportunidades de capacitação e a percepção de crescimento profissional foram temas fortemente presentes nas respostas dos servidores. Esses dados revelam que, apesar dos avanços, ainda há um caminho relevante a ser percorrido na construção de uma política de gestão de pessoas mais moderna, estratégica e alinhada às expectativas da equipe fazendária.



Para responder a esses desafios, a SMF prevê a consolidação de uma trilha de conhecimento estruturada, que funcione como eixo contínuo de formação e aprendizagem para os servidores. Essa trilha será composta por ações formativas de curta e longa duração, integrando conteúdos técnicos, competências gerenciais e temas transversais, com foco especial no fortalecimento das habilidades necessárias para lidar com os novos contextos tecnológicos, normativos e sociais.

Outro ponto central será a criação de um programa permanente de desenvolvimento de lideranças e formação de futuras lideranças. A preparação de quadros técnicos para ocupação de posições estratégicas, com domínio de planejamento, gestão, liderança de equipes e gestão para resultados, é fundamental para garantir continuidade institucional e ampliar a capacidade de resposta da Secretaria. Esse programa também buscará corrigir assimetrias, promovendo diversidade e equidade nas posições de liderança.

Além disso, o planejamento prevê ações voltadas à modernização das carreiras fazendárias, com foco tanto na valorização dos servidores atualmente em exercício quanto na recomposição do quadro por meio de concursos públicos. Essa iniciativa visa tornar as carreiras mais atrativas, atualizadas em relação às exigências contemporâneas da administração pública, e com trajetórias de progressão baseadas em desempenho, qualificação e mérito.

A SMF também pretende aprofundar a construção de uma gestão estratégica de pessoas baseada em dados e indicadores, permitindo uma leitura contínua do desempenho institucional, da produtividade, da motivação e das necessidades de desenvolvimento dos servidores. A integração de sistemas de informação, como instrumentos de avaliação de desempenho, banco de competências e trilhas formativas individualizadas, será um diferencial para alinhar os recursos humanos aos objetivos estratégicos da Secretaria.

Por fim, a SMF buscará **boas práticas** e *benchmarks* na área de gestão pública e inovação em recursos humanos, com o objetivo de incorporar metodologias atualizadas e adaptáveis à realidade da Secretaria. A cultura de aprendizagem contínua, o estímulo à inovação, o reconhecimento dos talentos internos e a escuta ativa das equipes serão princípios orientadores dessa política.

Assim, mais do que uma diretriz, a gestão de pessoas é, neste plano, uma aposta estratégica para construir uma Secretaria mais preparada, eficiente, colaborativa e orientada a resultados. É o reconhecimento de que as pessoas são o coração da SMF — e seu maior diferencial institucional.

6

METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO

A construção do **Plano Estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF) para o ciclo 2025–2028 foi orientada por uma metodologia participativa, baseada em análise de cenário, escuta qualificada e uso de ferramentas consolidadas de planejamento. Esse processo permitiu alinhar a estratégia institucional às novas demandas fiscais, sociais e tecnológicas do município, garantindo coerência entre os objetivos propostos e a realidade operacional da Secretaria.

O **Encontro de Planejamento Estratégico** com a alta gestão, realizado nos dias 19 e 20 de março de 2025, deu início a esse processo. Durante esse momento, os **principais líderes da SMF** participaram da construção coletiva da nova missão, visão e valores da instituição, alinhando os princípios norteadores à realidade atual e às transformações esperadas no próximo ciclo. Em seguida, foi realizada uma análise de cenário por meio da **matriz FOFA**, que identificou as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Secretaria. Esse exercício foi essencial para destacar as vulnerabilidades institucionais e, a partir das fortalezas e oportunidades, desenhar respostas estratégicas para enfrentá-las.

Com base nesse diagnóstico, os gestores revisitaram o antigo **Mapa Estratégico da SMF** e iniciaram a construção do novo, utilizando a metodologia do **Balanced Scorecard (BSC)** como base para a definição dos objetivos estratégicos que nortearão a atuação da Secretaria até 2028. A partir do BSC, foram definidos os eixos que estruturam nossa estratégia: *Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.*

Durante o Encontro de Planejamento com a alta gestão, também foram consolidados os três pilares do planejamento estratégico da SMF:

1

Foco em indicadores estratégicos e operacionais,

com definição e distribuição de métricas por toda a Secretaria, para fortalecer a governança e permitir o monitoramento contínuo dos resultados;

2

Conexão entre planejamento e orçamento,

garantindo viabilidade financeira e realismo na implementação das ações e projetos;

3

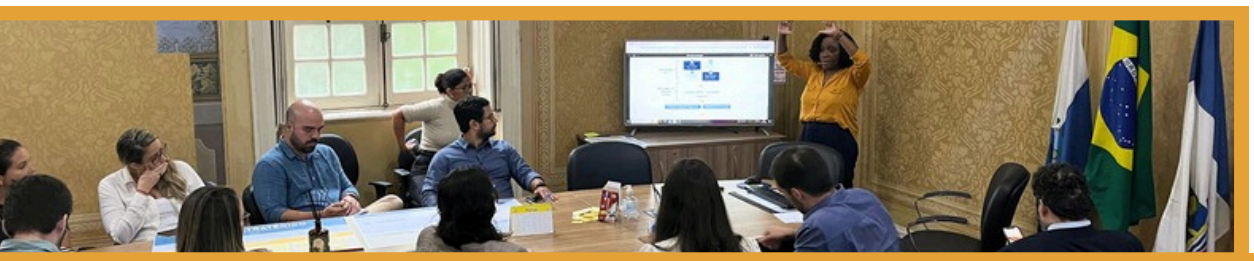
Valorização das pessoas,

com o desenvolvimento de competências, promoção de ambientes de trabalho saudáveis e estímulo à cultura colaborativa e inovadora.

BASES DA ESTRATÉGIA

Além desse encontro inicial com a alta gestão, foi realizada uma **segunda etapa** de planejamento com foco setorial. As reuniões envolveram todas as unidades da Secretaria — subsecretarias, assessorias e órgãos vinculados — e utilizaram como principal ferramenta a metodologia OKR (*Objectives and Key Results*). A partir dos objetivos estratégicos institucionais, cada setor identificou seus principais gargalos e traduziu esses desafios em objetivos específicos, metas mensuráveis, indicadores e projetos estratégicos.

Essa abordagem permitiu que cada unidade da SMF desenvolvesse um Planejamento Setorial alinhado ao plano institucional, fortalecendo o vínculo entre as metas da organização e a realidade das áreas técnicas. Também foi solicitado que os setores identificassem ações de melhoria de processos internos, com foco em eficiência, inovação e entrega de valor para a população.



Com isso, o planejamento da SMF passou a ter uma base sólida de análise de gargalos, definição de prioridades e construção de soluções conjuntas, conectando estratégias institucionais, metas setoriais, projetos e indicadores. Esse alinhamento fortalece a governança da estratégia e garante que o plano 2025–2028 seja um instrumento vivo, aplicável e adaptável às transformações que o contexto impõe.

7

GOVERNANÇA DA ESTRATÉGIA

A governança da estratégia da **Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói** (SMF) foi estruturada para garantir que o planejamento construído de forma participativa se torne uma prática constante e efetiva, capaz de orientar a tomada de decisões, o monitoramento dos resultados e a correção de rumos sempre que necessário. Para isso, foi estabelecido um modelo de governança que alia clareza de papéis, uso de ferramentas modernas e rotinas institucionais permanentes.

A principal instância responsável pela mobilização da estratégia é a **Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica** (ASPLAN), que atuará como núcleo de coordenação do planejamento e da estratégia institucional da SMF. Sua função é articular os diversos setores da Secretaria, conectando a alta gestão e o **Secretário de Fazenda** com as áreas técnicas, além de garantir que os elementos planejados sejam acompanhados, avaliados e atualizados de forma contínua.

Para isso, a ASPLAN operará como ponte entre a formulação e a execução da estratégia, coordenando os ciclos de planejamento, promovendo revisões periódicas, sistematizando informações e subsidiando a alta gestão com dados e análises relevantes. Também caberá à ASPLAN garantir a integração entre o planejamento estratégico, o orçamento e os processos de trabalho institucionais.

Entre os principais instrumentos que compõem essa governança, destacam-se:

- **Site de Gestão da Estratégia:** ambiente interno dedicado à consolidação de todos os elementos do planejamento institucional (mapa estratégico, objetivos, indicadores, projetos, processos e iniciativas)
- **Painéis em Power BI:** visualização interativa para monitoramento dos projetos estratégicos e dos indicadores institucionais, permitindo análise de desempenho e tomada de decisão baseada em dados.
- **Planner Pro (ferramenta de gestão ágil):** plataforma colaborativa utilizada para o acompanhamento e a aceleração das iniciativas estratégicas, com foco na visualização de gargalos, controle de prazos e priorização de ações.

Para garantir a constância e o alinhamento da execução do planejamento, as reuniões semanais de administradores com o **Secretário de Fazenda** serão o espaço institucional de acompanhamento da estratégia, permitindo o debate sobre o andamento das metas, a resolução de entraves e a pactuação de prioridades.

Além da ASPLAN, os gestores de projetos e responsáveis por áreas também possuem papel fundamental na governança. Cabe a eles:

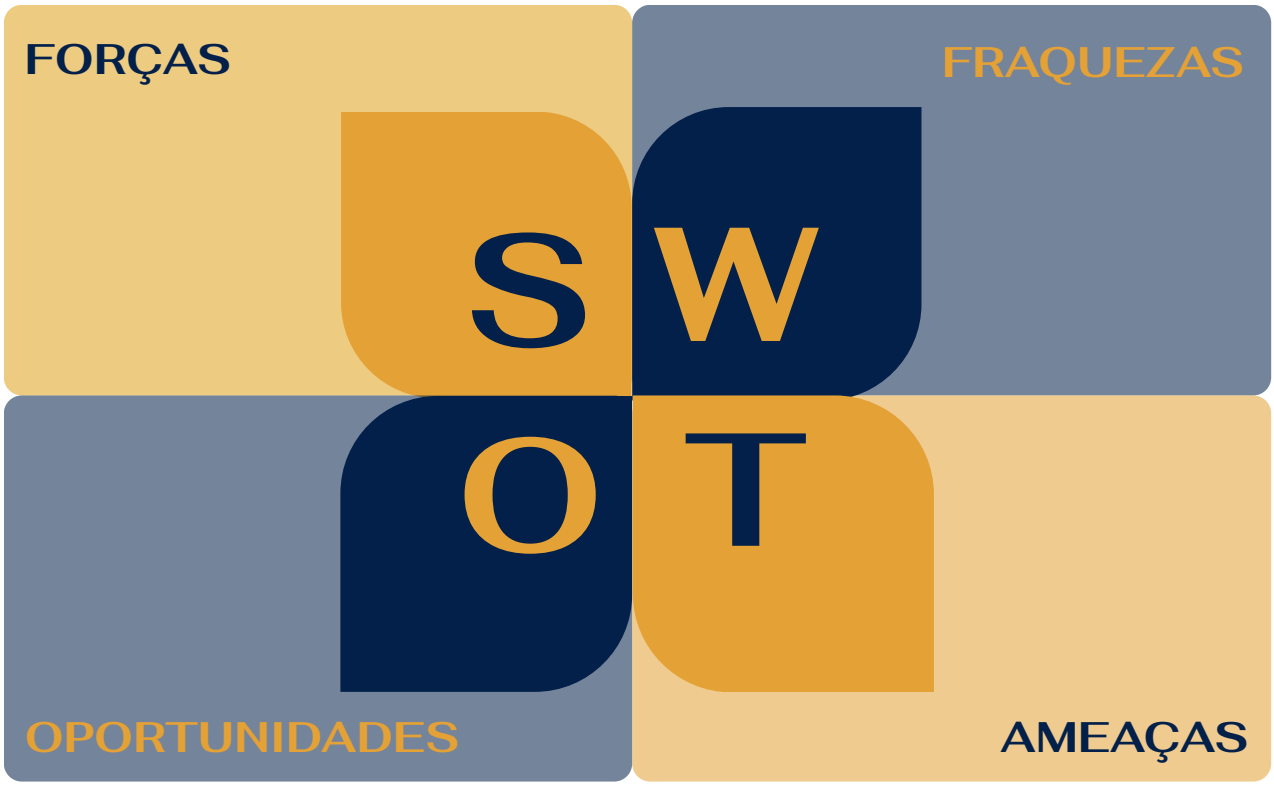
1. Gerenciar as fases dos projetos (planejamento, execução, monitoramento e encerramento);
2. Distribuir tarefas, orientar equipes e gerir cronogramas e recursos;
3. Promover a comunicação intersetorial entre os envolvidos;
4. Avaliar riscos e propor ajustes sempre que necessário;

Atualizar, em articulação com a ASPLAN, todas as informações referentes a ações, projetos, programas e iniciativas de melhoria de processos.

A governança da estratégia na SMF, portanto, não é apenas um modelo de acompanhamento, mas uma estrutura ativa de gestão, orientada à execução com propósito, responsabilidade e foco em resultados. Esse arranjo institucional fortalece a *accountability*, garante maior integração entre as áreas e assegura que a SMF caminhe de forma coesa em direção aos objetivos pactuados.

8

ANÁLISE SWOT DA SMF



A matriz SWOT (ou FOFA) é uma ferramenta de análise de cenário que permite compreender os principais fatores internos e externos que influenciam a atuação da Secretaria. A partir de um olhar coletivo da alta gestão e dos setores, foram identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que devem orientar a definição de prioridades e a construção das estratégias da SMF.

Essa leitura estratégica possibilitou reconhecer os ativos institucionais que devem ser potencializados, os riscos que precisam ser mitigados, as vulnerabilidades que exigem atenção e as possibilidades externas que podem ser aproveitadas para fortalecer a atuação da Secretaria nos próximos anos.

FORÇAS

- Equipe qualificada e comprometida
- Rotatividade dinâmica em cargos de liderança
- Impessoalidade nos processos
- Procurador Próprio
- Boa relação intersetorial
- Credibilidade do órgão perante o Governo, Sociedade e Órgãos de Controle
- Boa Prestação de Serviços eletrônicos para os cidadãos
- Crescente arrecadação (Acima da Inflação)
- Fundo de Equalização da Receita robusto e estruturado
- Existência de um Planejamento Estratégico
- Equipe própria de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs)
- Central de Atendimento bem avaliada
- Liderança com expertises diversas, especialmente na área técnica
- Boa comunicação com a população

FRAQUEZAS

- Falta de infraestrutura predial moderna e segura
- Ausência de maior modernização na Segurança predial
- Desempenho limitado do Sistema de Tecnologia da Informação devido a serviços externos prestados
- Falta de estrutura para arquivos
- Inexistência de mapeamento de processos
- Desatualização da Planta genérica de Valores
- Comunicação interna ineficaz
- Deficiência de mapeamento de perfil e competências estruturado
- Divisão do setor de Gestão de Pessoas
- Falta de diversidade racial em cargos de liderança
- Deficiência de uma gestão de conhecimento institucional
- Inexistência de um Sistema integrado de Gerenciamento de Pessoas
- Desempenho abaixo do esperado no ranking do SICONFI

OPORTUNIDADES

- Expansão do sistema eletrônico e processos
- Soluções de TI aplicada ao aumento da arrecadação
- Economia local que permite boa arrecadação
- Parceria com instituições educacionais e de saúde (UFF e Fiocruz)
- Existência de um Sistema Municipal de Contabilidade
- Regulamentação do Teletrabalho
- Alteração da lógica do ISS para o IBS com a implementação da Reforma Tributária
- Melhoria do sistema eletrônico da Prefeitura
- Criação de uma Rede Financeira Municipal (Tesouro e Liquidação) para troca de informações entre as Unidades Gestoras

AMEAÇAS

- Reforma Tributária com potencial de penalizar arrecadação própria de ISS
- Queda dos royalties devido ao declínio da produção
- Comunicação com secretarias
- Volatilidade do câmbio impacta no tamanho da dívida em dólar
- Volatilidade na legislação contábil
- Crescimento da Folha de pagamento acima da arrecadação própria
- Cenário econômico nacional volátil
- Perda de profissionais em virtude da baixa remuneração
- Judicialização dos royalties e do ICMS por parte de outras prefeituras interessadas em parte desses repasses

9

MAPA ESTRATÉGICO DA SMF

O **Mapa Estratégico** é a principal representação visual da estratégia institucional da SMF. Estruturado com base na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), ele organiza os objetivos estratégicos da Secretaria em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Melhoria de Processos e Aprendizado e Desenvolvimento.

Queremos garantir uma gestão tributária, financeira e contábil eficiente e transparente, impulsionando o desenvolvimento sustentável de Niterói e viabilizando políticas públicas que transformam a vida dos cidadãos. Essa é a nossa **missão**. A nossa **visão**, do longo prazo, pretendemos que a Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói seja reconhecida como referência da gestão tributária, financeira e contábil municipal, inspirando inovação e boas práticas em todo o Brasil.

O que baseia nosso trabalho diário é: Exercer a administração fazendária com **Ética, Impessoalidade e Transparência** em todas as nossas ações; Promover a **Modernização e a Inovação** dos processos fazendários com **Espírito Público** e **Foco no Cidadão;** Buscar **Eficiência, Eficácia e Efetividade**, a fim de aprimorar as entregas fazendárias para a população niteroiense; Agir com **Justiça Fiscal e Responsabilidade Social**, promovendo um sistema tributário justo e garantindo o desenvolvimento econômico e social de Niterói; Preservar o **sigilo e a confidencialidade das informações** fazendárias. Esses são os nossos **valores.**

O mapa reflete a visão de futuro da SMF, servindo como guia para as ações e decisões ao longo do ciclo estratégico.

Objetivos Financeiros

Orientam-se pela eficiência na gestão dos recursos públicos e pelo equilíbrio fiscal, alinhando-se à responsabilidade financeira da instituição.

Objetivos de Clientes

Refletem o compromisso com o atendimento ao cidadão e às partes interessadas, internas e externas, priorizando qualidade, acesso, transparência e comunicação.

Objetivos de Melhoria de Processos

Dizem respeito à otimização dos processos internos, com foco em eficiência, integração e efetividade das entregas públicas.

Objetivos de Aprendizado e Desenvolvimento

Estão voltados para o fortalecimento das capacidades organizacionais, investindo na qualificação dos servidores e na construção de uma cultura alinhada à estratégia institucional.

MISSÃO

Garantir uma gestão tributária, financeira e contábil eficiente e transparente, impulsionando o desenvolvimento sustentável de Niterói e viabilizando políticas públicas que transformam a vida dos cidadãos.

VISÃO

Ser reconhecida como referência da gestão tributária, financeira e contábil municipal, inspirando inovação e boas práticas em todo o Brasil.

VALORES

Ética; Impessoalidade; Transparência; Espírito Público; Justiça Fiscal; Foco no Cidadão; Modernização e Inovação; Responsabilidade Social; Eficiência, Eficácia e Efetividade; Sigilo da Informação.

MAPA ESTRATÉGICO 2025–2028

OBJETIVOS FINANCEIROS

Garantir boas práticas de arrecadação a fim de manter os recursos atuais;

Gerir de forma sustentável os recursos para uma maior eficiência econômica e financeira, promovendo justiça intergeracional

OBJETIVOS CLIENTES

Estabelecer uma comunicação clara e transparente com a sociedade, a fim de promover o cumprimento voluntário dos deveres fiscais

Melhorar a comunicação entre as áreas da SMF e torná-la mais efetiva, profissional e humanizada

Intensificar as ações de Educação Fiscal e financeira para os cidadãos

Promover serviços de qualidade visando a satisfação do cidadão

OBJETIVOS EM APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO

Aprimorar a Gestão Estratégica, a valorização e o desenvolvimento dos servidores

Impulsionar o fortalecimento organizacional com foco na melhoria do ambiente e aprimoramento das capacidades institucionais

Criar um Programa contínuo de Desenvolvimento de Lideranças

OBJETIVOS EM MELHORIA DE PROCESSOS

Modernizar os processos críticos da SMF com foco no aumento da eficiência

Estimular e aplicar o uso de ferramentas de IA Generativa na SMF

Desenvolver soluções para adequação entre demandas, recursos e tecnologias disponíveis

Criar gestão de conhecimento e memória institucional

Adequar o Sistema Único e Integrado de Execução Orçamentária, Administração Financeira e Controle municipal para o cumprimento das exigências dos órgãos de controle externo

PREFEITURA DE niterói

10

ESTRATÉGIA DOS SETORES DA SMF

Com base nos objetivos estratégicos da SMF, cada unidade organizacional da Secretaria — incluindo subsecretarias, assessorias e órgãos vinculados — desenvolveu seu planejamento setorial a partir da metodologia OKR (*Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave*). Essa abordagem garantiu que cada área contribuísse de forma concreta para a estratégia institucional, conectando seus objetivos à missão maior da Fazenda.

As equipes também mapearam gargalos, definiram indicadores operacionais e estratégicos e estruturaram projetos e ações que compõem a carteira estratégica da SMF. O resultado é um planejamento alinhado, colaborativo e baseado em evidências, que reflete tanto os desafios específicos de cada área quanto os compromissos comuns de toda a instituição.

Subsecretaria de Receita Municipal (SUREM)

Responsável por executar e fiscalizar o programa de acompanhamento das transferências constitucionais e repasses de receitas. Além de planejar e coordenar as atividades de administração tributária.

A Subsecretaria de Receita Municipal (SUREM), vinculada à Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói, exerce um papel estratégico na estrutura da administração tributária municipal. Muito além do acompanhamento das receitas públicas, sua missão institucional está fortemente ligada à fiscalização tributária, à constituição do crédito tributário, à administração dos cadastros mobiliários e imobiliários municipais e à administração dos tributos de competência municipal.

Embora sua principal atuação esteja voltada à gestão dos tributos municipais, a SUREM também desempenha papel relevante no acompanhamento das receitas correntes do Município, incluindo as transferências constitucionais. Esse monitoramento permite estimativas precisas e subsidia a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) e o planejamento das finanças públicas.
Por sua natureza estratégica, a SUREM exige uma atuação técnica, jurídica e analítica altamente qualificada. Seus profissionais operam com base em sistemas informatizados, analisam dados fiscais, elaboram relatórios, organizam ações educativas e conduzem procedimentos que impactam diretamente a arrecadação e a capacidade de investimento do Município.

Para o ciclo 2026-2029, a SUREM tem como principais desafios: a reestruturação da Administração Tributária para preparar o município para a Reforma Tributária do Consumo; o aprimoramento dos mecanismos de autorregularização; a instituição de Câmaras de Mediação e Conciliação Tributária e a atualização da Planta Genérica de Valores (PGV) do Município.
Diante desses desafios, o objetivo central desta Subsecretaria para os próximos anos é o desenvolvimento permanente dos seus procedimentos e recursos humanos para fortalecer as receitas do município e garantir uma transição segura tanto em relação ao novo sistema tributário, quanto em relação à diminuição da dependência dos royalties do petróleo.

Vinicius Fundo

OBJETIVO

Garantir boas práticas de arrecadação a fim de manter os recursos atuais

OBJETIVOS SUREM

Aprofundar estudos ténicos que subsidem o Secretário de Fazenda na tomada de decisões estratégicas

Promover a participação de servidores em cursos e capacitações sobre a Reforma Tributária, visando à atualização técnica e ao alinhamento às novas diretrizes

Aumentar a arrecadação em 10% em relação ao previsto na LOA

OBJETIVOS SETORIAIS*

**Os objetivos setoriais decorrem dos OBJETIVOS DA SUBSECRETARIA e serão desdobrados abaixo.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Integração dos sistemas / Modernização de Processos com automações e uso de IA
- Necessidade de concurso por conta do déficit de pessoal
- Necessidade de atualização de diversas legislações, com destaque para Planta Genérica de Valores (PGV)
- Aprofundamento nas nuances da Reforma Tributária: desafios em torno da nova tributação
- Aprofundamento Capacitação dos servidores da SUREM

OBJETIVOS SETORIAIS

Departamento de Inteligência e Programação Fiscal (DIPROG)	Incrementar a efetividade dos dossiês de fiscalização, a fim de contribuir com o aumento da arrecadação tributária do Município de Niterói
	Ampliar a sensação de vigilância fiscal e reforçar o relacionamento com o contribuinte, por meio de ações de autorregularização
Coordenação do Cadastro Mobiliário (COCAM)	Redução do tempo médio de emissão de alvarás
	Aumentar o índice de conclusão de processos
Departamento de Fiscalização e lançamento	Aumentar a arrecadação em 10% em relação ao previsto na LOA
Coordenação do ISS (COISS)	Implementar nas rotinas das ações fiscais a Requisição de Movimentação Financeira (RMF) relacionada ao sujeito passivo
	Diminuir em 40% o estoque de processos de ISS Obras com a aprovação do Decreto que altera o cálculo arbitrário do imposto
	Aumentar em pelo menos 10% a quantidade de ações fiscais concluídas

Coordenação do IPTU (CIPTU)	Aumentar em 5% a quantidade de processos de fiscalização entregues
	Aumentar a eficiência no controle e triagem dos processos que aportam na CIPTU
Coordenação do ITBI (CITBI)	Potencializar a liberação automática de guias de ITBI por meio da ferramenta ITBI online
	Reduzir em 5% o intervalo de análise das atividades preponderante das sociedades, nos casos de concessão da não incidência de forma condicional
Coordenação de Cadastro Imobiliário (COCIM)	Melhorar o tempo de resposta aos processos administrativos
	Aumentar em 5% o Percentual de Atualização da Base Cadastral
Coordenação de Receitas Transferidas	Otimizar as receitas transferidas
Coordenação de Cobrança Administrativa (COCAD)	Buscar o aumento da arrecadação dos créditos municipais e a redução da inadimplência por meio de ações de cobrança, promovendo justiça fiscal
Departamento de Administração Tributária (DEPAT)	Fortalecer e ampliar as ferramentas de cobrança com vistas em tornar mais eficiente a arrecadação dos créditos de responsabilidade do Município
	Coordenar e acompanhar a implantação da gestão ativa nos benefícios tributários, aprimorando o cadastro de isenções/imunidades, reduzindo a criação de cobranças indevidas
Coordenação de Taxas, Contribuições e Receitas Diversas	Buscar a análise tempestiva das demandas do cidadão referente à emissão de certidões e o lançamento de taxas

Setor de Recadastramento e Georreferencia-mento (SEREC)	Aumentar a porcentagem do chaveamento da base do SIGeo através do contato com o contribuinte por meio de canais de atendimento
	Melhorar de recursos setoriais e equipamentos para aumentar a eficiência das entregas
	Atualizar cadastro com base no ortofoto atualizada
Setor de Diligências (SEDIL)	Reduzir 10% do passivo de processos Procnit/ E-cidade
	Aumentar 5% do número de processos vistoriados/ despachados
Setor de Avaliação Técnico-Imobiliária	Realizar cursos com objetivo de qualificação de servidores na avaliação de imóveis
	Auxiliar na elaboração da Planta de Valores Genérica
Departamento de Política Tributária Fiscal (DEPOT)	Realizar estudos e propor ações estratégicas relacionadas aos setores hoteleiro, turístico, de Economia Criativa e de Tecnologia da Informação, voltadas para o incremento da arrecadação das receitas próprias visando atrair novos negócios para incrementar a arrecadação do Município
	Construir e elaborar a governança do Grupo de Trabalho para realizar análises e estudos econômico-fiscais
Coordenação de Comunicações Tributárias	Tornar mais ágil a comunicação dos atos processuais por meio da ampliação da comunicação eletrônica e consequente redução da comunicação por via postal ou publicação em edital
Coordenação de Análise de Benefícios Tributários	Garantir a análise tempestiva e proativa dos pedidos de reconhecimento de benefícios tributários.
Junta de Revisão Fiscal	Criar ferramentas facilitadoras para os julgadores a fim de diminuir os prazos da Junta.
	Uniformizar e diminuir em 5% o Tempo médio da instrução processual

Principais entregas para 2025

- Formação dos servidores no tema da Reforma Tributária
- Implantação da Câmara de Conciliação Tributária
- Estudos para diversificação da arrecadação

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

PPA 2026-2029
A CIDADE QUE VOCÊ QUER PARA O FUTURO

Índice de Arrecadação de ISS Não Petrolífero

Avaliar a arrecadação de ISS no município que diretamente não é relacionada aos setores Naval e Óleo & Gás

Compensação absoluta das perdas de royalties

Avaliar a substituição da arrecadação dos Royalties por outras fontes de arrecadação

Aumento da arrecadação de ISS e ICMS

Avaliar o incremento da arrecadação por ISS e ICMS, para aumentar a alíquota no repasse do IBS

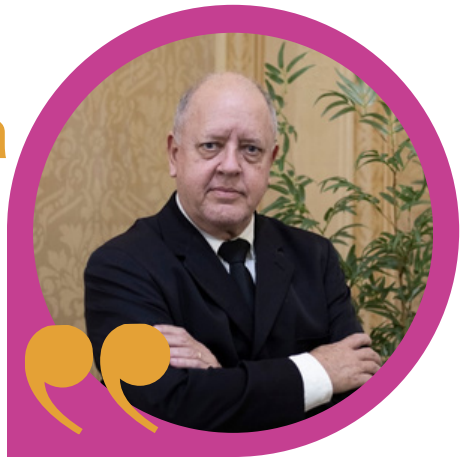
Capacitar 30% dos servidores da Subsecretaria de Receita

O índice de capacitação dos servidores tem por objetivo capacitar a contento os servidores da SUREM para os novos cenários ocasionados pela Reforma Tributária que será implementada em breve

Aumentar a arrecadação em 10% em relação ao previsto na LOA

O índice tem por objetivo medir o aumento de arrecadação em relação à arrecadação prevista no orçamento que resulta de esforço fiscal.

Subsecretaria de Gestão Fazendária (SUGEF)



Responsável por planejar, organizar e desenvolver ações de modernização nas áreas de infraestrutura e tecnologia da informação, bem como dirigir e controlar a execução das atividades relativas a documentos e processos, contratos e licitações.

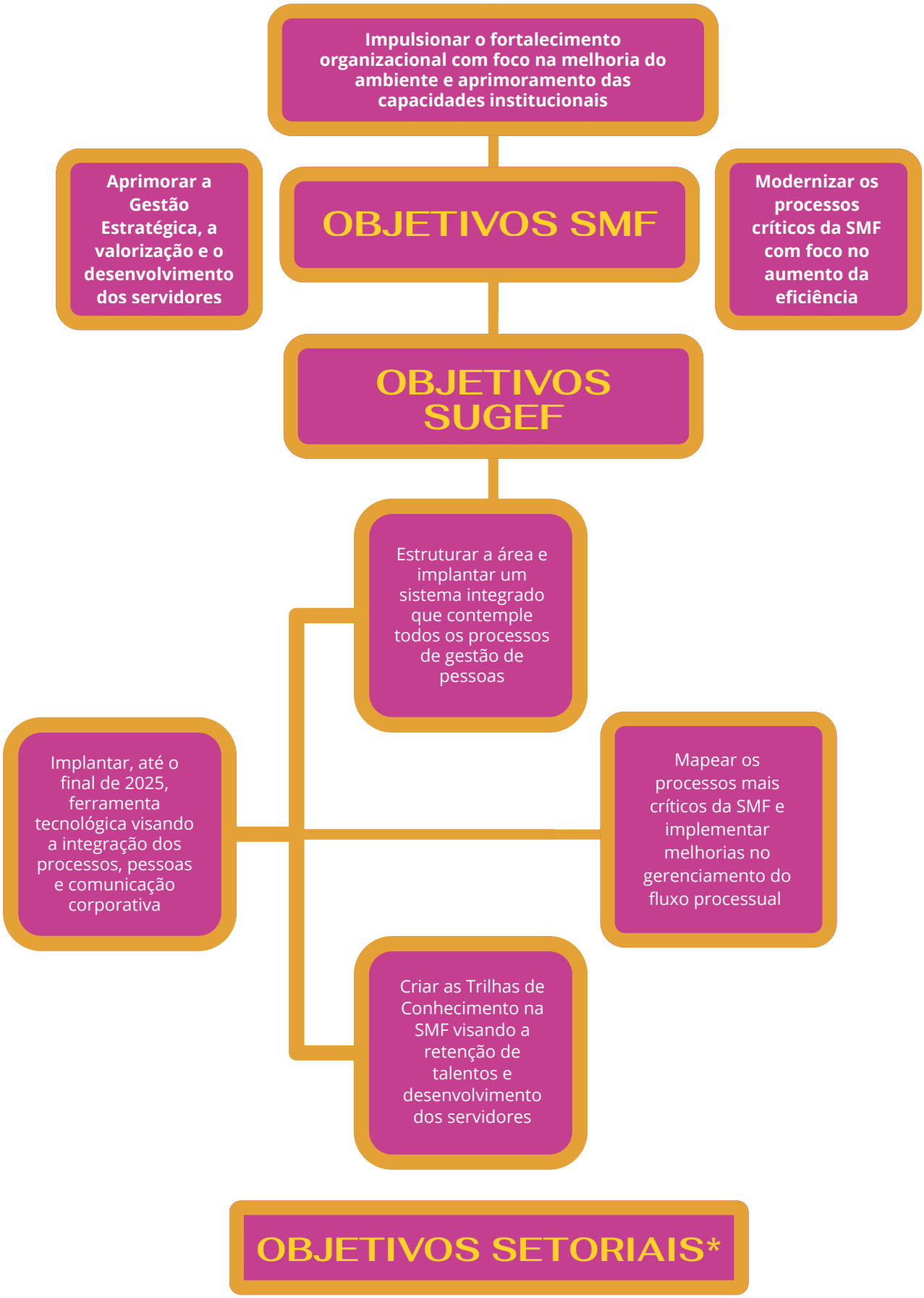
A Subsecretaria de Gestão Fazendária (SUGEF) exerce papel estratégico na Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói, atuando como motor de inovação, eficiência e melhoria contínua da administração fazendária. Seu trabalho se concentra tanto na modernização da gestão quanto no suporte às áreas administrativas, posicionando-se como pilar da transformação digital, da valorização das pessoas e da otimização dos serviços prestados à sociedade.

Desde 2021, a SUGEF tem promovido a modernização da gestão fazendária, com ações de simplificação de processos, segurança da informação e conformidade com a LGPD. Nesse período, implementou o autoatendimento, ampliou a Carta de Serviços e, em 2023, a Central de Atendimento ao Cidadão conquistou a certificação ISO 9001, que hoje a Subsecretaria segue avançando para estender essa certificação aos processos de Licitações e Contratos. Já em 2025, criou o Balcão Gov.br e integrou fluxos de atendimento com a Procuradoria-Geral do Município.

A SUGEF é responsável por planejar, dirigir, coordenar e controlar atividades em áreas estratégicas como Tecnologia da Informação (TI), Documentação e Processos, Infraestrutura, Manutenção Predial e Logística, Recursos Humanos, Contratos e Licitações e Inovação em Serviços. Entre suas competências, destacam-se a proposição de políticas de modernização da tecnologia da informação e comunicação, o gerenciamento do ambiente informatizado da SMF, a auditoria e análise de riscos de sistemas, a coordenação logística, a gestão de pessoas e a execução de contratos e convênios.

A Gestão Fazendária é o alicerce que sustenta o funcionamento, a melhoria e a evolução de todos os processos da Secretaria Municipal de Fazenda. A busca constante pela excelência é o DNA da SUGEF, refletindo seu compromisso em garantir uma gestão pública cada vez mais moderna, eficiente e de qualidade.

Antônio Renato de Andrade



**Os objetivos setoriais decorrem dos OBJETIVOS DA SUBSECRETARIA e serão desdobrados abaixo*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Definir processos e atribuições setoriais
- Modernizar e integrar a infraestrutura tecnológica
- Rever a governança de serviços terceirizados e tecnologias sensíveis
- Garantir autonomia nas aquisições de baixo custo e clarificar regras patrimoniais
- Implantar dashboards e fomentar a cultura de dados
- Melhorar a comunicação interna e implementar endomarketing
- Tornar a gestão de pessoas mais estratégica e menos burocrática

OBJETIVOS SETORIAIS

Departamento de Atendimento ao Cidadão	Promover a digitalização e a expansão dos canais de autosserviço, fortalecendo a autonomia do cidadão e aumentando a eficiência no atendimento
	Aprimorar as competências da equipe de atendimento, com foco na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados
Assessoria de Contratos e Licitações	Padronizar os fluxos de contratações, facilitando o entendimento entre os setores e promovendo mais eficiência nos processos
	Melhorar a comunicação com fornecedores e a gestão dos processos de pagamento, assegurando maior celeridade na execução contratual e o cumprimento dos prazos estabelecidos
Coordenação de Documentos e Processos	Implementar a medição do volume de processos tramitados por meio eletrônico no sistema e-CIGA e por meio físico no sistema E-Cidade
	Implementar o monitoramento a proporção de processos classificados com base na Portaria 058/2023, visando melhorar a classificação dos processos eletrônicos
	Medir e acompanhar, no médio prazo, a distribuição do volume de processos por área/setor, de forma a subsidiar decisões sobre alocação de recursos humanos e otimização de rotinas

Assessoria de Gestão de Pessoas	Identificar ferramentas na área de gestão de pessoas para aplicar na SMF
	Criar as Trilhas de Conhecimento na SMF visando a retenção de talentos e desenvolvimento dos servidores
Departamento de Tecnologia da Informação	Conquistar autonomia tecnológica por meio da internalização e aprimoramento contínuo de sistemas e ativos
	Ampliar a governança da informação e otimizar o uso institucional de dados e arquivos, por meio da modernização de ferramentas e da capacitação dos servidores
	Consolidar e modernizar a infraestrutura física e lógica, garantindo maior estabilidade, desempenho e segurança nos ambientes de rede
	Conquistar autonomia tecnológica com o fortalecimento de sistemas, ativos e infraestrutura, garantindo desempenho e segurança
	Aprimorar o suporte tecnológico à comunicação institucional, assegurando infraestrutura, ferramentas e sistemas que ampliem o alcance e a qualidade das ações comunicacionais
Gestão de Fluxos Processuais	Iniciar a implementação a simplificação e fluidez dos fluxos processuais com monitoramento e geração de indicadores
	Mapear os processos mais críticos da Secretaria Municipal de Fazenda
	Expandir a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 para mais dois setores da SMF e assegurar a renovação da certificação nos três escopos atualmente certificados
Assessoria de Inovação	Assessorar a SUGEF com novas soluções tecnológicas e inovadoras na área de gestão administrativa e desenvolvimento humano
Assessoria de Infraestrutura e Logística	Promover um ambiente institucional mais seguro, por meio do fortalecimento da segurança e iluminação predial
	Implementar o controle e a medição estatística das demandas de serviços de obras e reparos emergenciais da SMF

Principais entregas para 2025

- Contratação de Plataforma coorporativa de IA generativa "All in One"
- Implementar novos Totens de atendimento à SMF
- Oferecer os serviços fazendários na PGM (PPF) e Região Oceânica
- Criar Trilha de Capacitação SMF

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Índice de Qualidade das Contratações

Este indicador tático avalia a eficiência, previsibilidade e economicidade das contratações públicas realizadas pela SMF, sob liderança da área de contratos e licitações. Ele considera não apenas o cumprimento de prazos e metas, mas também a capacidade da equipe em planejar adequadamente, evitar retrabalho e gerar economia para a administração pública. Ele orienta a gestão sobre a qualidade global das contratações públicas, permitindo identificar falhas recorrentes, atrasos e oportunidades de melhoria no planejamento, na instrução processual e na execução contratual.

Índice de expertise do servidor

Mensurar o nível de qualificação e aderência dos servidores às estratégias de desenvolvimento de competências da instituição. Ele avalia o grau de avanço e conclusão das trilhas de aprendizagem propostas, refletindo o alinhamento dos servidores às competências essenciais para o desempenho das funções públicas.

Racionalização dos Processos Fazendários

O indicador deve levar em consideração a melhoria dos fluxos processuais.

Índice de efetividade na utilização dos recursos tecnológicos disponíveis

Este indicador tático mensura o quanto a Secretaria fazendária está utilizando de forma estratégica e sustentável os recursos tecnológicos disponíveis, com foco na preservação do conhecimento institucional e na modernização da infraestrutura. Avalia tanto o nível de adoção de soluções em nuvem, quanto a adequação da infraestrutura tecnológica frente ao seu ciclo de vida útil. permite à gestão identificar gargalos tecnológicos, promover a digitalização segura de informações e planejar de forma mais eficiente os investimentos em tecnologia.

Índice de Efetividade no Atendimento ao Cidadão

O indicador leva em consideração a qualidade no atendimento e a resolução dos processos solicitados. Mede a capacidade da administração em prestar atendimentos de qualidade, resolutivos e dentro dos padrões institucionais, considerando diferentes canais de relacionamento com o cidadão. Ele reúne dados sobre a satisfação, a conformidade dos processos e o retorno de demandas, permitindo uma avaliação ampla da efetividade dos atendimentos prestados pela DIAC.

Eficácia na modernização da infraestrutura

Este indicador tático avalia a capacidade da área de infraestrutura e logística em atender de forma tempestiva e eficaz as demandas internas por manutenção e serviços. Ele combina tempo de resposta com taxa de atendimento resolutivo, oferecendo uma visão integrada sobre a agilidade e a efetividade da equipe responsável pelo suporte físico e operacional da instituição.

Subsecretaria de Finanças (SUBFIN)

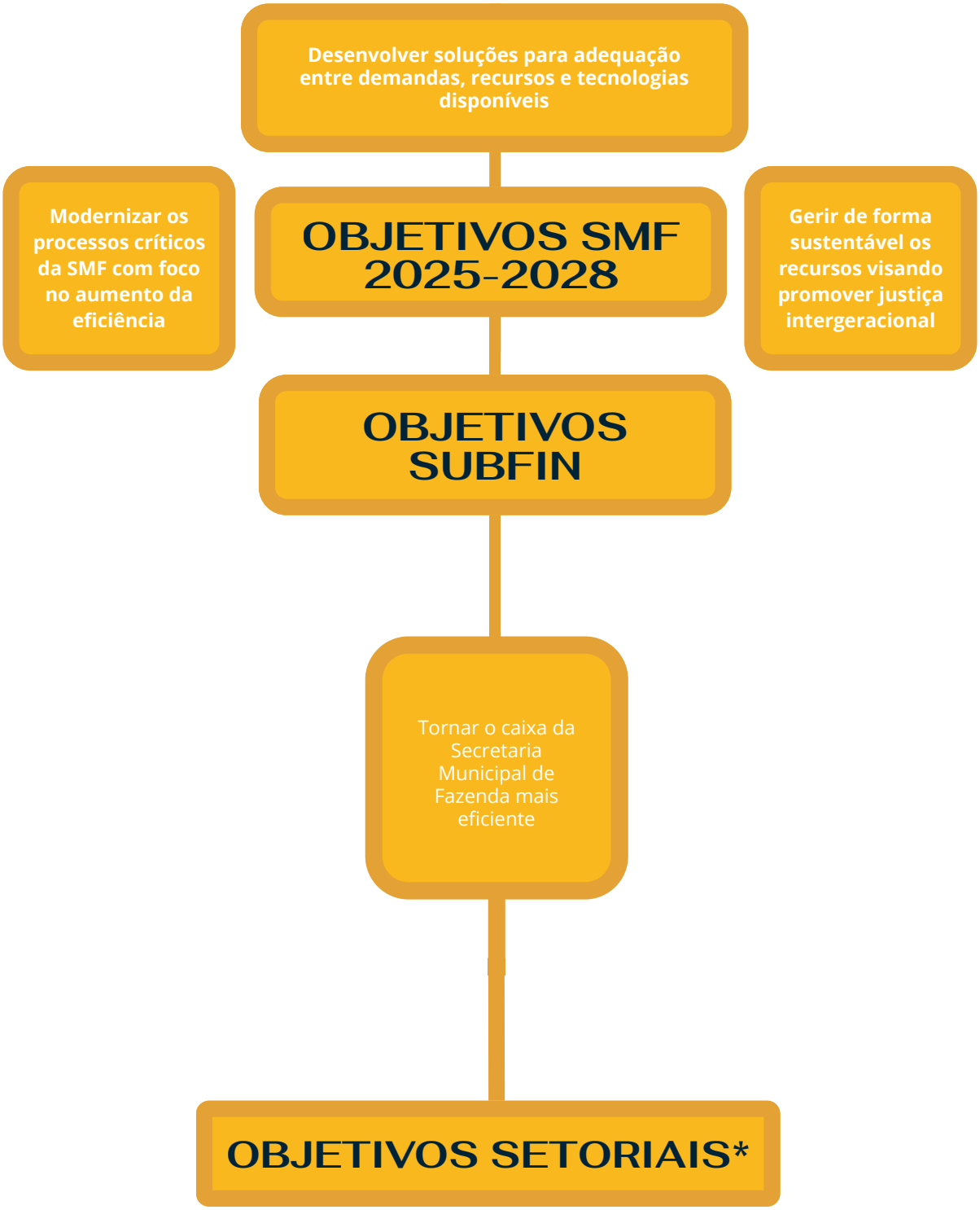
Responsável pela realização e acompanhamento das atividades relativas à execução orçamentária e financeira do município e das atividades econômicas a nível nacional, estadual e municipal.

A Subsecretaria de Finanças (SUBFIN) atua como uma engrenagem central na estrutura da Secretaria Municipal de Fazenda, sendo responsável pela gestão e controle dos recursos públicos de Niterói. Sua missão é garantir a sustentabilidade fiscal e a execução orçamentária com máxima eficiência, integridade e transparência. Por meio de seus departamentos de Finanças, Tesouro e Estudos Fiscais, e as coordenações de Liquidação, Pagamentos, Arrecadação e Conciliação Bancária, a SUBFIN gerencia todo o ciclo financeiro municipal. Este ciclo abrange desde o planejamento, a efetivação dos pagamentos de todas as obrigações da prefeitura e o monitoramento do ingresso de receitas, a gestão do caixa e a elaboração de análises econômicas que subsidiam as decisões estratégicas do governo.

Para o quadriênio 2025-2028, a SUBFIN enfrenta desafios estratégicos que exigem uma atuação cada vez mais proativa e inteligente. O primeiro grande desafio é a manutenção da sustentabilidade fiscal em um cenário de crescente demanda por serviços públicos e de restrições orçamentárias, o que demanda um rigoroso controle do equilíbrio das contas e o pleno atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal. O segundo é a modernização tecnológica, com a necessidade de automatizar processos, integrar sistemas e utilizar a análise de dados para otimizar o fluxo de pagamentos e a gestão da tesouraria, reduzindo riscos e aumentando a agilidade. Por fim, o desenvolvimento e a capacitação contínua de suas equipes técnicas são essenciais para lidar com a complexidade da legislação e das ferramentas de gestão financeira moderna.

Diante desses desafios, o objetivo central desta Subsecretaria para os próximos anos é consolidar sua transição de um papel meramente operacional para um núcleo de inteligência e assessoria estratégica financeira. Ao investir em modernização, otimização de processos e na valorização de seus servidores, a SUBFIN buscará fortalecer a capacidade de investimento do município, garantir a aplicação eficiente e transparente dos recursos e, consequentemente, contribuir de forma decisiva para a implementação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento de Niterói e o bem-estar de seus cidadãos.

Salomão Neto



**Os objetivos da SUBFIN estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da subsecretaria, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Capacitação técnica e preparo funcional
- Gestão de pessoas e retenção de conhecimento
- Modernização tecnológica e expansão de sistemas
- Melhoria na qualidade e confiabilidade dos dados
- Mapeamento de processos e resgate de histórico operacional
- Agilidade no atendimento e nos processos internos
- Adequação à ISO e conformidade processual
- Mitigação de riscos tributários e cambiais
- Aumento da arrecadação própria

OBJETIVOS SETORIAIS 2025

Coordenação de Conciliação Bancária (COBAN)	Reduzir de forma contínua as pendências bancárias, contribuindo para a sustentabilidade e a confiabilidade na gestão dos recursos públicos
	Assegurar a exatidão dos saldos bancários e contábeis do município através da conciliação tempestiva e precisa
	Otimizar o tempo de realização e resolução das conciliações bancárias
Coordenação de Arrecadação (COAR)	Reestruturar o cadastro das receitas públicas municipais, a fim de facilitar a aferição e o mapeamento das arrecadações, melhorando assim a produtividade e a transparência dos dados
	Aprimorar os procedimentos de aferição das receitas, assegurando maior celeridade, precisão e eficiência na consolidação dos dados arrecadatórios
	Ampliar os mecanismos de pagamentos para os cidadãos
	Garantir a correta classificação e o registro tempestivo de todas as receitas municipais
	Monitorar e analisar o comportamento da arrecadação, fornecendo subsídios para a tomada de decisão

Departamento de Estudos Fiscais (DEEF)	Identificar e avaliar a viabilidade de novas fontes de receita para o Município, contribuindo para a sustentabilidade fiscal
	Produzir análises e estudos econômico-fiscais que subsidiem a tomada de decisão estratégica da Secretaria, com foco na otimização de receitas e despesas
	Monitorar o cenário econômico e fiscal, identificando proativamente riscos e oportunidades com impacto na arrecadação e nas despesas municipais
Coordenação de Encargos Financeiros do Município e Gestão Orçamentária (CEFGO)	Garantir a gestão eficiente do orçamento
	Fornecer informações precisas sobre encargos financeiros e execução orçamentária para subsidiar a tomada de decisão e a gestão do caixa
	Gerenciar o fluxo de pagamento dos encargos financeiros em conformidade com as normas e contratos
	Fortalecer o relacionamento com as áreas da SMF para qualificar a recepção e o encaminhamento das demandas orçamentárias
Departamento de Finanças (DEFIN)	Promover a otimização dos processos de liquidação e repasse, assegurando elevados padrões de precisão, controle de conformidades nos registros e procedimentos, com visando a fortalecer a eficiência e a sustentabilidade do caixa da secretaria
Departamento de Tesouro Municipal (DETES)	Aprimorar a organização e a gestão da rotina de pagamentos, garantindo maior controle, eficiência e previsibilidade na execução financeira
	Unificar a comunicação entre os representantes financeiros do município, visando padronizar procedimentos e otimizar o fluxo de informações

Principais entregas para 2025

- Implementar Decreto da Programação Financeira
- Saneamento Total das Pendências Bancárias
- Ampliar Programa Niterói Paga Fácil (Diversificação e Modernização dos meios de arrecadação)
- Implantar o programa Niterói Empreendedora (Crédito Permanente)
- Implementar Rede de comunicação com áreas de finanças do munícipio (DEFIN / DETES / COBAN)
- Capacitar os servidores da área financeira, preparando-os para o gerenciamento do FER e de outros fundos
- Capacitar servidores para prepará-los para lidar com modelagens econômico-financeiras complexas

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

PPA 2026-2029
A CIDADE QUE VOCÊ QUER PARA O FUTURO

Índice da arrecadação oriunda de projetos estratégicos

Avaliar o impacto na arrecadação decorrente de investimentos em entregas estratégicas do município.

Índice de Cobertura da Receita Projetada de Royalties pelo Saldo do FER

Fortalecer o FER como instrumento de estabilização fiscal, aumentando sua capacidade de absorver impactos de frustrações na arrecadação de royalties, e assegurar a sustentabilidade das finanças municipais a longo prazo, respeitando as condições legais para sua utilização.

Taxa de Rentabilidade Real dos Ativos do FER

Avaliar a eficiência da gestão financeira dos ativos do FER em preservar e aumentar o poder de compra do patrimônio do fundo, buscando retornos consistentes que superem a inflação.

Índice de Rentabilidade do Caixa (IRC)

Ele avalia a eficiência da gestão das aplicações financeiras, buscando maximizar a receita adicional para o município, sempre respeitando os princípios de segurança e liquidez exigidos na gestão pública.

Índice de Acurácia da Previsão de Receitas Chave

Mede a precisão dos modelos de previsão de receita mantidos pelo Departamento de Estudos Fiscais (Royalties). Uma maior acurácia (índice mais próximo de 100%) indica melhor capacidade de prever o fluxo de caixa, essencial para a eficiência financeira.

Subsecretaria de Contabilidade (SSCONT)

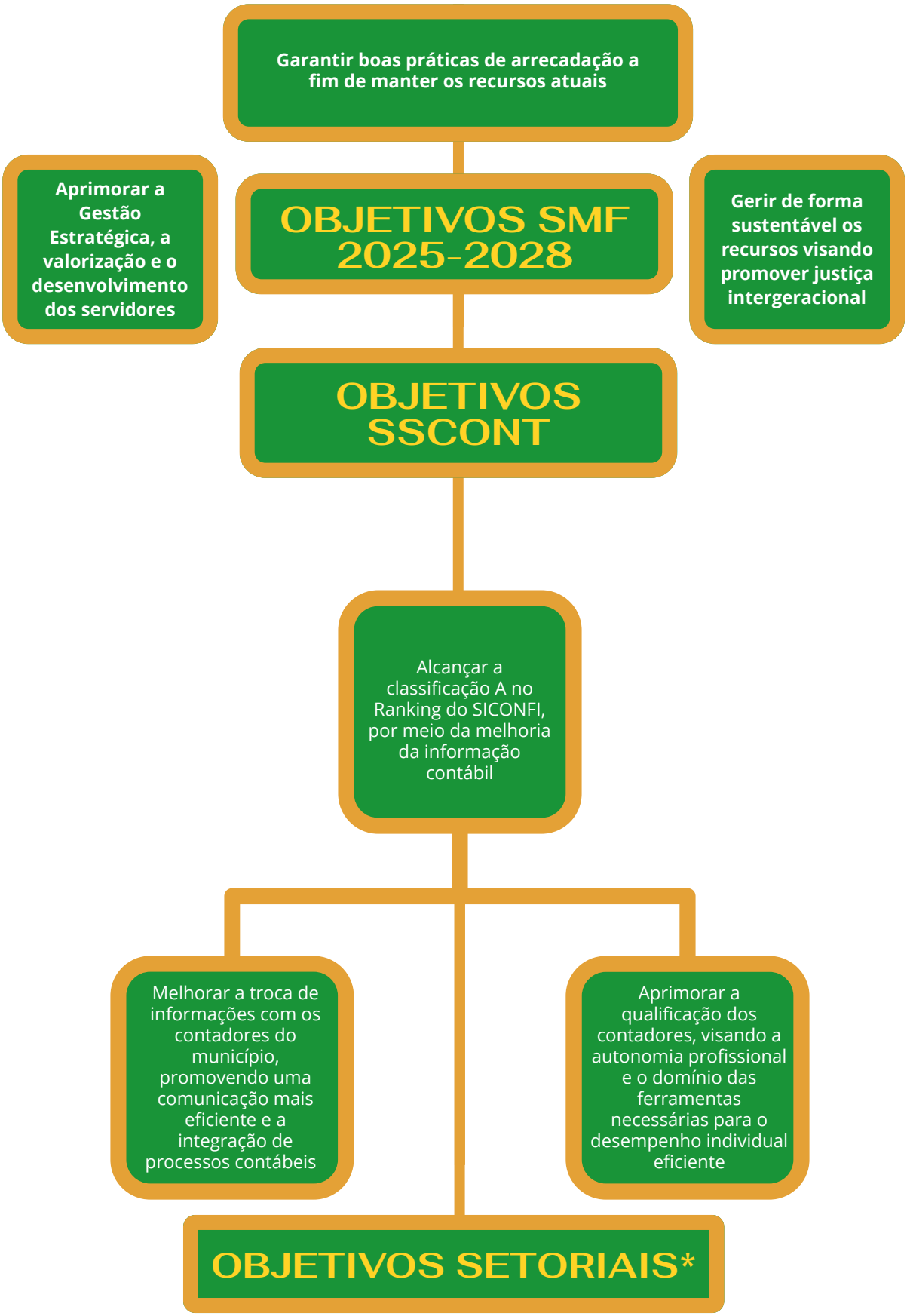
Responsável pela supervisão e contabilização dos atos e fatos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, assim como pela prestação de contas do município.

A Subsecretaria de Contabilidade da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói é responsável por gerir, registrar e controlar as informações contábeis do município, garantindo a conformidade com as normas de contabilidade pública, a transparência dos dados e o apoio técnico às unidades gestoras. Atua como elo entre a administração municipal, os órgãos de controle e a sociedade, promovendo a integridade e a confiabilidade das informações.

Entre suas funções estão a consolidação de balanços e demonstrativos contábeis, elaboração e envio de relatórios fiscais e contábeis obrigatórios, acompanhamento das operações patrimoniais, orçamentárias e financeiras, além da padronização do Plano de Contas e do atendimento às exigências legais. Sua estrutura é formada por coordenações especializadas que asseguram eficiência e qualidade nos processos.

Os principais desafios envolvem garantir a tempestividade e integridade das informações diante da complexidade das operações municipais, aprimorar a integração entre sistemas, harmonizar procedimentos e atender à crescente demanda por transparência, qualidade da informação e precisão dos registros. A subsecretaria busca inovação, digitalização e indicadores de desempenho para fortalecer o controle interno e contribuir para uma gestão fiscal mais eficiente e responsável.

Thiago Azevedo



**Os objetivos da SSCONT estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da subsecretaria, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Implantar o mapeamento de processos e a normatização contábil
- Fortalecer a classificação técnica e a qualidade da informação contábil
- Modernizar e superar as limitações do sistema ERP contábil
- Promover a transparência do conhecimento e atualização profissional
- Reduzir o tempo de elaboração das demonstrações contábeis
- Mapear competências e alinhar perfis às demandas técnicas
- Aprimorar a comunicação interna e externa
- Mitigação de riscos tributários e cambiais
- Garantir respostas técnicas qualificadas

OBJETIVOS SETORIAIS 2025

Departamento de Contabilidade Geral	Melhorar a qualidade dos relatórios contábeis, a fim de diminuir retificações e promover entregas tempestivas
	Melhorar a comunicação com as instituições de governo
	Atender os prazos determinados na prestação de contas
Coordenação de Contabilidade Geral	Garantir a consistência e integridade das demonstrações contábeis por meio da padronização dos lançamentos e da formalização de rotinas mensais de fechamento
	Especializar a equipe contábil nos procedimentos de reconhecimento contábil, depreciação e controle patrimonial, promovendo maior domínio técnico e redução de erros
	Consolidar o controle e a análise das contas de compensação, assegurando a completude e fidelidade do patrimônio público

Coordenação Informações Fiscais, Orçamentárias e Prestação de Contas	Assegurar o envio tempestivo e consistente das informações fiscais e contábeis aos sistemas federais e estaduais (MSC, SICONFI, SADIPEM, e-CAC, CAUC)
	Fortalecer o acompanhamento contínuo de pendências fiscais e jurídicas, garantindo a adimplência do município e a prevenção de sanções
	Apoiar tecnicamente as ações de auditoria externa do TCE-RJ e demais órgãos de controle, qualificando o relacionamento institucional
Coordenação Cadastro e Consolidação	Padronizar e manter atualizadas as contas do PCASP de todas as unidades gestoras do município
	Garantir a correta identificação e registro das movimentações intraorçamentárias, promovendo consistência nas transações entre órgãos
	Aperfeiçoar o cálculo e a apuração dos índices fiscais e contribuições obrigatórias, como o PASEP
Departamento de Sistemas Contábeis	Melhorar a qualidade dos relatórios contábeis, a fim de diminuir retificações e promover entregas tempestivas
	Melhorar a comunicação com as instituições de governo
	Atender os prazos determinados na prestação de contas

Principais entregas para 2025

- Criar Rede de Contadores
- Aprimorar a Qualidade da Informação Contábil
- Aumentar o Índice de Conformidade da STN (SICONFI)
- Capacitação em Inteligência Artificial voltada para Contabilidade

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Índice de Qualidade do Registro Contábil

Mensurar a qualidade do registro contábil

Desempenho Agregado das Demonstrações Contábeis no Ranking do SICONFI

Mensurar a qualidade dos relatórios de prestação de contas desenvolvidas pelo setor

Assessoria de Planejamento Estratégico (ASPLAN)

Responsável por elaborar e coordenar o planejamento estratégico da SMF, apoiar a elaboração das metas e indicadores, monitorar as entregas estratégicas, avaliar resultados e desenvolver práticas e competências de gestão.

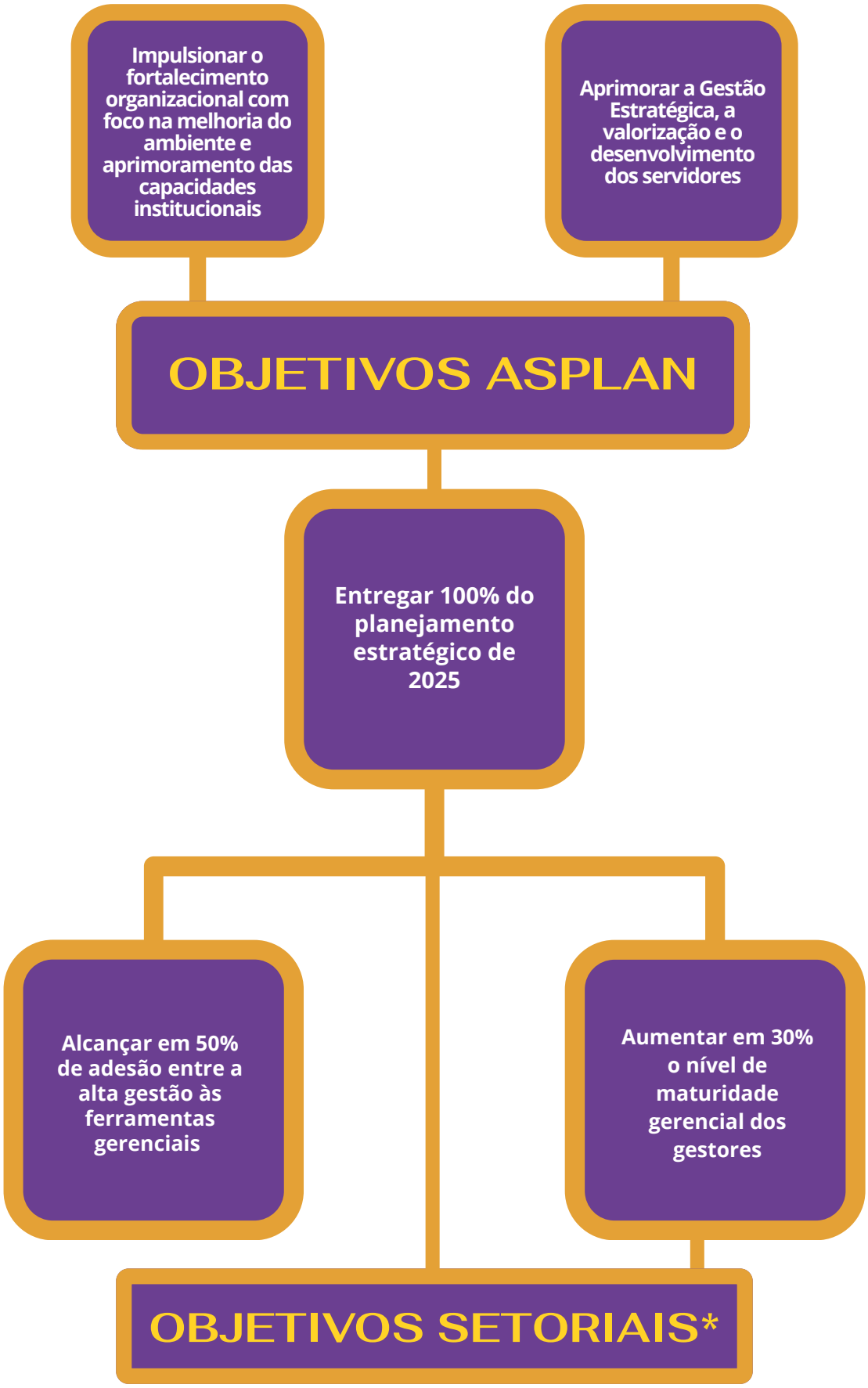
A Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (ASPLAN) tem um papel central na condução da estratégia da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) de Niterói. Sua função é elaborar, coordenar e acompanhar o planejamento estratégico da Secretaria, garantindo integração entre os setores, monitoramento dos resultados e aplicação de práticas modernas de gestão pública.

Apesar dos avanços já alcançados, os próximos anos trazem grandes desafios. O principal é a falta de um sistema institucionalizado de gestão estratégica e de monitoramento das entregas, o que dificulta acompanhar o desempenho da Secretaria e consolidar uma cultura voltada a resultados. Também, não alcançamos ainda, um nivelamento das equipes técnicas com conceitos de planejamento, monitoramento e avaliação. Isso reduz a capacidade institucional de gerar entregas de forma mais coordenada e consistente.

Para enfrentar esse cenário, a ASPLAN vai trabalhar com uma agenda estruturante, voltada para consolidação da gestão estratégica como eixo central da SMF. Entre as prioridades estão criar um sistema de monitoramento com painéis de indicadores e relatórios acessíveis, criar uma memória institucional do planejamento, investir em capacitação contínua de servidores e lideranças, para fortalecer as competências técnicas em planejamento e gestão, e estimular uma cultura de inovação e entrega de resultados.

A ASPLAN também vai buscar maior articulação entre áreas e alinhamento das entregas da Secretaria com o planejamento estratégico da Prefeitura, garantindo coerência com os objetivos de governo. Para que essa agenda funcione, é fundamental o reconhecimento institucional da ASPLAN como unidade responsável pela governança da estratégia da SMF.

Dandara Xavier



**Os objetivos da ASPLAN estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da assessoria, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Inexistência de um Sistema de Gestão Estratégica
- Baixa adesão ao uso das ferramentas Microsoft 365
- Ausência da cultura de planejamento nas rotinas setoriais
- Predominância na execução de demandas operacionais em detrimento das demandas estratégicas por parte dos gestores

Principais entregas para 2025

- Realizar 04 capacitações voltadas à melhoria gerencial

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Efetividade da Gestão por Indicadores

Este indicador tático tem como objetivo avaliar a efetividade do monitoramento estratégico na Secretaria de Fazenda, considerando a apresentação regular dos indicadores à alta gestão, o grau de atingimento das metas estabelecidas e a qualidade das análises críticas elaboradas pelos setores.

Execução das Entregas Estratégicas

Este indicador busca mensurar a execução do planejamento estratégico institucional, o andamento dos projetos estratégicos e a realização das ações pelas áreas da Fazenda.

Unidade de Controle Interno (UCIS)

Responsável pela supervisão da correta gestão orçamentária, financeira, patrimonial e operacional sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia.

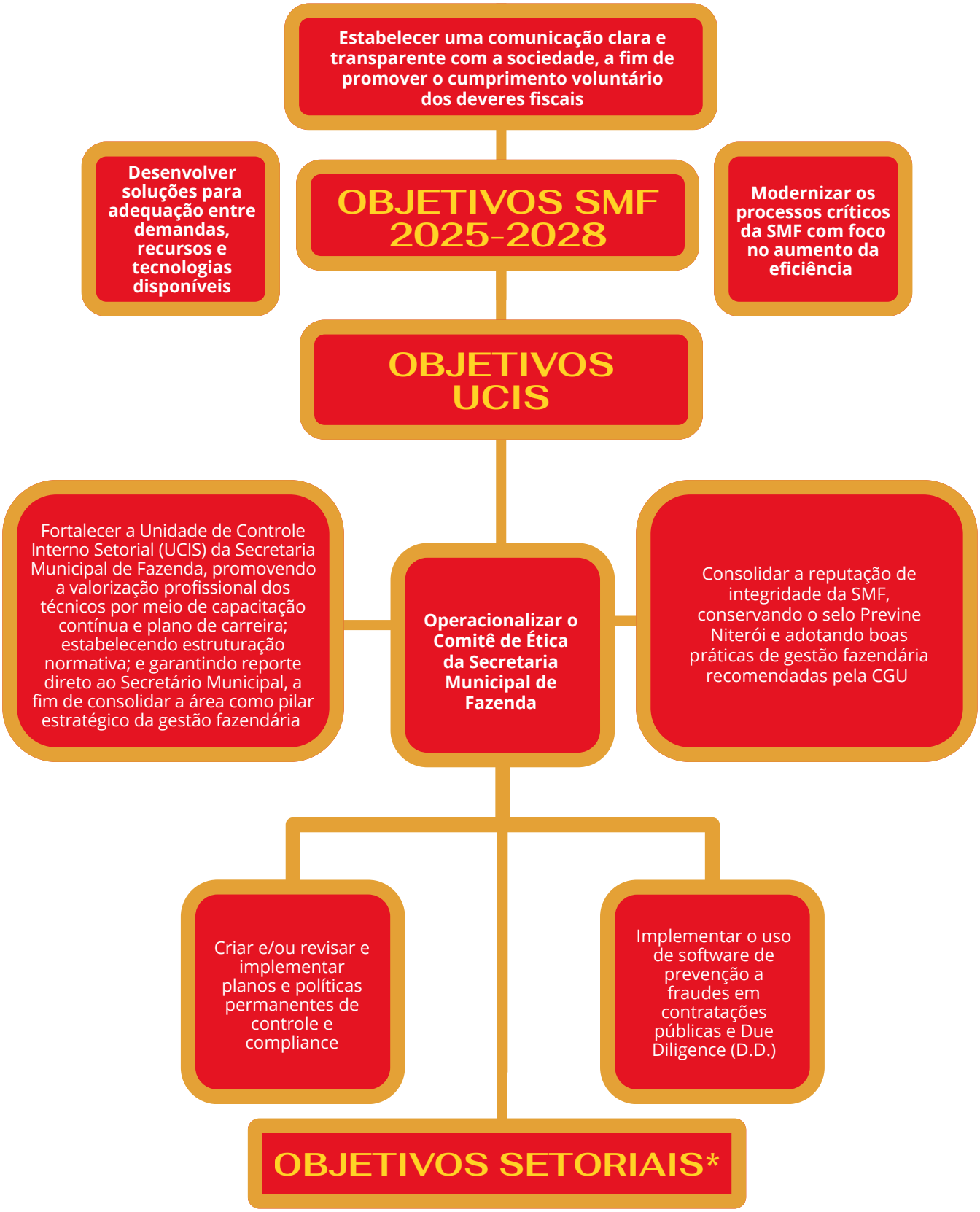
A Unidade de Controle Interno Setorial (UCIS) da Secretaria Municipal da Fazenda (SMF) assume um papel estratégico fundamental, sendo responsável por promover a conformidade, a transparência e a eficiência na gestão pública municipal. Como parte integrante do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo, sua atuação é essencial para o monitoramento de processos e a identificação proativa de riscos que impactam a administração.

Entre suas competências principais, a UCIS atua na verificação do cumprimento de normas, no acompanhamento de determinações dos órgãos de controle, na elaboração de diagnósticos de integridade e no suporte ao Programa de Integridade Previne Niterói. A unidade também se vale da análise de dados para otimizar processos internos, trabalhando de forma integrada com todas as subsecretarias da Pasta.

O grande desafio imediato é a consolidação desta nova fase, que inclui a formalização definitiva da UCIS, a efetiva implementação do Plano Previne e a adoção das diretrizes de controle preventivo da CGM e TCE/RJ. Esta transição requer um reposicionamento institucional, que envolve a clarificação de seu escopo de atuação perante as demais unidades da SMF e o investimento em capacitação técnica contínua para temas complexos como auditoria interna e análise de riscos.

Em síntese, a UCIS posiciona-se como um elemento vital para o fortalecimento da governança na Secretaria de Fazenda. O sucesso de sua missão dependerá da sinergia entre o novo desenho institucional, a padronização de metodologias e a articulação permanente com a CGM e o TCE/RJ, sempre com o objetivo de equilibrar um controle robusto com a agilidade e a eficiência administrativa.

Guilherme Ferreira



**Os objetivos da UCIS estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da assessoria, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Readequar a capacidade operacional à demanda processual
- Fortalecer o ambiente de controle interno
- Assegurar segurança da informação e da rede
- Modernizar os recursos tecnológicos para gestão
- Mapear e padronizar processos internos
- Melhorar a comunicação interna e intersetorial
- Estabelecer protocolos internos de controle
- Formalizar a norma de operação do setor e rever políticas de valorização
- Reestruturar o Comitê de Ética
- Criar política de interrupção e reporte de irregularidades
- Implementar programa de treinamento em compliance
- Instituir política de não retaliação a denunciantes

Principais entregas para 2025

- Implementar Plano Previne 2025
- Criar o Regimento e estruturar a Unidade de Controle Interno Setorial (UCIS)
- Elaborar Guia e modelos para elaboração de despachos
- Elaborar Guia de Pagamentos (SUMOG e SUBFIN)
- Manual de Compras e Licitações
- Guia para ETP para contratação de software Antifraude
- Procedimento de Contratação da ISO 9001:2015 (SUGEF e SSCONT)

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Índice de implementação das Recomendações do TCE

Mede o percentual de recomendações do Tribunal de Contas e da Controladoria Geral atendidas pela Secretaria, refletindo a efetividade na correção de falhas apontadas e o fortalecimento da gestão.

Índice de Implementação do Plano Previne

Avalia o nível de execução das ações do Plano de Integridade no âmbito da SMF, assegurando a adoção de práticas que previnem fraudes e promovem a conduta ética.

Índice de Implementação do monitoramento de Processos DEA

Monitora o volume de despesas de exercícios anteriores em aberto, visando a sua contínua redução. A meta é minimizar essa prática, assegurando uma execução orçamentária mais tempestiva e a saúde financeira do município.

Índice de Implementação do monitoramento da Transparência Ativa (LAI)

Monitora a conformidade com os prazos e a qualidade das respostas a pedidos de informação, garantindo a transparência ativa e o direito de acesso à informação pública.

Índice de Implementação do monitoramento da LGPD

Avalia o nível de conformidade das atividades da Secretaria com a Lei Geral de Proteção de Dados, assegurando o tratamento seguro e legal de dados pessoais sob sua guarda.

Índice de implementação da ISO 9001:2015

Mede a abrangência do Sistema de Gestão da Qualidade na Secretaria, calculado pela razão entre áreas certificadas e áreas certificáveis. O objetivo é alcançar a certificação em 100% das unidades passiveis, garantindo a padronização e a melhoria contínua em todos os processos.

Assessoria de Comunicação Institucional

Responsável por planejar e coordenar as atividades de comunicação social da SMF e pela elaboração das estratégias de conteúdo para as redes sociais

A Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) atua como mediadora entre a instituição e a sociedade, cuidando da presença nos canais digitais e da comunicação interna. O setor é responsável pela divulgação, criação e diagramação de materiais oficiais, além do desenvolvimento de peças gráficas para públicos internos e externos. Sua missão principal é assegurar uma comunicação simples, eficiente e transparente, ao mesmo tempo em que fortalece a imagem institucional e a relação de confiança entre a Secretaria e os cidadãos.

Para o período de 2025 a 2028, a ASCOM definiu como objetivos estratégicos aprimorar a comunicação interna da SMF e ampliar as iniciativas de educação fiscal e financeira para a população. O primeiro foco está na melhoria dos fluxos de informação entre as áreas da Secretaria, de modo a garantir maior integração, clareza e colaboração entre servidores. Já no campo externo, busca-se aproximar o cidadão das práticas de educação fiscal, estimulando o cumprimento voluntário das obrigações tributárias e ampliando a compreensão sobre o papel da arrecadação na gestão pública.

Esses objetivos representam desafios centrais para a ASCOM, que precisa equilibrar o fortalecimento da comunicação interna com o compromisso de oferecer informações acessíveis e relevantes à sociedade. Ao atingir tais metas, a instituição reforça sua maturidade administrativa, promove maior participação cidadã e consolida a confiança pública. Assim, a atuação da ASCOM se configura como essencial para aproximar a Secretaria da população, ampliando o engajamento e valorizando a cidadania fiscal.

Andressa da Hora e Clara de Oliveira

**Os objetivos da ASCOM estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da assessoria, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Corpo técnico reduzido
- Equipamentos defasados
- Falta de participação ativa dos servidores
- Comunicação interna ineficaz

Principais entregas para 2025

- Implementar Projeto Fazendo Por Elas
- Reestruturar Site da SMF

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Atingir 10% a mais de interações nas redes, em relação à média do mesmo período do ano anterior

Medir o estabelecimento de uma comunicação clara e transparente com a sociedade, a fim de promover o cumprimento voluntário de deveres fiscais, a partir da criação de conteúdo educativo e informativo.

Assessoria de Patrimônio Imobiliário (ASPI)

Responsável por coordenar e controlar a execução e o desenvolvimento das atividades do Setor de Cadastro Patrimonial Imobiliário e do Setor de Receitas Patrimoniais

Considerando a necessidade de modernização e eficiência na gestão do patrimônio público, foi criada por meio do Decreto 12.505/2017, a Assessoria de Administração do Patrimônio Imobiliário na estrutura da Secretaria de Fazenda. Tal assessoria tem como atribuições, entre outras: provocar a atualização cadastral do acervo imobiliário público, após oficiar as instituições quanto à propriedade e uso de imóveis; monitorar e promover contratos de cessão, concessão e alienação de imóveis públicos municipais; responder consulta das secretarias e órgãos da Administração Direta e Indireta sobre disponibilidade de imóveis públicos vagos para utilização pelo poder público municipal, conforme Decreto Municipal 14.621/2022; acompanhar processos de heranças jacentes e indicar imóveis com indícios de abandono para o procedimento de arrecadação, estabelecido pela Lei Municipal 2.550/2008 e regulamentado pelo Decreto Municipal 13.984/2021.

No aspecto documental, os mapas e sistema cadastral existentes na SMU foram de relevante ajuda, pois nem todo o patrimônio público municipal possuía seu Boletim de Informação Cadastral (BIC), e através da provocação aos cartórios e outras secretarias os documentos necessários vêm sendo encontrados e arquivados para melhor gestão dos próprios municipais.

Com a necessidade de cadastros digitais, tanto por parte de exigências do TCE/RJ, como em decorrência do Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB), se tornou mais urgente a necessidade de que os imóveis públicos estejam devidamente cadastrados e georreferenciados, o que demanda também a existência de um sistema de gestão de imóveis, que está para ser licitado, auxiliando também no controle dos contratos de concessão dos imóveis públicos dominicais pertencentes ao Município.

Hermínio Rangel

**Os objetivos da ASPI estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos da coordenação, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Redução da influência de interferências políticas nas decisões técnicas
- Melhoria da infraestrutura de tecnologia da informação e redução da dependência de serviços externos
- Fortalecimento da comunicação interna
- Implantação de um sistema estruturado de mapeamento e gestão de processos

Principais entregas para 2025

- Encaminhar Projeto de Lei para formalização do Comissão Fazendária de Valores Imobiliários (COFAVI);
- Elaborar processo de alienação do lote dentro do estacionamento do colégio Abel;
- Criar a Plataforma de Gestão do Patrimônio Imobiliário;
- Informações sobre imóveis públicos da FAN levantadas.

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Índice de efetivo cadastro do patrimônio imobiliário municipal

Aferir o quanto está devidamente cadastrado, em termos contábeis e fazendários, os imóveis públicos avaliados

Superintendência Jurídica (SJUR)

Responsável por emitir pronunciamentos em processos e assuntos que envolvam matéria jurídica da SMF, além de colaborar na elaboração de instrumentos normativos ou contratuais de interesse da SMF.

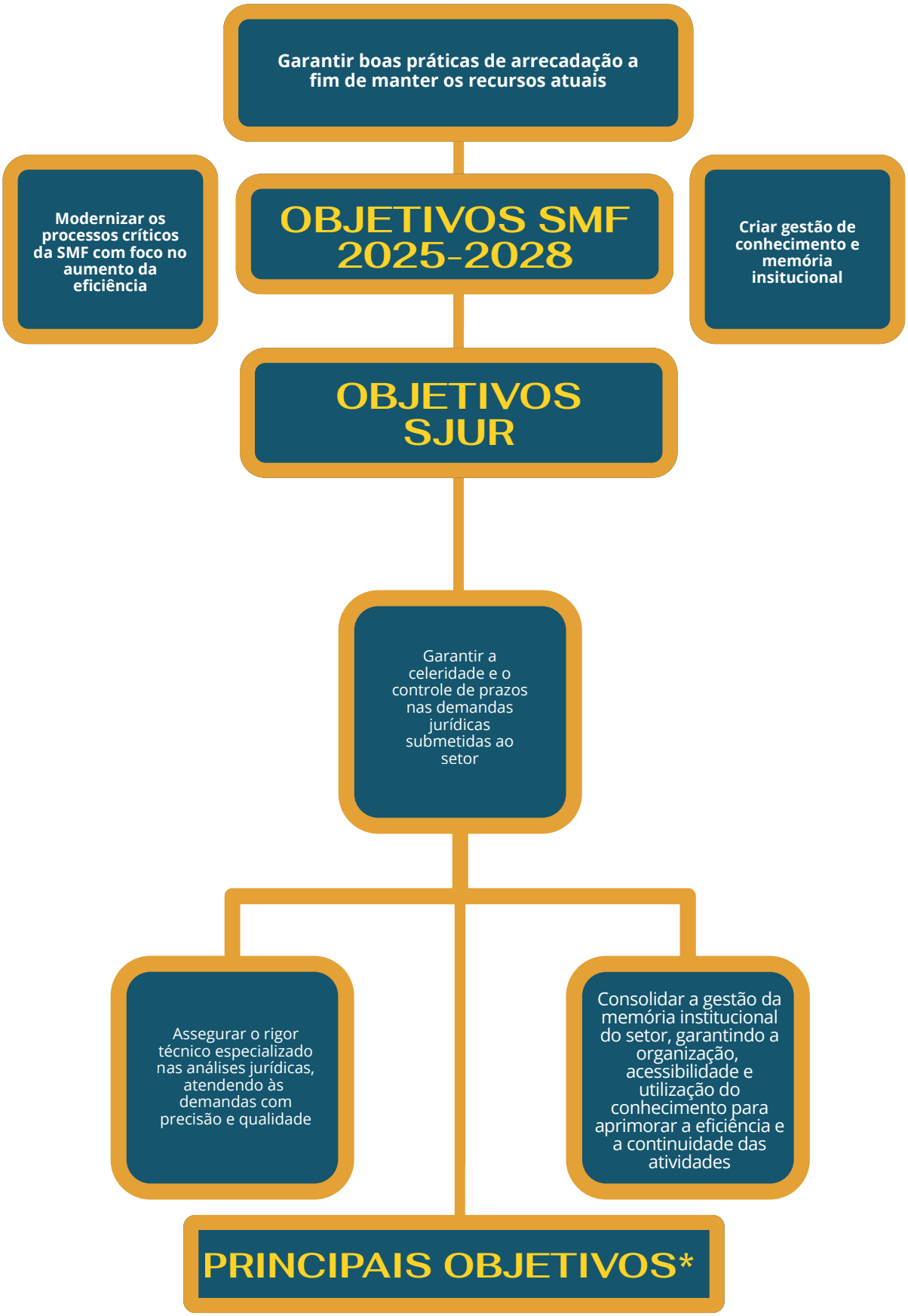
A Superintendência Jurídica da Secretaria Municipal de Fazenda (SJUR/SMF) tem como missão oferecer suporte jurídico à SMF, assegurando a juridicidade dos atos administrativos e das decisões institucionais.

Entre as atribuições do órgão, destacam-se a revisão de editais de licitação, minutas de contratos, convênios e outros instrumentos administrativos; a análise jurídica de minutas de atos normativos; o esclarecimento de dúvidas jurídicas, bem como o apoio às autoridades da SMF na elaboração de informações em mandados de segurança. A SJUR também desempenha papel preventivo, propondo medidas corretivas e de aprimoramento normativo para evitar litígios, promover eficiência e garantir decisões amparadas por fundamentos legais consistentes e alinhadas aos princípios constitucionais.

Dentre os principais desafios enfrentados pela gestão da SJUR, sobressai a necessidade de constante aprimoramento técnico, especialmente em áreas afeitas às questões fazendárias. Isso exige da equipe não apenas atualização jurídica permanente, mas também aprofundamento em áreas especializadas, como direito financeiro e tributário. Atualmente, o principal desafio atual é lidar com as mudanças decorrentes da Reforma Tributária, que demandam atenção especial e adaptação rápida.

Acresce-se a esse cenário o desafio de aumentar a eficiência na análise e resposta às demandas, promovendo maior celeridade nos pronunciamentos jurídicos sem prejuízo da qualidade técnica. Para isso, temos buscado revisar fluxos internos, padronizar entendimentos e ampliar o diálogo com os demais setores da SMF, a fim de construir uma atuação cada vez mais integrada, técnica e responsiva.

Ana Clara Peixoto



**Os objetivos da SJUR estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos do setor, atingindo os desafios citados acima.*

DESAFIOS FUTUROS

- Implantar o mapeamento e o controle dos fluxos internos, especialmente em processos que envolvem múltiplos setores;
- Melhorar a comunicação entre os setores da SMF e com outros órgãos para garantir alinhamento e agilidade nas ações.
- Necessidade de modernização nos processos de contratação da SMF;
- Criar uma estrutura de gestão do conhecimento para preservar informações estratégicas e práticas institucionais;
- Fortalecimento do Comitê de Ética e ações de integridade e conduta institucional.

Principais entregas para 2025

- Redução do passivo de processos do Conselho de Contribuintes;
- Eliminação de processos pendentes enviados antes de 2025.

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Índice de Adequação das Demandas Recebidas

Avalia a adequação das demandas recebidas pelo setor, considerando aspectos como correto direcionamento e adequada instrução.

Índice de Eficácia dos envios jurídicos

Mensura a proporção de respostas jurídicas emitidas dentro de prazos adequados.

Conselho de Contribuintes

O Conselho de Contribuintes julga, em segunda instância, recursos de processos tributários administrativos. Composto por representantes da Prefeitura e dos contribuintes, atua com isenção, celeridade e transparência. Busca a excelência por meio da certificação ISO 9001, promovendo eficiência, justiça fiscal e participação social.

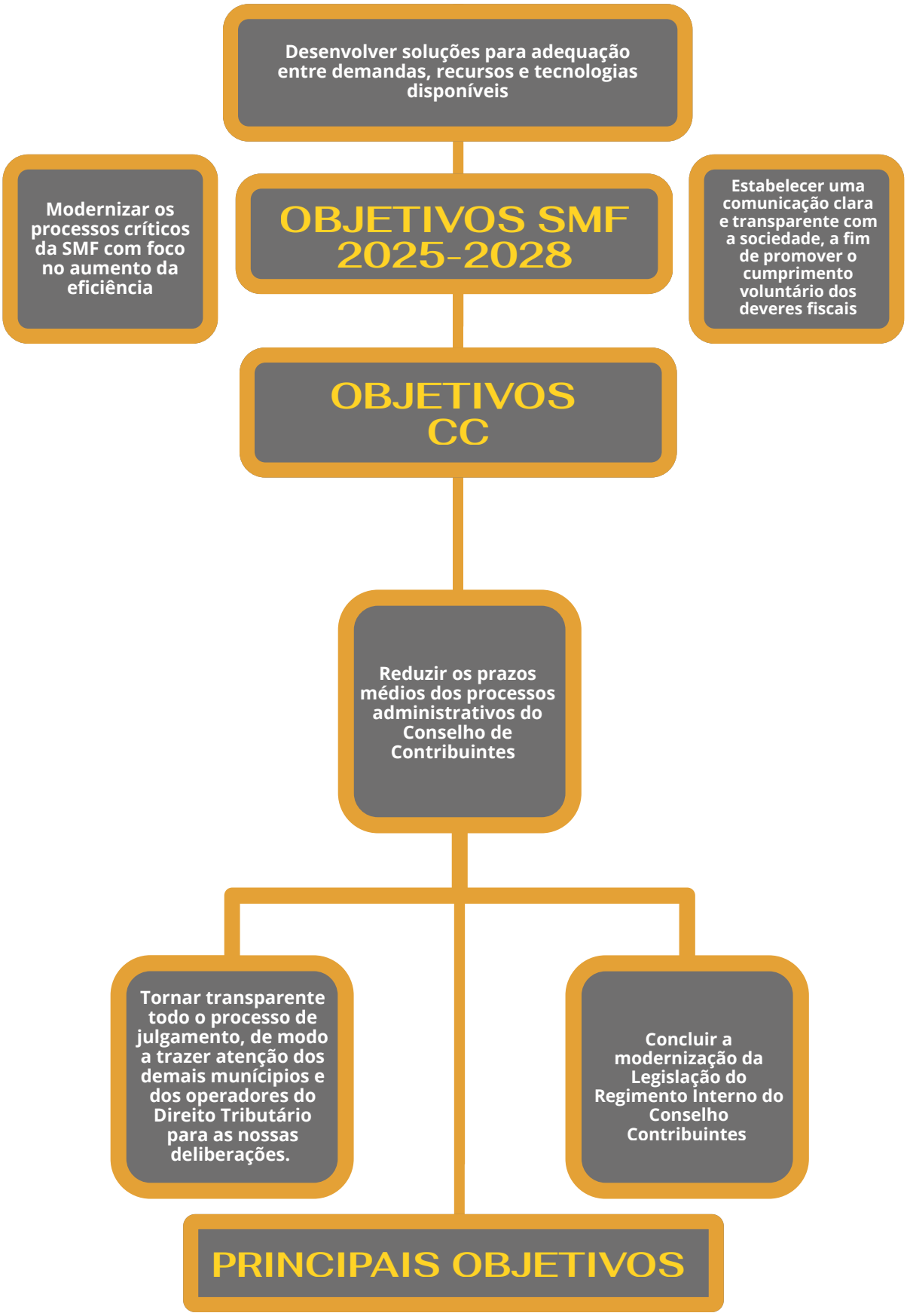
O Conselho de Contribuintes é o órgão colegiado responsável por julgar, em segunda instância, os recursos de natureza contenciosa relativos a processos administrativos tributários. Composto por nove membros (quatro representantes dos contribuintes e cinco da Prefeitura, incluindo o Presidente), o Conselho desempenha papel fundamental na garantia da isenção, da transparência e da justiça fiscal no âmbito municipal.

Nos últimos anos, o Conselho deu início a um projeto de modernização e fortalecimento institucional e implantou um sistema de gestão da qualidade, culminando na obternção da certificação ISO 9001. A certificação reflete o compromisso com a eficiência e com a melhoria contínua, consolidando um ambiente de julgamento técnico, imparcial e confiável.

Entre os principais desafios para a próxima gestão estão a manutenção da certificação ISO 9001 e de um sistema de gestão efetivo, a preservação do atual estado de “estoque zero” de processos (em que os recursos são julgados logo após protocolados), e a garantia de independência funcional e excelência técnica nos julgamentos. Esses pontos são essenciais para sustentar a credibilidade e a efetividade do Conselho de Contribuintes.

Ao mesmo tempo, o cenário apresenta importantes oportunidades, como a ampliação da divulgação dos meios de defesa junto à sociedade para reforçar a sensação de justiça fiscal, a continuidade da digitalização e automatização de procedimentos administrativos (adotando um sistema de distribuição de processos por meio de sorteio automatizado), o fortalecimento da capacitação dos conselheiros por meio de treinamentos, e a expansão da elaboração e utilização das Súmulas Administrativas para aumentar a segurança jurídica. Tais iniciativas tornarão o Conselho cada vez mais ágil, transparente e alinhado às melhores práticas de gestão pública.

Luiz Alberto Soares



**Os objetivos do Conselho estão diretamente ligados aos objetivos da SMF e ao compromisso de sanar os gargalos do setor, atingindo os desafios citados acima.*

PRINCIPAIS DESAFIOS

- Desenvolver e implementar sistema próprio de gestão do contencioso e indicadores
- Modernizar a infraestrutura predial para garantir conectividade e segurança para transmissão online das sessões do Conselho
- Otimizar o fluxo e a agilidade na execução das diligências
- Agilizar o processo de emissão de matrícula para os conselheiros representantes da sociedade civil

Acesse a carteira completa de Projetos 2025 através do link: www.fazenda.niteroi.rj.gov.br
Ou escaneie o QR Code ao lado

Indicadores Estratégicos da Área

Percentual de decisões unânimes

Isenção em relação às participações dos conselheiros, fortalecendo o entendimento do Conselho quanto aos temas tratados, com menos intervenções políticas e maior segurança jurídica para os contribuintes.

Percentual de decisões em que o presidente precisou votar

Isenção em relação às participações dos conselheiros, fortalecendo a jurisprudência do Conselho, com menos intervenções políticas e maior segurança jurídica para os contribuintes.

Quantidade de entidades que têm interesse em fazer parte do Conselho de Contribuintes

Representatividade, visando garantir a participação de conselheiros dos diversos segmentos da sociedade.

Quantidade de participação de suplentes nas sessões de julgamento

Representatividade, visando garantir a participação de conselheiros dos diversos segmentos da sociedade, dando a oportunidade aos suplentes para manifestarem seus entendimentos

Tempo médio entre o final da sessão de julgamento e a publicação do acórdão

Aferir a celeridade do procedimento que envolve a publicação das decisões proferidas

Nota da pesquisa de satisfação com o cliente recorrente

Verificar se os quesitos dos contribuintes registrados no documento NT-D-CC-03 – Partes interessadas pertinentes estão sendo atendidos, bem como para identificar eventuais oportunidades de melhoria nos procedimentos do Conselho de Contribuintes para sua maior satisfação.

Nota da pesquisa de satisfação com o cliente Administração Fazendária

Verificar se os quesitos da Administração Fazendária registrados no documento NT-D-CC-03 – Partes interessadas pertinentes estão sendo atendidos, bem como para identificar eventuais oportunidades de melhoria nos procedimentos do Conselho de Contribuintes para sua maior satisfação.

Percentual de julgamentos com sustentação oral

Maior participação do contribuinte nas sessões de julgamento, com a possibilidade de se manifestar oralmente sem, necessariamente, contar com a ajuda de um advogado ou contador

11

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciclo estratégico 2025–2028 da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói inicia-se em um contexto desafiador e transformador. As bases deste plano foram construídas com a convicção de que o planejamento não é apenas uma obrigação técnica, mas uma ferramenta essencial para garantir a sustentabilidade financeira e institucional da cidade.

Entre os desafios que se impõem, dois se destacam de forma estrutural e urgente. O primeiro é a necessidade de manter e ampliar a receita municipal diante da queda progressiva dos royalties do petróleo — uma fonte de recursos que desde 2018 faz parte do orçamento de Niterói, mas que hoje exige alternativas concretas de substituição. O segundo é a implementação da Reforma Tributária, que altera profundamente o sistema de arrecadação e distribuição de receitas no país, demandando da SMF capacidade de adaptação, planejamento técnico e reposicionamento estratégico.

Neste cenário, a incorporação da Inteligência Artificial surge como uma oportunidade decisiva para potencializar a atuação da SMF. O uso estratégico de ferramentas baseadas em IA permitirá aprimorar a análise de dados, automatizar processos operacionais, identificar oportunidades de arrecadação com maior precisão e ampliar a capacidade de resposta da instituição às transformações do ambiente externo. Ao adotar tecnologias inteligentes, a Fazenda poderá operar com mais eficiência, transparência e agilidade, elevando o padrão de qualidade dos serviços prestados à população.

A resposta da SMF a esses desafios tem sido a mobilização de toda a instituição em torno de uma estratégia clara, construída com participação, dados e foco em resultados. Este plano não é um fim, mas um ponto de partida: ele estrutura os caminhos pelos quais a Secretaria irá perseguir seus objetivos, acompanhar seu desempenho, desenvolver suas pessoas e modernizar seus processos.

A Fazenda tem um papel central no sucesso das políticas públicas de Niterói. Somente com uma gestão fiscal sólida, inovadora e eficiente será possível garantir que a cidade continue avançando. Por isso, os próximos anos exigirão o fortalecimento de todas as dimensões da SMF — técnica, institucional e humana — para que possamos garantir um legado de responsabilidade, inovação e impacto positivo para os cidadãos.

Encerramos este documento com a certeza de que os desafios são grandes, mas também com a confiança de que a SMF está preparada para enfrentá-los com seriedade, compromisso público e visão de futuro.