PLANO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO

2021/2024

NITERÓI
SEMPRE À FRENTE

Fazenda

FICHA TÉCNICA

Axel Grael
Prefeito de Niterói

Paulo Bagueira
Vice-Prefeito de Niterói

Marília Ortiz
Secretária Municipal de Fazenda

Heitor Moreira
Subsecretário de Finanças

Natália Cardoso
Subsecretária de Gestão e Modernização Fazendária

Juan Rodrigues da Costa
Subsecretário de Receita Municipal

Yasmim Monteiro
Subsecretária de Contabilidade

COORDENAÇÃO

Priscila Borges
Diretora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

ELABORAÇÃO

Dandara Xavier
Coordenadora de Projetos

Júlia Furtado
Assessora de Planejamento

Thaisa Braga
Coordenadora de Planejamento

COLABORAÇÃO

Claudio Clemente
Assessor de Gestão Estratégica de Pessoas

Fabian Philippsen
Diretor de Tecnologia da Informação

Fernanda Rodrigues
Diretora de Contabilidade

Guilherme Hombeeck
Procurador Municipal

Isabella Caldas
Diretora de Administração Tributária

João Costa
Diretor de Cadastros Fiscais

Karolline Nogueira
Diretora de Comunicação Institucional

Lucas Almeida
Diretor do Departamento de Estudos Fiscais

Luiz Otávio Monteiro
Assessoria de Inovação em Serviços

Nylfson Borges
Auditor Fiscal

Pedro Reys
Diretor de Controle Interno

Raphael Guingo
Diretor de Fiscalização

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....05

INTRODUÇÃO.....08

METODOLOGIA.....09

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....12

- PERFIL DA ORGANIZAÇÃO.....13
- PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES.....17
- PERCEPÇÃO DA POPULAÇÃO.....19
- MATRIZ FOFA.....23
- MAPA ESTRATÉGICO.....25
- ORGANOGRAMA..... 28
- FAZENDA EM NÚMEROS.....31

PROJETOS 2021 32

- PLANO DE METAS 2021 33
- PROJETOS ESTRATÉGICOS 35
- GERENCIAMENTO DOS PROJETOS 67
- CONSIDERAÇÕES FINAIS 69

APRESENTAÇÃO

Com o lançamento do Plano Estratégico Niterói que Queremos - 2033 e a criação de instâncias de planejamento e monitoramento de projetos como a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG) e o Núcleo de Gestão Estratégica (NGE), o governo tem reafirmado o seu compromisso com a transformação da cultura da administração municipal com maior foco no planejamento e gestão orientada para resultados, rompendo definitivamente com o “fazejamento” e o improviso para melhor equilíbrio entre a demanda social e a capacidade de agir e responder do governo.

É com essa premissa que a estrutura da Secretaria Municipal de Fazenda (SMF) foi sendo constituída ao longo dos últimos anos: atualizamos sistemas e processos; implementamos a ordem cronológica de pagamentos; incrementamos a performance da arrecadação; ampliamos os canais digitais de atendimento com a disponibilização de todos os serviços online; e realizamos o concurso de novos auditores fiscais, contadores e agentes fazendários. Todo esse legado sustenta os novos desafios que buscamos alcançar, com ênfase na implementação de novos projetos a fim de promover saltos de qualidade nos processos e procedimentos típicos das atividades fazendárias, sempre com o ideal de modernizar os serviços e aproximar cada vez mais a Administração Pública ao cidadão niteroiense, em pleno alinhamento com as diretrizes do Governo Axel Grael.

Vale destacar que é com o foco no cidadão e promoção da cultura de planejamento que o Governo vem buscando enfrentar as adversidades socioeconômicas oriundas da Pandemia de Covid-19. É o que fica demonstrado quando vemos todos os programas criados para amparar o cidadão e as empresas niteroienses,

como por exemplo os Programas de Renda Básica Temporária, Empresa Cidadã, Supera Mais, Taxista Amigo, Auxílio Emergencial para os Microempreendedores Individuais e tantos outros. Em junho deste ano iremos celebrar o investimento de 1 bilhão de reais para enfrentamento à pandemia com o impacto de mais de 250 mil beneficiários dos programas de transferência de renda e apoio à manutenção de 15 mil empregos no município.

É nesse contexto que a Secretaria de Fazenda de Niterói apresenta o seu primeiro Plano Institucional, contendo o diagnóstico da situação atual e o planejamento futuro com base nas metas de curto e médio prazo, facilitando a compreensão da estratégia não apenas para os servidores como também para toda a população.

A construção do Plano Institucional se deu através de uma construção coletiva que envolveu o ponto de vista institucional dos servidores de todas as áreas da Secretaria, bem como os cidadãos niteroienses por meio de uma pesquisa online que permitiu que entendêssemos como o munícipe nos vê, qual a sua percepção do nosso atendimento, como o serviço público é prestado em nosso órgão, e principalmente, o que o niteroiense espera de nós. Ao todo, entre a consulta pública no Colab e a participação dos servidores da Secretaria, foram envolvidas aproximadamente 850 pessoas nesse Plano Institucional.

Realizamos ainda o Seminário de Planejamento Institucional Participativo que contou com todos os dirigentes da Secretaria e os Planejamentos Setoriais, através dos quais foi possível elaborar preliminarmente o Mapa Estratégico que reflete as nossas prioridades, os objetivos de resultado, os objetivos finalísticos, os objetivos de desenvolvimento organizacional e os nossos valores.

Seguimos, portanto, com a proposta de dar continuidade aos projetos exitosos da Secretaria de Fazenda e pretendemos avançar ainda mais, com novos desafios e metas mais audaciosas até 2024, tendo sempre como norte uma visão de futuro que nos desafia a: “ser uma organização de excelência na gestão da política fiscal, comprometida com a inovação e o aperfeiçoamento de suas práticas”. Este documento reflete o nosso pacto com a sociedade, nos desafia e inspira uma atuação com entregas consistentes e foco em resultados. Tudo para estarmos sempre à frente viabilizando a gerindo recursos com responsabilidade fiscal para melhorar a vida dos niteroienses.

MARÍLIA ORTIZ
Secretária Municipal de Fazenda de Niterói

INTRODUÇÃO

O Plano Institucional Participativo - PIP é a ferramenta de planejamento estratégico da Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói - SMF. O PIP surge da necessidade de elaborar estratégias de gestão para os principais projetos do órgão, criar uma política institucional para a organização e superar os desafios que inviabilizam o alcance dos nossos objetivos.

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

Este documento começa pela apresentação da metodologia do nosso planejamento e em seguida passa para o diagnóstico institucional. O diagnóstico é dividido em 5 (cinco) pontos: perfil da organização, percepção dos servidores, percepção da população, matriz FOFA e Mapa Estratégico. Por fim, apresentamos as nossas áreas de resultado, os projetos de 2021, os desafios até 2024, os indicadores de resultado e o nosso novo organograma.

As técnicas para colocarmos nosso planejamento estratégico em prática são materializadas em projetos com realização prevista para 2021 e desafios a serem alcançados até 2024. Lembrando que o planejamento é um organismo vivo que tem revisões e atualizações a partir do monitoramento, por isso, a cada ano serão elaboradas novas carteiras de projetos anuais sempre em consonância com as metas previstas para 2024.

METODOLOGIA

O Plano Institucional Participativo - PIP foi elaborado a partir da necessidade de criar estratégias eficazes para o fortalecimento do desenvolvimento da organização. Por isso, a sua metodologia visa mapear as principais características da Secretaria a fim de compreender sua composição e entender seus principais problemas e suas potencialidades.

O diagnóstico situacional da Secretaria Municipal de Fazenda - SMF foi iniciado por meio da “Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional”. A pesquisa foi realizada de forma anônima, aberta a todos os servidores e contou com a amostra de 113 do total de 278 funcionários. Por meio da pesquisa, foi possivel observar características relevantes da composição do quadro de funcionários da SMF, bem como obter evidências e impressões dos servidores sobre o papel do órgão. O questionário contou com perguntas abertas e fechadas e os resultados foram todos tabulados, classificados e analisados para conclusão deste documento.

Tendo em vista que a participação social é um pilar fundamental do PIP, foi realizada uma consulta virtual com a população de Niterói por meio da plataforma digital de participação social COLAB. A pesquisa, batizada de "Planejamento Participativo da Secretaria da Fazenda de Niterói", foi realizada por meio de um formulário virtual, de forma anônima e aberta aos cidadãos do Município. Participaram da consulta 570 cidadãos niteroienses.

Além da consulta aos funcionários e à sociedade civil, foi realizado o “Seminário do Planejamento Institucional Participativo”, que contou com a presença dos dirigentes da SMF e de três especialistas da área econômica e da gestão - Aod Cunha, economista e ex-Secretário de Fazenda do Rio Grande do Sul; Renata Santos, Secretária Especial do Tesouro Estadual de Alagoas; e Carlos Albuquerque, especialista em Planejamento Estratégico. No seminário, os dirigentes colaboraram com a elaboração preliminar do Mapa Estratégico e da Matriz FOFA do órgão.

A Matriz FOFA é uma representação visual dos pontos positivos e negativos que podem ser internos ou externos à organização.

Esse instrumento de análise é composto por ameaças e oportunidades, elementos que são externos ao órgão, bem como pelas forças e fraquezas, elementos que são internos. Por meio da Matriz FOFA é possível analisar a capacidade ofensiva e defensiva da organização, além de possíveis vulnerabilidades.

O Mapa Estratégico é uma ferramenta de representação visual otimizada dos elementos estratégicos de uma organização. Ele materializa a visão, missão, valores e objetivos estratégicos do órgão, o que permite que se tenha uma referência clara da estratégia escolhida e, por isso, possibilita o maior alinhamento das ações à ela.

O desenvolvimento do Mapa Estratégico da SMF se deu a partir de três etapas principais: a consulta à sociedade civil, por meio do COLAB; a consulta aos funcionários do órgão, com a "Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional"; e oa realização do "Seminário do Planejamento Institucional Participativo".

A consulta à sociedade civil auxiliou no estabelecimento dos valores e das prioridades da organização. Já a consulta interna ajudou a definir não só os valores, mas também a missão e a visão da organização, além de subsidiar a elaboração dos objetivos estratégicos, já que resultou em um diagnóstico de problemas e desafios da organização na percepção dos funcionários.

Durante o "Seminário do Planejamento Institucional Participativo", os dirigentes participantes construiram a versão preliminar do Mapa Estratégico por meio das seguintes etapas: a apresentação da "Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional", que serviu de insumo para a discussão; a definição das perspectivas da organização; e, por último, a definição dos objetivos estratégicos.

A partir da apresentação do resultado da consulta interna, que propôs a missão, valores e visão, os dirigentes definiram as perspectivas, os temas norteadores da construção dos objetivos da organização. Tendo em vista as perspectivas selecionadas, foram definidos os objetivos estratégicos.

Por fim, após definirem a estratégia da organização, os dirigentes das diferentes áreas da SMF realizaram os Planejamentos Setoriais, no qual elaboraram metas institucionais que auxiliarão na solução de cada desafio enfrentado pela instituição. Os projetos, que têm previsão de entrega para 2021, serão acompanhados por meio de indicadores de monitoramento.

Seminário do Planejamento Institucional Participativo. Dois dias de muito debate e troca de informações entre os gestores para definir o mapa estratégico da SMF.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A Secretaria Municipal da Fazenda - SMF atua com a finalidade de executar as políticas fiscal e financeira do Governo; realizar o lançamento, controle e cobrança dos tributos municipais; e exercer a fiscalização tributária e de posturas, o assessoramento financeiro, orçamentário e contábil aos órgãos municipais. Para isso, conta com uma equipe multidisciplinar, que possui características e demandas distintas.

Tendo como objetivo entender a composição da equipe fazendária e identificar os problemas e as potencialidades do órgão no pleno desempenho das suas funções, esta seção apresenta um Diagnóstico Institucional da SMF.

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

Os resultados do diagnóstico são divididos em cinco partes: o perfil, que apresenta as características dos funcionários; a percepção dos funcionários, que apresenta a impressão dos funcionários sobre os principais pontos positivos e negativos do órgão; a percepção dos cidadãos, que apresenta a impressão dos cidadãos sobre serviços e prioridades do órgão; a Matriz FOFA, que apresenta análise do ambiente interno e externo com impacto nos resultados da organização; e o Mapa Estratégico, com os objetivos da instituição.

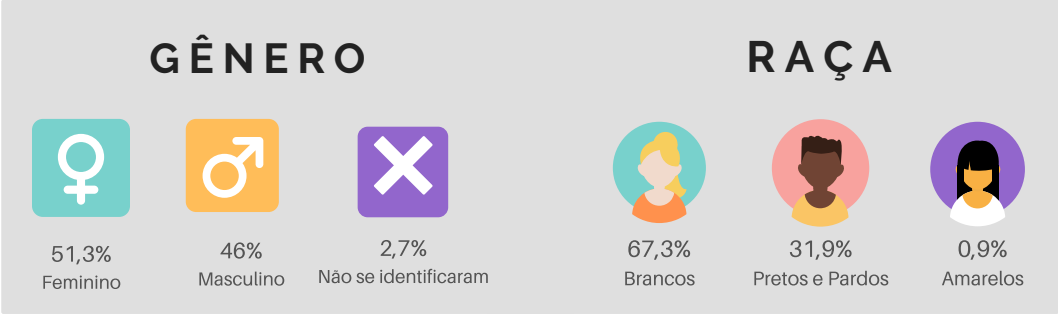
1 Perfil da organização

Atualmente, cerca de 283 funcionários compõem a força de trabalho da Secretaria Municipal de Fazenda – SMF. Em relação aos cargos ocupados pelos servidores em exercício no órgão, 11 são cedidos de outros órgãos e 130 são efetivos, sendo 65 Auditores Fiscais, 07 Fiscais de Posturas, 36 Agentes Fazendários, 04 Auxiliares Fazendários, 01 Oficial Fazendário, 04 Analistas de Políticas Públicas, entre outras categorias, como Arquitetura, Programação, Agentes Administrativos, Assistentes Administrativos e Estagiários. Cabe registrar que os cargos de Fiscal de Posturas, Fiscal de Tributos e Agentes Fazendários são carreiras específicas fazendárias, providas por meio de concurso público.

Em relação aos servidores da carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, instituída em 2017 no Município e originária da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão - SEPLAG, 04 reforçam o time da SMF no momento. A Secretaria conta com 176 colaboradores ocupantes de cargos comissionados, sendo parte ocupada por servidores efetivos e partes apenas por aqueles de livre provimento, grupo que corrobora com o quadro administrativo da instituição.

No que tange à composição dos funcionários por gênero, aferido por meio da Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional que contou com 113 respondentes, ou seja, 40% do público interno, constatou-se que a SMF é composta majoritariamente por pessoas do gênero feminino (51,3% do universo de servidores. Pessoas do gênero masculino representam 46% do total, enquanto 2,7% preferiram não se identificar. Em relação a raça, o corpo funcional é composto majoritariamente por pessoas brancas (67,3%). As pessoas pretas e pardas representam 31,9% do órgão, enquanto os amarelos representam 0,9%.

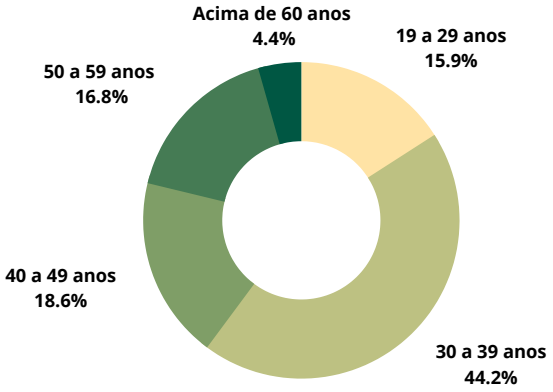
Infográfico 1 - Funcionários da SMF por gênero e raça



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

A análise da faixa etária permite perceber que o quadro de funcionários é composto majoritariamente por pessoas jovens, já que 60,1% dos servidores têm menos de 40 anos. A faixa etária mais comum entre os servidores é a de 30 a 39 anos, que representa 44,2% do órgão. Aproximadamente 18,6% dos servidores têm entre 40 e 49 anos, enquanto 16,8% do órgão tem entre 50 e 59 anos e 15,9% do órgão têm entre 19 e 29 anos. Apenas 4,4% possuem acima de 60 anos.

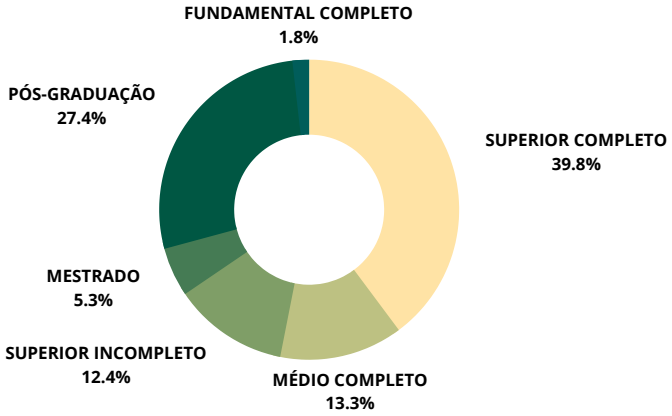
Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários da SMF



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Em relação a escolaridade, é possível perceber que o quadro de funcionários do órgão é qualificado, com 72,5% dos servidores com no mínimo ensino superior completo. No geral, 39,8% dos servidores têm apenas superior completo, enquanto 27,4% dos servidores têm pós-graduação e 5,3% têm mestrado. Aproximadamente 12,4% dos servidores têm superior incompleto e 13,3% do total têm ensino médio completo. 1,8% dos servidores têm fundamental completo.

Gráfico 2 - Escolaridade dos funcionários da SMF



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

A partir dos dados da composição dos servidores, é possível traçar que o perfil médio do servidor da SMF é uma pessoa do gênero feminino, branca, jovem e com o superior completo.

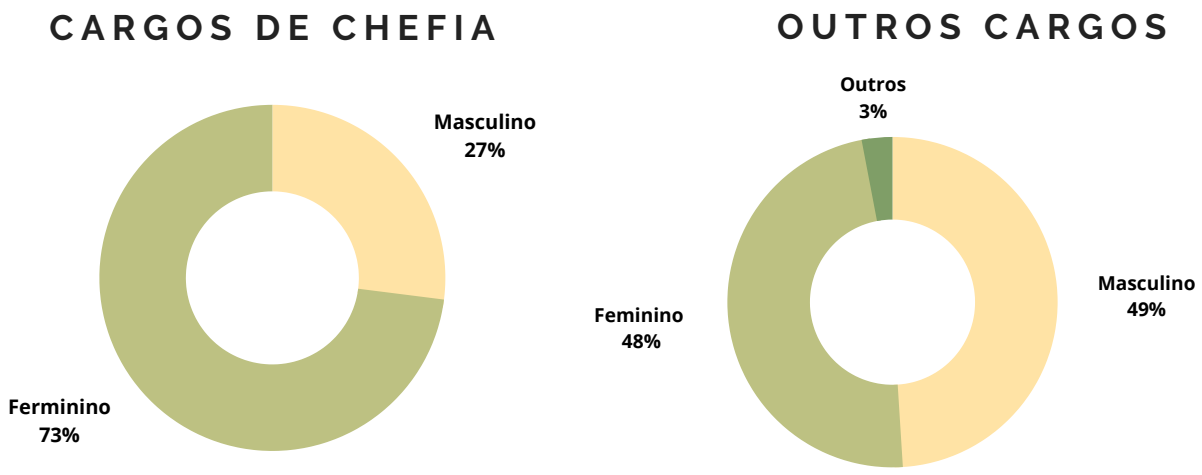
Infográfico 2 - Perfil médio do servidor

Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Tendo em vista que a distribuição de cargos de chefia por características relevantes ajuda a identificar desigualdades e desafios a serem superados dentro SMF, foram analisadas a distribuição de cargos por gênero, raça e faixa etária. Como critério, foram estabelecidos os cargos de diretoria, coordenação e subsecretário(a) como cargos de chefia.

A distribuição de cargos por gênero mostra que as mulheres ocupam a maior parte dos cargos de chefia na SMF (73%). É importante ressaltar, como mencionado, que o órgão é composto majoritariamente por mulheres. Em relação aos outros cargos, os homens representam a maior parte, com 49% de cargos ocupados pelo gênero masculino.

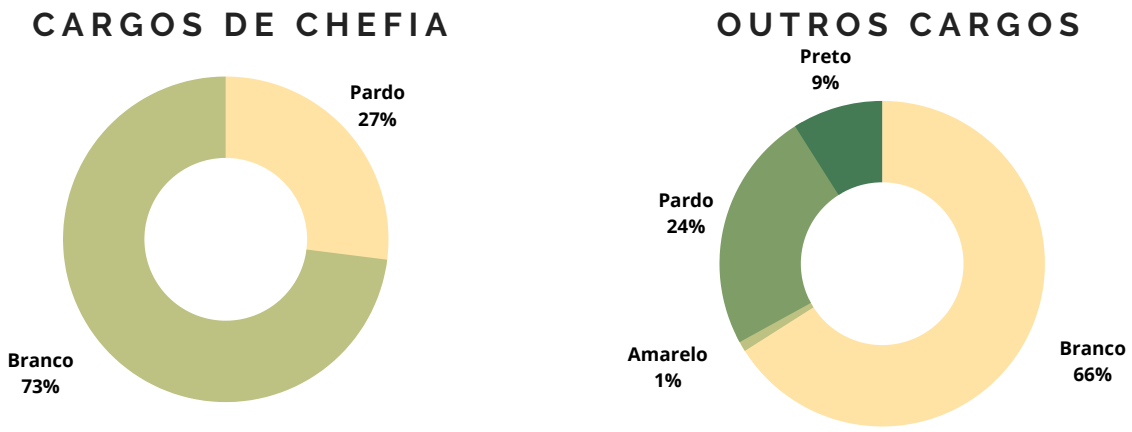
Gráfico 3 - Distribuição de Cargos por Gênero



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Em relação a distribuição de cargos por raça, 73% dos cargos de chefia são ocupados por pessoas brancas, enquanto 27% são ocupados por pessoas pardas e nenhum cargo de chefia é ocupado por pessoas pretas ou amarelas. Os outros cargos também são ocupados majoritariamente por pessoas brancas, que ocupam 66% do total de cargos. As pessoas pardas ocupam 24% do total de cargos, enquanto as pessoas pretas e amarelas ocupam respectivamente 9% e 1% do total de cargos do quadro de funcionários da SMF.

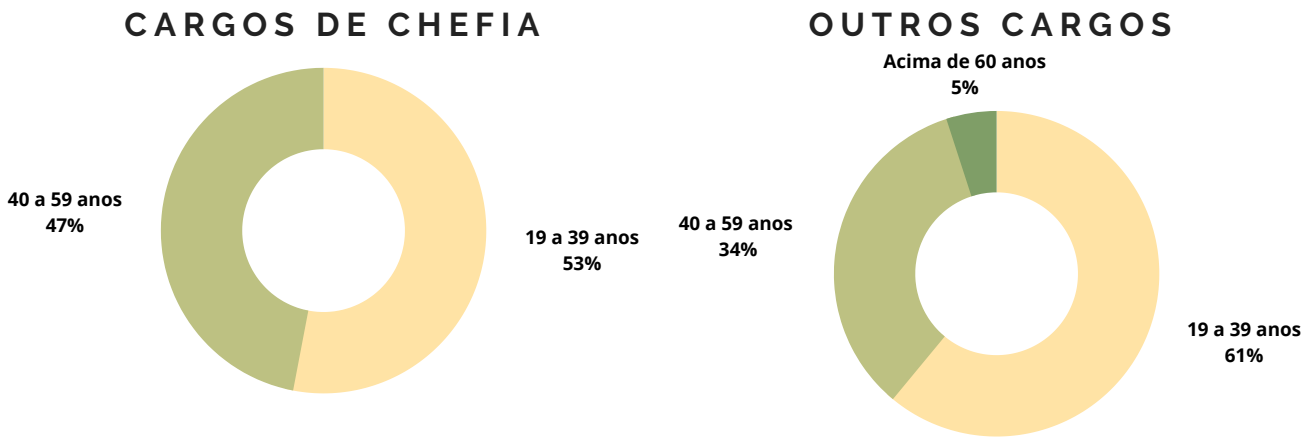
Gráfico 4 - Distribuição de Cargos por Raça



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

A distribuição de cargos por faixa etária mostra que os cargos de chefia são ocupados majoritariamente por pessoas mais jovens, com 53% dos cargos ocupados por pessoas com menos de 40 anos. As pessoas na faixa etária de 19 a 39 anos também ocupam a maior parte dos outros cargos, com 61% do total de cargos da amostra ocupados pelo grupo. Apenas 5% dos cargos são ocupados por pessoas com 60 anos ou mais.

Gráfico 5 - Distribuição de Cargos por Faixa Etária



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

2 Percepção dos servidores

A percepção dos funcionários em relação ao papel da organização, ao ambiente de trabalho e às funções organizacionais também são cruciais para o desenvolvimento institucional. Por meio das respostas recebidas, é possível perceber que há demandas recorrentes, normalmente relacionadas à integração intersetorial, modernização de serviços, infraestrutura e valorização do servidor.

No geral, pode-se perceber que há um distanciamento entre os setores do órgão. Aproximadamente 62,8% dos funcionários não conhecem ou conhecem muito pouco a maioria dos setores da SMF. Tal distanciamento também é refletido na percepção dos funcionários em relação as principais limitações do órgão, onde a intersetorialidade aparece como uma demanda.

A valorização profissional e capacitação dos servidores são temas que merecem destaque. Em torno de 35,7% dos funcionários apontam que não têm oportunidade de receber reconhecimento pelo seu trabalho, enquanto 49,1% acreditam que apenas as vezes há oportunidade de reconhecimento. Além disso, quase 56% dos funcionários apontam que o treinamento e outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional oferecidos são insuficientes.

Gráfico 6 - Percepção sobre a existência de oportunidades reconhecimento do trabalho

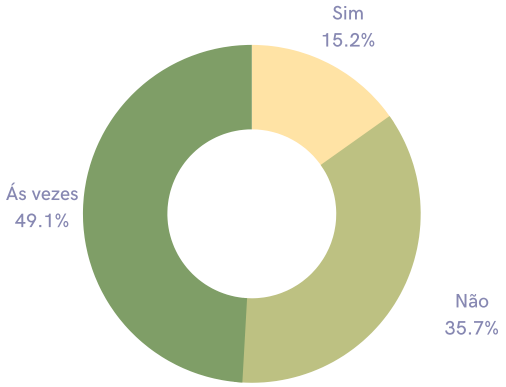
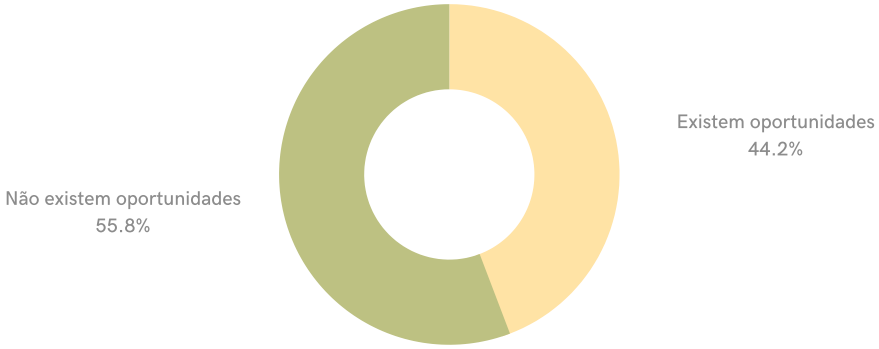


Gráfico 7 - Percepção sobre a existência de oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Um ponto importante a ser ressaltado é a significativa presença de uma cultura de comunicação assertiva e feedback entre os quadros da SMF. Segundo 81,4% dos servidores que participaram da pesquisa, os dirigentes expoem de maneira clara suas expectativas em relação aos trabalhos desenvolvidos. Além disso, mais de 60% dos respondentes disse ter tido ao menos três reuniões para discutir seu desempenho e/ou feedback no período de 12 meses.

Gráfico 8 - Existe exposição clara das expectativas em relação ao trabalho pelos dirigentes?

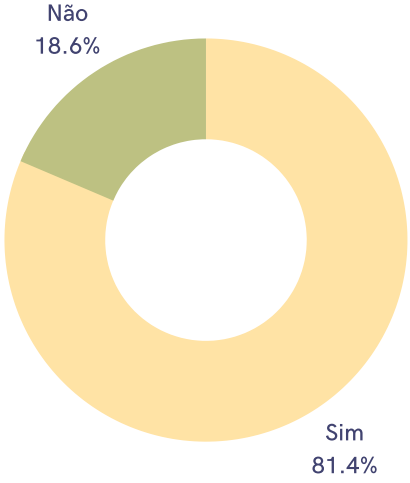
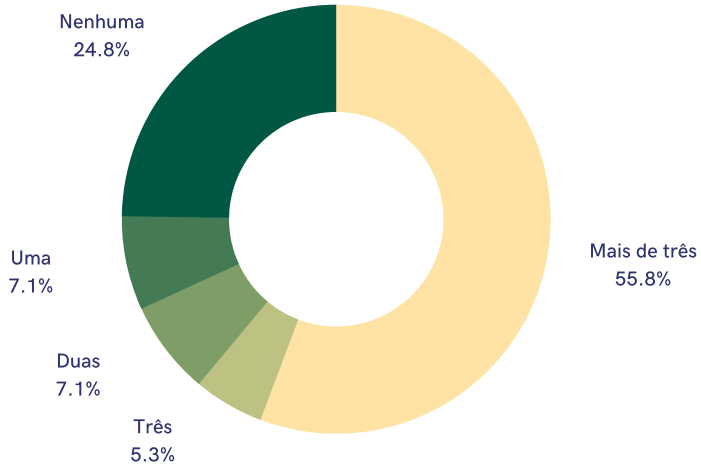


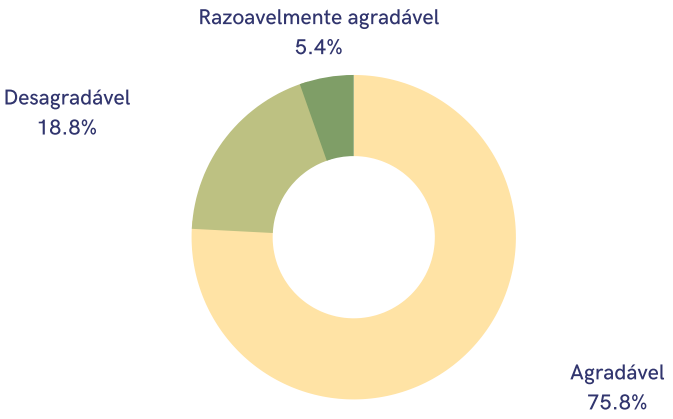
Gráfico 9 - Número médio de reuniões para discutir desempenho e/ou feedback em um ano



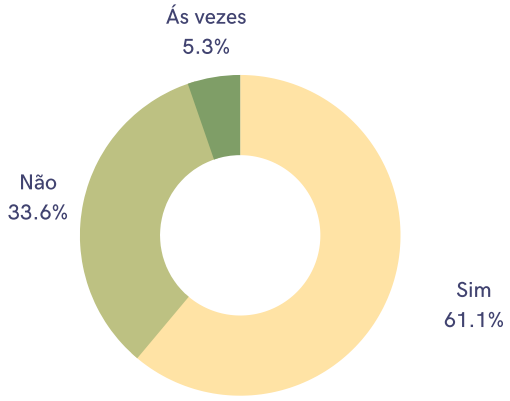
Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Em relação ao ambiente de trabalho existe um bom prognóstico: mais de 80% acredita que a SMF é um lugar agradável para se trabalhar. Ademais, é fundamental destacar que mais de 60% dos participantes da pesquisa declarou sentir orgulho dos trabalhos desenvolvidos pela secretaria. Outro dado importante, é que ao serem perguntados qual o principal motivo que faz da SMF um bom lugar para se trabalhar, 64,6% respondeu que esse fator é o ambiente de trabalho, reforçando o diagnóstico percebido nos dois gráficos a seguir.

Gráfico 10 - Como os servidores consideram o ambiente de trabalho na SMF



Gáfico 11 - Os servidores sentem orgulho do trabalho desenvolvido na SMF?



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

No que se refere aos aspectos de motivação dos servidores, vale ressaltar que quase 60% dos respondentes da pesquisa aponta como principal motivo para permanecer na SMF a possibilidade de equilibrar a vida pessoal e a profissional. Outro elemento importante é que quando perguntados em relação ao benefícios que gostariam de acessar, a maioria respondeu benefícios como plano de saúde e dental, alimentação, auxílio creche etc. No entanto, somando os percentuais das demais respostas, observa-se que 58% o apontaram como benefícios importantes: a regulamentação do teletrabalho, a criação de políticas de valorização dos servidores e a modernização da infraestrutura. É importante destacar que mais de 80% dos respondentes disse que a remuneração dos servidores é inadequada para os trabalhos desenvolvidos.

Gráfico 12 - Principal motivo para permanecer na organização?

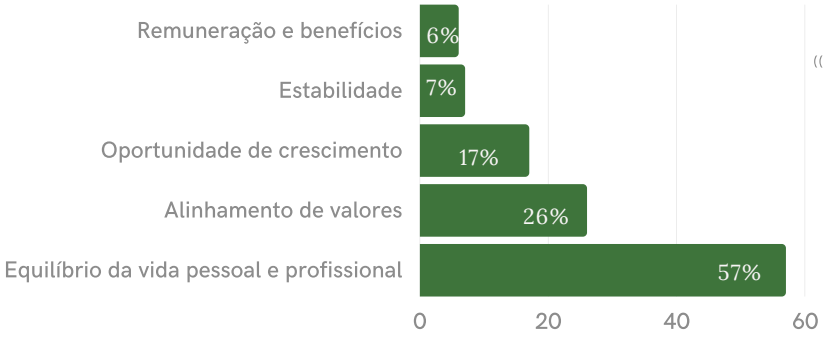
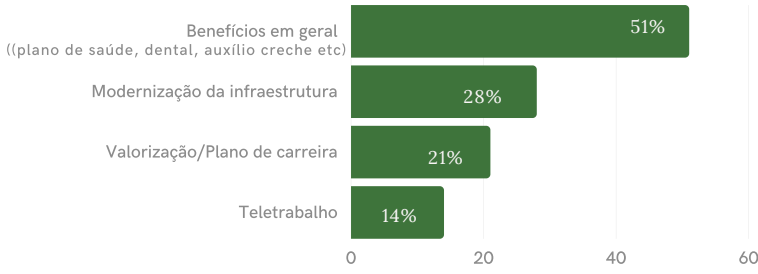


Gráfico 13 - Benefícios que gostaria de que a organização oferecesse



Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

Sobre a percepção dos servidores em relação ao papel da SMF na Prefeitura Municipal de Niterói (PMN), 69% dos funcionários acreditam que a contribuição de maior relevância do órgão é arrecadar e gerir os tributos do município. No geral, a relevância da arrecadação foi apontada por 33,6% dos funcionários e relevância da gestão fiscal foi apontada por 35,4%. Em relação ao que mais afasta a SMF dos cidadãos, 30,3% dos funcionários acreditam que são os atendimentos e serviços, enquanto 29,2% acreditam que a burocracia tem um papel importante para gerar tal afastamento e 29,2% acreditam que a desinformação é afasta a população da SMF.

Gráfico 14 - Papel da SMF na administração municipal

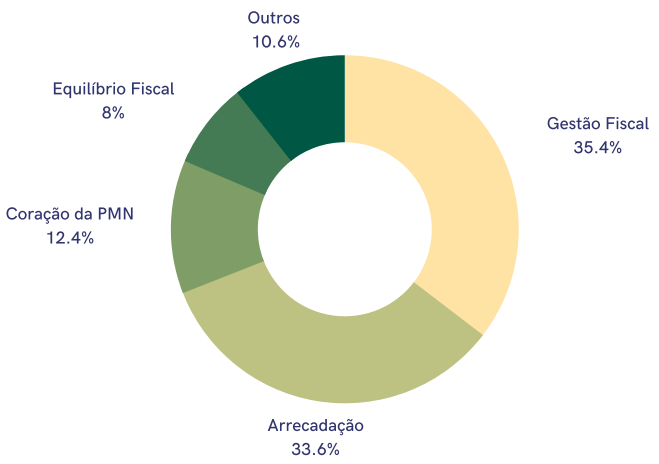
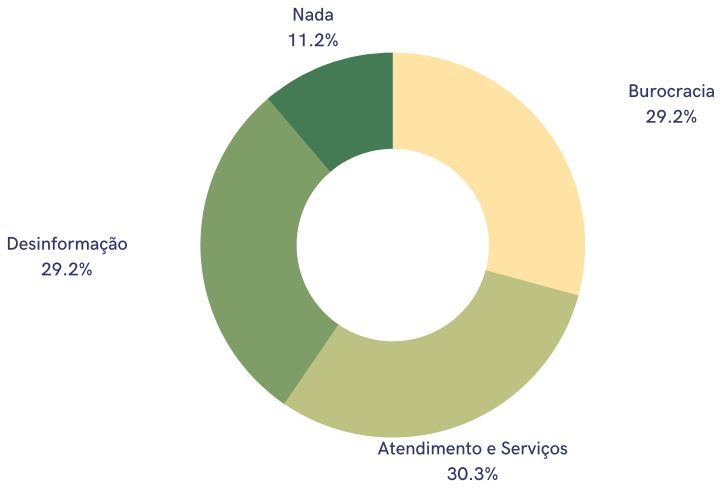


Gráfico 15 - Fatores que afastam a população da SMF na visão dos servidores



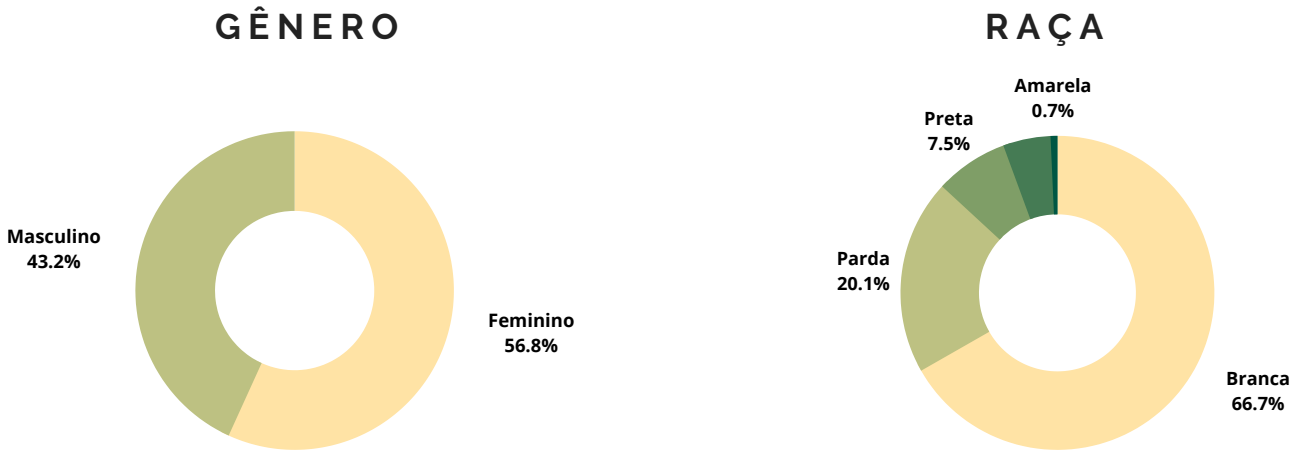
Fonte: Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional, SMF.

3 Percepção da população

A pesquisa "Planejamento Participativo da Secretaria da Fazenda de Niterói", realizada com a sociedade civil por meio do COLAB, contou com o total de 570 participações.

Em relação ao perfil da população que participou da consulta, do total de participantes, 56,8% são do gênero feminino, enquanto 43,2% são do gênero masculino. Em relação à raça, 66,7% das pessoas que responderam a pesquisa são pessoas brancas, enquanto 20,1% são pardas, 7,5% do total são pessoas pretas e 0,7% são pessoas amarelas.

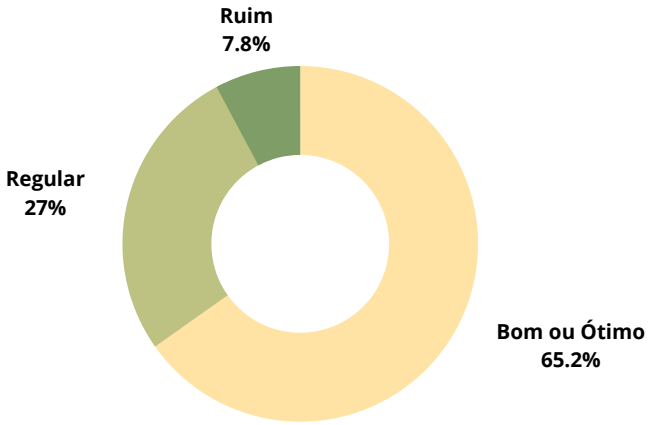
Gráfico 16 - Perfil da amostra



Fonte: COLAB.

Aproximadamente 68% do total da amostra da sociedade civil já frequentou a Central de Atendimento ao Contribuinte - CAC. Do total de visitantes que participaram da consulta, 65,2% avaliam o serviço como “Bom ou Ótimo”, 27% avaliam o serviço como “Regular” e 7,8% avaliam o serviço como "Ruim", o que mostra uma percepção majoritariamente positiva do atendimento no CAC.

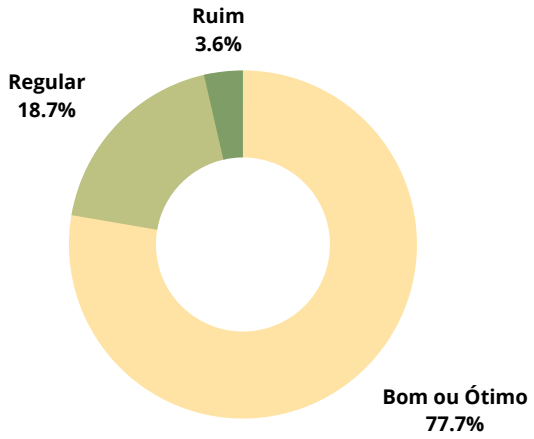
Gráfico 17 - Avaliação do atendimento da CAC



Fonte: COLAB.

No geral, em torno de 32,1% utilizou algum serviço on-line da SMF, dos quais 77,7% avaliam o serviço como “Bom ou Ótimo”, 18,7% avaliam o serviço como “Regular” e apenas 3,6% avaliam o serviço como "Ruim". A segunda via do IPTU, a Nota Fiscal Eletrônica e o Alvará são os três serviços on-line mais utilizados.

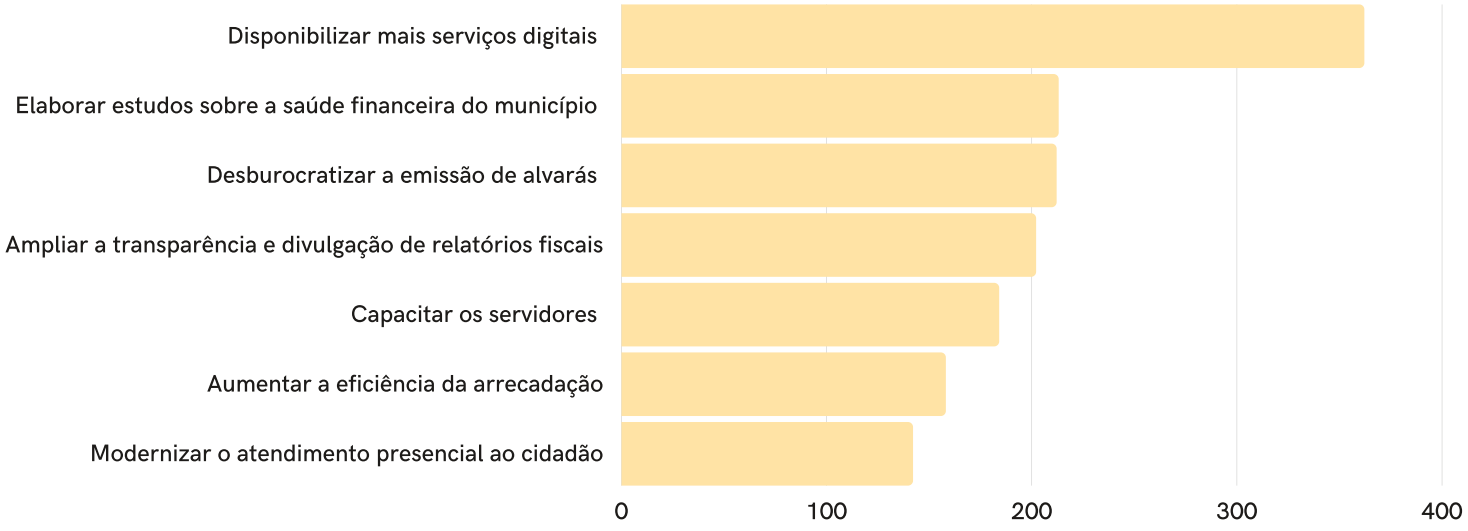
Gráfico 18 - Avaliação do serviços on-line



Fonte: COLAB.

Dentre os projetos que precisam ser desenvolvidos como prioridade, a disponibilização de mais serviços on-line, a elaboração de estudos sobre a saúde financeira do município, a desburocratização da emissão de alvarás são, respectivamente, os três projetos mais votados.

Gráfico 19 - Projetos prioritários para os próximos 4 anos



Fonte: COLAB.

Em relação às perguntas abertas à população sobre os projetos prioritários para os próximos quatro anos, as respostas mais recorrentes foram, respectivamente, a informatização e simplificação de serviços, a redução de impostos, a transparência e a desburocratização de serviços.

4 Matriz FOFA

Para que a Secretaria Municipal de Fazenda - SMF alcance os seus objetivos institucionais utilizando estratégias de baixo risco que aproveitem da melhor forma as oportunidades à disposição, é preciso entender quais são as suas principais potencialidades e seus desafios a serem superados.

A Matriz FOFA permite que os principais pontos positivos e negativos do ambiente interno e externo à organização sejam identificados. Composta pelas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do órgão, a Matriz FOFA materializa as vulnerabilidades e desafios, bem como as potencialidades e oportunidades, permitindo que medidas eficazes para maximizar os pontos positivos e minimizar os pontos negativos da organização sejam tomadas.

Tendo como insumo o resultado da “Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional” e a síntese das discussões do “Seminário do Planejamento Institucional Participativo”, a Matriz FOFA da SMF pode ser observada a seguir:

MATRIZ FOFA

F — FORÇAS

- Equipe qualificada e comprometida;
- Rotatividade nos cargos de chefia;
- Impessoalidade nos processos;
- Procurador próprio;
- Comunicação institucional;
- Clima organizacional;
- Credibilidade do órgão;
- Prestação de serviços eletrônicos;
- Boa arrecadação;
- Fundo de Equalização da Receita;
- Planejamento estratégico orientado para resultados;
- Diversidade de gênero em cargos de ligerança.

F — FRAQUEZAS

- Infraestrutura;
- Falta de acompanhamento especializado para as receitas de Royalties;
- Segurança predial;
- Sistema de Tecnologia da Informação insuficiente;
- Segurança da Informação;
- Falta de estrutura para arquivo;
- Inexistência de mapeamento de processos;
- Fluxo de processo manual;
- Desatualização da Planta Genérica de valores;
- Resistência à inovação;
- Falta de integração entre as áreas;
- Falta de mapeamento de perfil e competências;
- Ausência de gestão estratégica de pessoas;
- Falta de diversidade racial em cargos de liderança;
- Inexistência de gestão do conhecimento;

O — OPORTUNIDADES

- Expansão do sistema eletrônico e processos;
- Soluções de TI aplicadas ao aumento da arrecadação;
- Gestão de continuidade;
- Economia local (permite boa arrecadação);
- Royalties;
- Janela de oportunidade para implementar medidas de ajustes;
- Boa relação com os demais órgãos da prefeitura;
- Parceria com a UFF;
- Sistema Municipal de Contabilidade;
- Teletrabalho.

A — AMEAÇAS

- Contexto macroeconômico afetado pela pandemia;
- Reforma tributária com potencial de penalizar arrecadação própria de ISS;
- Queda dos Royalties;
- Comunicação com secretarias;
- Volatilidade do câmbio impacta no tamanho da dívida em dólar;
- Mudança na legislação contábil;
- Crescimento da folha de pagamento acima da arrecadação própria;
- Contexto de recuperação econômica.

5 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma forma de materialização visual da estratégia adotada pela organização, composto pela sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Trata-se de uma ferramenta fundamental para que as ações do órgão estejam alinhadas com seus elementos estratégicos, uma vez que permite uma comunicação clara de tais elementos a todos os servidores.

Por meio da consulta interna com os funcionários, a partir da “Pesquisa de Percepção e Clima Organizacional”, a missão da organização, que representa a sua finalidade, foi definida por 50% dos servidores respondentes como: "Promover a gestão tributária, financeira e contábil, a fim de viabilizar a implementação de políticas públicas com responsabilidade fiscal no município de Niterói."

Na mesma consulta, 28% dos respondentes apontaram que a visão, bússola que serve como grande objetivo de longo prazo, deve ser: "Ser uma organização de excelência na gestão da política fiscal, com foco na inovação e no aperfeiçoamento permanente."

Os valores, princípios fundamentais que devem guiar as ações do órgão, foram definidos a partir de uma análise dos resultados da consulta à população e aos servidores. Na consulta interna, transparência, eficiência, ética, modernização e inovação, e sustentabilidade fiscal foram os cinco valores mais escolhidos pelos servidores. Já na consulta à sociedade civil, eficiência, responsabilidade social, excelência, sustentabilidade fiscal, e equidade foram os cinco valores mais selecionados.

Os objetivos estratégicos, direcionadores que demonstram as mudanças que a instituição quer executar, foram elencados a partir da análise dos dirigentes no “Seminário do Planejamento Institucional Participativo”. Como metodologia, buscou-se escolher objetivos que se encaixassem em três categorias:

1.Objetivos finalísticos, que se referem às atividades-fim da organização e geram os produtos ou serviços finais, beneficiando diretamente o usuário, outros setores e a própria Prefeitura;

2.Objetivos de resultado, ações que tem como objetivo impactar uma atividade ou um processo já planejado;

3.Objetivos de desenvolvimento organizacional, relacionados às atividades internas da organização, estimulando o desenvolvimento profissional de seus servidores e fortalecendo políticas institucionais.

A síntese das reflexões realizadas no “Seminário do Planejamento Institucional Participativo” e das consultas realizadas com a população e com os servidores foi insumo para elaboração do Mapa Estratégico da SMF, que pode ser observado a seguir:

MAPA ESTRATÉGICO

SECRETARIA DE FAZENDA DE NITERÓI
2021-2024

MISSÃO

Promover a gestão tributária, financeira e contábil, a fim de viabilizar a implementação de políticas públicas com responsabilidade fiscal no município de Niterói

VISÃO

Ser uma organização de excelência na gestão da política fiscal, comprometida com a inovação e o aperfeiçoamento de suas práticas.

OBJETIVOS DE RESULTADO

- Aumentar a arrecadação e transferências de impostos
- Garantir a satisfação dos cidadãos
- Tornar a gestão fazendária mais moderna e eficiente
- Qualificar as informações prestadas ao governo e à sociedade

OBJETIVOS FINALÍSTICOS

- Aperfeiçoar o processo de fiscalização com foco no cumprimento voluntário
- Subsidiar a tomada de decisão por meio da orientação e do controle
- Comunicar com a sociedade de maneira clara, transparente e estratégica
- Promover a educação fiscal e financeira da sociedade
- Garantir o equilíbrio financeiro e fiscal do Município
- Mitigar os riscos fiscais
- Aprimorar o relacionamento com contribuinte

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Garantir um ambiente tecnológico com foco na modernização fazendária
- Desenvolver competências e construir uma cultura focada no desempenho e em resultados
- Estabelecer Política de Gestão estratégica de pessoas e programa de Valorização dos servidores
- Criar gestão do conhecimento e memória institucional com prioridade para melhoria de fluxos processuais

VALORES

ÉTICA | IMPESSOALIDADE | TRANSPARÊNCIA | ESPÍRITO PÚBLICO | JUSTIÇA FISCAL | FOCO NO CIDADÃO | ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS | MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO | RESPONSABILIDADE SOCIAL | EFICIÊNCIA

ORGANOGRAMA

A SMF viu a necessidade de reformular, em 2021, o Regimento Interno - RI do órgão. O novo Regimento Interno é um guia para o funcionamento da instituição e, por isso, deve estar sempre atualizado, tanto para o gestor do ponto de vista da delimitação de responsabilidades, quanto para os servidores, para que visualizem e compreendam suas competências.

O RI a ser publicado remodela a SMF, de maneira a refletir a proposta estratégica do Plano Institucional Participativo - PIP. Assim, o documento redefine a estrutura, de acordo com a criação, a extinção, a fusão e o desmembramentos de áreas que se fizeram necessários, e institucionaliza práticas e condutas já existentes na instituição. Para o novo RI, os principais acertos propostos são:

1) Elevação do status do Departamento de Gestão Institucional para Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária. A área é fundamental na implementação de projetos que permitam a modernização dos serviços oferecidos aos cidadãos, de forma a torná-los mais eficientes, seguros e alinhados com as principais demandas dos contribuintes. Além disso, a subsecretaria é um importante braço de suporte a todas as áreas da SMF, garantindo assim todo o funcionamento da rotina administrativa do órgão.

2) Criação da Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, órgão diretamente ligado à Secretária Municipal de Fazenda. O órgão auxilia a alta direção na organização e condução do planejamento estratégico, de maneira a zelar pelo cumprimentos dos objetivos fixados. A área também terá a função de repensar a metodologia de gestão estratégica de pessoas, sistematizar a memória institucional, e monitorar e acelerar a execução dos projetos da SMF.

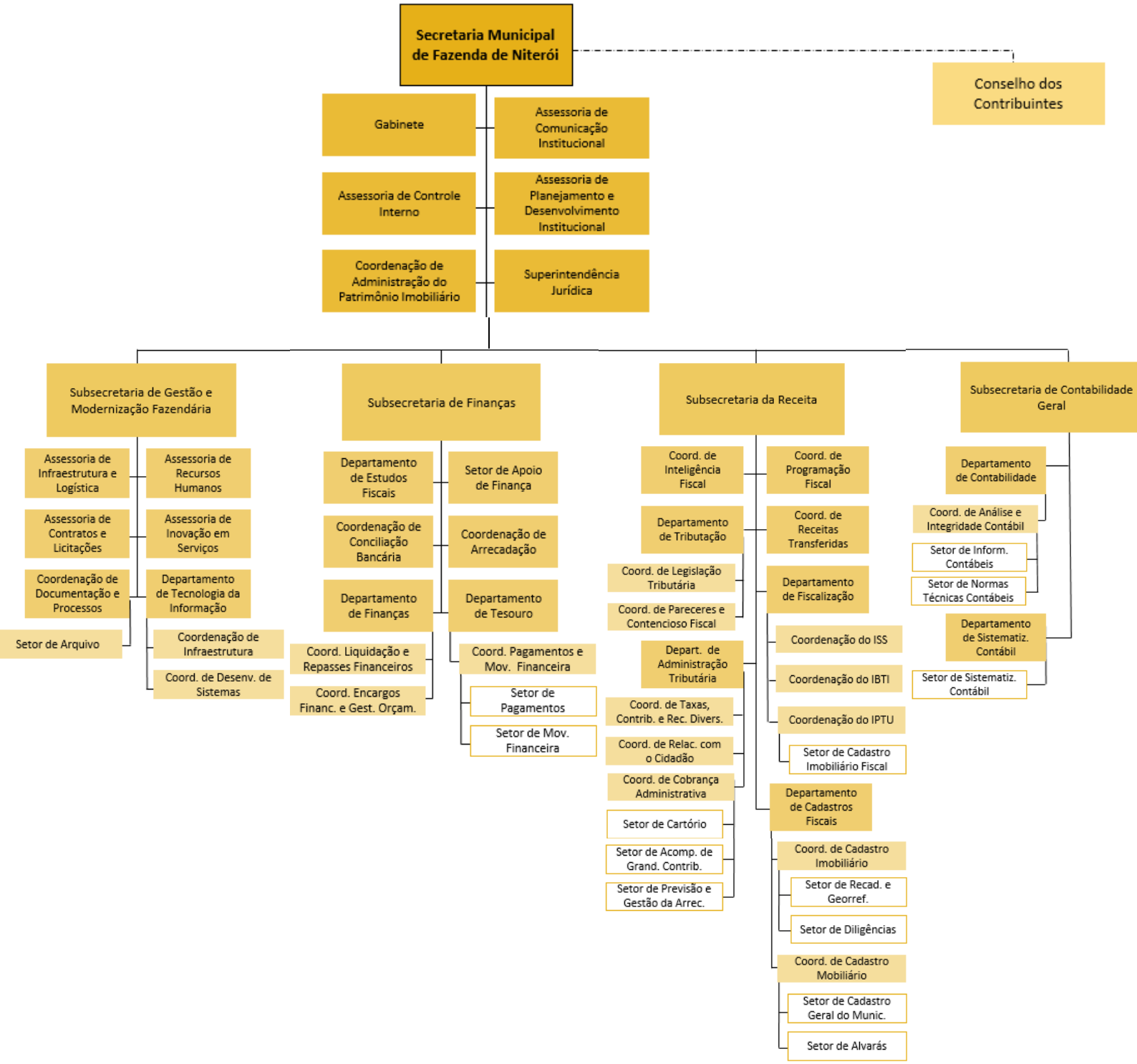
3) Criação do Departamento de Estudos Fiscais, na estrutura da Subsecretaria de Finanças. O departamento coordena e supervisiona as atividades relativas aos estudos econômico-fiscais sobre o desempenho dos principais indicadores para a SMF. Com a nova área, a SMF poderá realizar previsões embasadas e cada vez mais robustas.

4) A transformação da Coordenação de Tributação em Departamento de Tributação. Tendo em vista a importância fundamental das atribuições da Tributação, que envolvem decisões em contenciosos tributários, expedições de soluções de consultas externas e internas, pareceres elucidativos sobre a legislação tributária e a criação de minutas propositivas de projetos de atos normativos diversos relacionados à área tributária, propomos que esta coordenação seja transformada em departamento e que seus setores se convertam em coordenações.

5) Coordenação de Receitas Transferidas, apesar de já existir o setor, a área ganhou um caráter mais estratégico que permitirá acompanhar os repasses de royalties, ICMS, fontes SUS e Fundeb, entre outras. A proposta é se aprofundar na metodologia de cálculo do repasse dessas receitas e, eventualmente, questionar valores que são de direito mas que não repassados ao município.

6) Reformulação da Coordenação de Administração do Patrimônio Imobiliário. A área continua ligada diretamente à Secretária Municipal de Fazenda, mas passará a ter uma proposta mais estratégica. Importante citar que o Plano de Sustentabilidade Fiscal 2021 fixou, como uma das medidas, o estabelecimento de Política Municipal de Gestão do Patrimônio Imobiliário.

Até então, o RI vigente está estabelecido pelo Decreto Nº 13.2222/2019. Anteriormente, a estrutura administrativa formal da SMF datava de mais de 20 anos, a qual não correspondia às necessidades dos contribuintes e da própria gestão da Prefeitura.



Organograma do Regimento Interno - RI da Secretaria Municipal de Fazenda será publicado em 2021. O documento do RI segue em fase de conclusão para posterior publicação.

FAZENDA EM NÚMEROS

No aspecto das responsabilidades, a área fazendária pode ser dividida em dois grandes segmentos: o de ingresso de receita e o de saída de recursos. São duas atividades específicas e de conhecimentos técnicos bem diferenciados. Essa amplitude de conhecimentos reunidos em um mesmo órgão requer constantes ações de aperfeiçoamento, de capacitação e de desenvolvimento profissional de seus servidores a fim de aprimorar os serviços prestados pela SMF e gerar impactos significativos na Administração da cidade.

39620
Empresas cadastradas no sistema de notas fiscais

175.000
Média de atendimentos presenciais ao ano

283
FUNCIONÁRIOS

- 65 AUDITORES FISCAIS
- 36 AGENTES FAZENDÁRIOS
- 07 FISCAIS DE POSTURAS
- 04 AUXILIARES FAZENDÁRIOS
- 04 ANALISTAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS
- 01 OFICIAL FAZENDÁRIOA

R$ 849.700.409,00
Arrecadação em tributos ao ano (20019)

30.000
Média de processos abertos ao ano

38
Média de processos de pagamento por dia

6800
Média de Alvarás concedidos ao ano

PROJETOS

PLANO DE METAS

2021

A Prefeitura de Niterói possui diversas ferramentas de planejamento estratégico, sendo elas de longo, médio e curto prazos. Uma delas é o plano de metas anual, gerido e organizado pela SEPLAG.

O plano de metas busca organizar as prioridades do governo para o ano, bem como, auxilia na aceleração das entregas de médio e longo prazos do planejamento estratégico. Cada órgão da prefeitura possui as suas metas prioritárias que devem ser executadas durante o ano. Cada meta é subdivida em submetas, que são as principais tarefas/etapas que devem ser executadas para o cumprimento do projeto.

Nos 100 primeiros dias da nova gestão, como o objetivo de orientar as ações, promovendo a sinergia e integrando os esforços imediatos, foi executado o Plano de 100 dias que elencou as entregas prioritárias para abril de 2021.

A SMF nos 100 primeiros dias de governo entregou as seguintes metas:

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

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

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

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

As metas para 2021 foram priorizadas no âmbito dos projetos da SMF e serão privilegiadas com destaque especial na metodologia de monitoramento. Por sua vez, lançadas em maio, são as metas que deverão ser cumpridas até o final deste ano:

META 1 - Publicar o Plano de Integridade da SMF, capacitando 50% dos colaboradores

META 2 - Digitalizar 5 serviços e Implantar o Chatbot de atendimento

META 3 - Implantar a Política de Patrimônio Imobiliário com a avaliação de 100 imóveis aprovadas pelo STN

META 4 - Encaminhar ao Legislativo o Programa de Incentivo à Autorregularização Tributária

Sistematização do Plano de Metas:
http://egg.seplag.niteroi.rj.gov.br/files/docs/cartilhas/Sistematizacao_do_Plano_de_Metas.pdf

PROJETOS ESTRATÉGICOS SMF

Após o Seminário de Planejamento Institucional Participativo foram realizados os planejamentos setoriais e a consolidação dos projetos prioritários e dos desafios de cada área para os próximos anos. Essas prioridades foram elencadas a partir de um breve diagnóstico das áreas.

A partir do mapeamento dos desafios e da definição das perspectivas foram criadas cinco áreas de resultado que organizarão os projetos e os desafios de médio prazo. Essas áreas de resultado buscam aplicar um olhar mais transversal sobre a secretaria pensando em grandes eixos de atuação prioritária.

Arrecadação eficiente

Gestão Fiscal

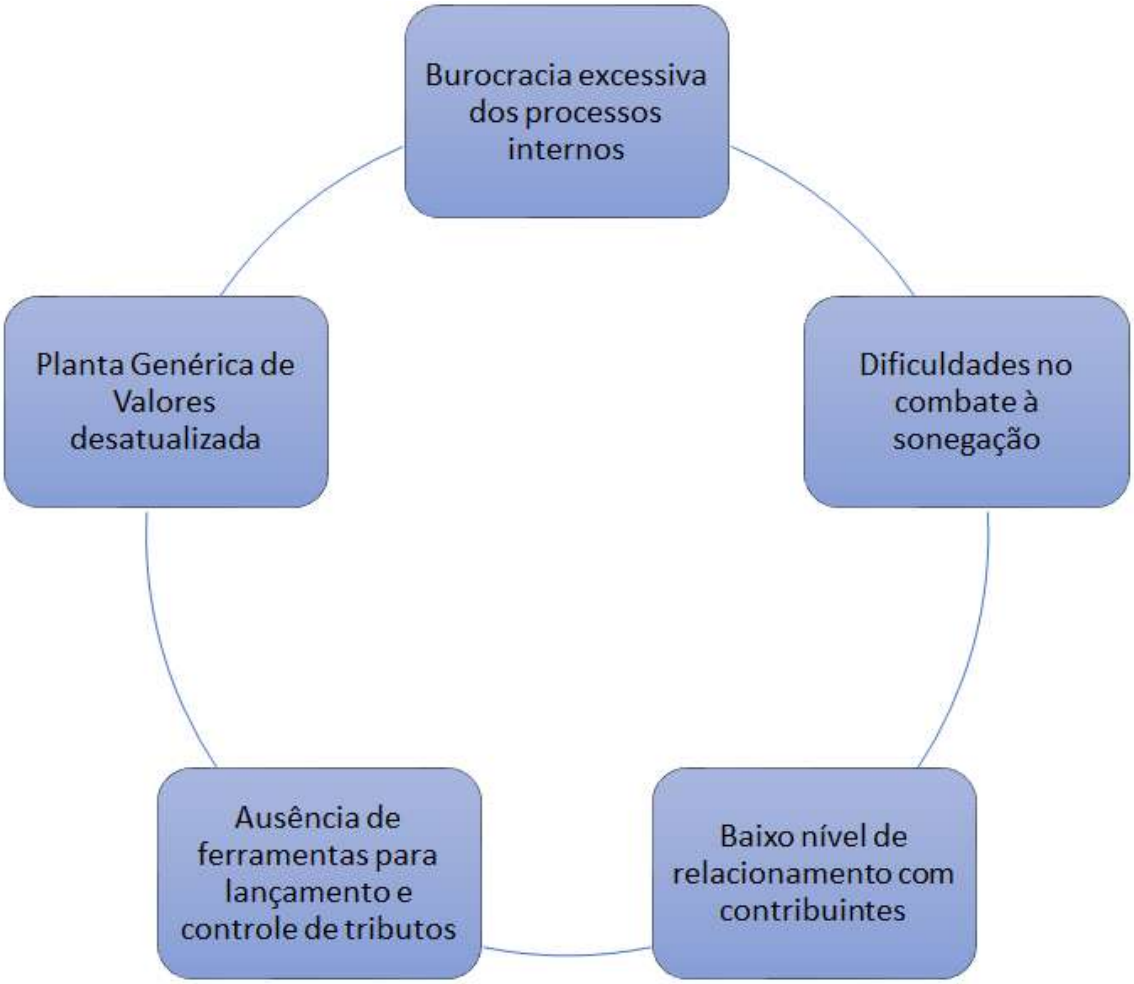
Modernização de serviços com foco no cidadão

Desenvolvimento Institucional

Informação qualificada e transparente

Área de Resultado: **Arrecadação eficiente**

DESAFIOS PRIORITÁRIOS



Área de Resultado: **Arrecadação eficiente**

CONCEPÇÃO

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

PROJETOS 2021

Arrecadação eficiente

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DA LEI DE DESBUROCRATIZAÇÃO DO ALVARÁ	Este projeto pretende diminuir o excesso de burocracia e dificuldades para instalação de novos negócios em Niterói, em especial para as atividades de baixo e médio risco.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE EDUCAÇÃO FISCAL E AUTORREGULARIZAÇÃO	Este projeto tem como objetivo incentivar o contribuinte a se autorregularizar, dispensando a possibilidade de atuação pelo fisco.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
REALIZAÇÃO DE 4 AÇÕES DE COBRANÇA TRIBUTÁRIA COM UTILIZAÇÃO DE NUDGES FISCAIS	Este projeto tem como objetivo ofertar aos contribuintes a oportunidade de se regularizarem perante o Município de forma prévia à eventual inscrição em Dívida Ativa utilizando a metodologia comportamental.	Subsecretaria da Receita

Arrecadação eficiente

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ATUALIZAÇÃO DA NOVA PLANTA GENÉRICA DE VALORES	A Planta Genérica de Valores de Niterói é de 1972. O município sofreu diversas mudanças urbanas e sociais desde então. O projeto busca atualizar os valores da Planta e posterior envio à Câmara dos Vereadores para aprovação.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAÇÃO DO DOMICÍLIO TRIBUTÁRIO ELETRÔNICO PARA OS CONTRIBUINTES DO ISS	O Domicílio Tributário Eletrônico é uma ferramenta que visa facilitar a comunicação entre os contribuintes/ responsáveis e o fisco.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ESTRUTURAÇÃO DA COORDENAÇÃO DE RECEITAS TRANSFERIDAS	Estruturar a Coordenação de Receitas Transferidas provendo a estrutura necessária e implementando os principais processos, com vistas ao acompanhamento das receitas de transferências governamentais.	Subsecretaria de Receita

Arrecadação eficiente

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DE MATERIAL ORIENTATIVO AOS CONTRIBUINTES DO ISS	O objetivo do projeto é a elaboração e a divulgação de vídeos que visam a esclarecer as dúvidas dos contribuintes a respeito da legislação.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
OPERACIONALIZAÇÃO DAS RETENÇÕES TRIBUTÁRIAS	Elaborar um manual de procedimentos para a análise retenções tributárias. A fim de incrementar a arrecadação e reduzir os risco de autuação e aplicação de penalidades pela não retenção de tributos.	Subsecretaria de Finanças

METAS 2024

Arrecadação eficiente

Reduzir em 2 pontos percentuais a inadimplência dos contribuintes

Índice de crescimento de arrecadação de cobrança administrativa ao menos 50% superior ao índices da arrecadação espontânea.

Aumentar em 30% o número de atualizações de titularidade de imóveis.

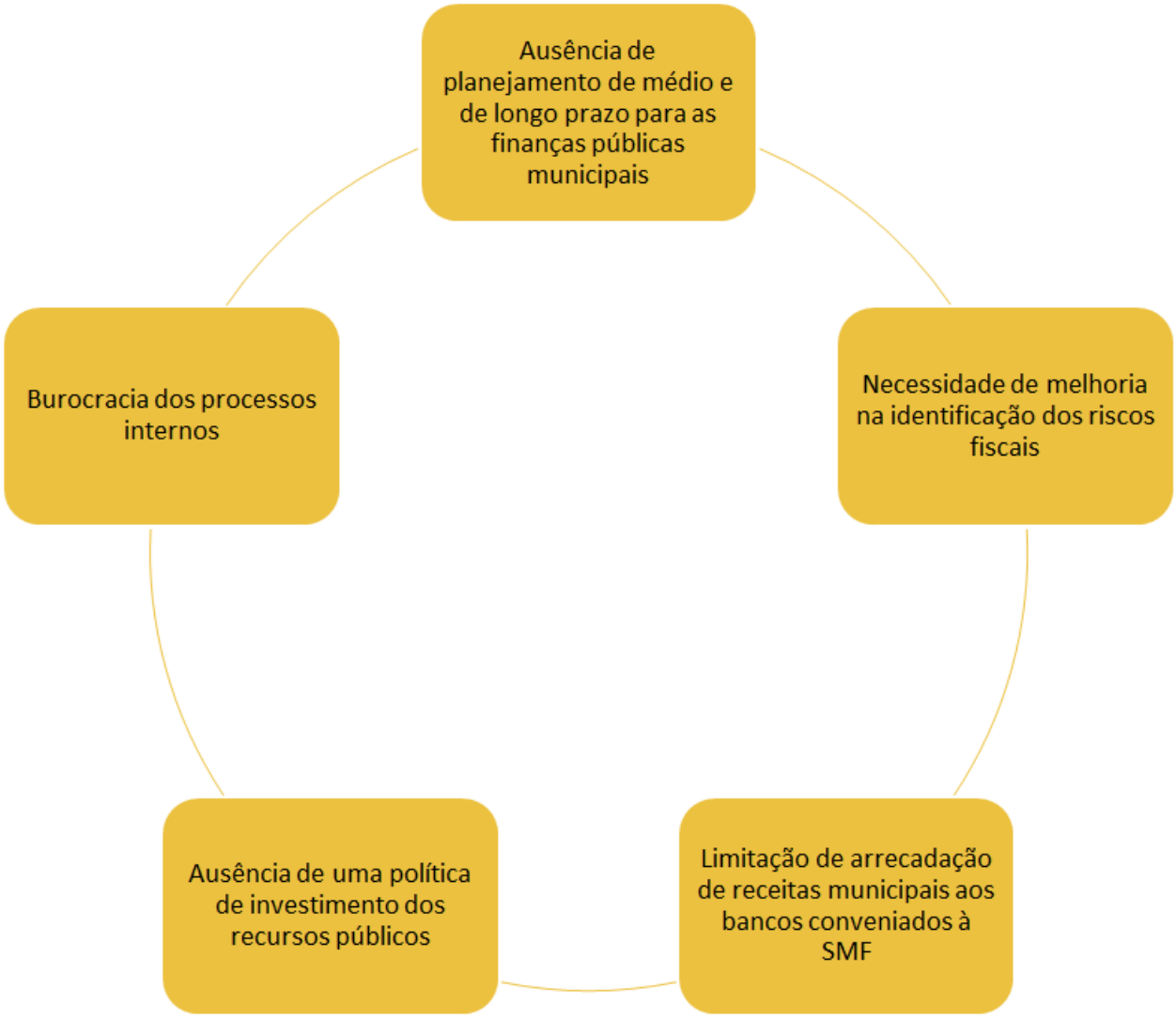
Fazer 100% das atualizações enviadas pelos cartórios de Registro de Imóveis, nos moldes do PL encaminhado à Câmara dos Vereadores.

Fazer com que 15% dos contribuintes comunicados regularizem a sua situação a partir das campanhas de autorregularização.

R$ 2,5 MM arrecadado por ano via área de retenção tributária.

Área de Resultado: **Gestão Fiscal**

DESAFIOS PRIORITÁRIOS



Área de Resultado: **Gestão Fiscal**

CONCEPÇÃO

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

PROJETOS 2021

Gestão Fiscal

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
GESTÃO DA POLÍTICA DE INVESTIMENTOS DO FUNDO DE EQUALIZAÇÃO DA RECEITA	Orientar a gestão da política de investimentos do FER, incluindo a atuação e o funcionamento do Conselho Gestor e Comitê de Investimentos do FER.	Subsecretaria de Finanças

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ESTUDO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA PIX	Este projeto pretende democratizar a escolha da instituição financeira para o pagamento de tributos, multas e tarifas. O objetivo é disponibilizar o PIX como método de pagamento de tributos e afins.	Subsecretaria de Finanças

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
MELHORIA DA GESTÃO DOS RECURSOS DO TESOURO	Melhorar a gestão dos recursos do Tesouro Municipal, sendo diligente nas ações voltadas à obtenção de maiores retornos das disponibilidades de caixa.	Subsecretaria de Finanças

Gestão Fiscal

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
SANEAMENTO DAS PENDÊNCIAS DE CONCILIAÇÃO BANCÁRIA	Este projeto tem como objetivo sanear passíveis pendências que se encontram no sistema e sem lastro de documento para averiguação, a fim de diminuir o rol de pendências até o recebimentos dos documentos comprobatórios dos Bancos.	Subsecretaria de Finanças

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA DE LIMITE DE SAQUE	A ferramenta de Limite de Saque tem como objetivo proporcionar celeridade nos repasses financeiros, reduzir o volume de processos e viabilizar maior autonomia às Adm. Indiretas.	Subsecretaria de Finanças

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
GESTÃO DO COMITÊ PERMANENTE DE RISCOS FISCAIS	O Comitê Permanente foi criado para avaliar e monitorar os indicadores econômicos e financeiros e propor resoluções sobre os Riscos Fiscais permanentes e emergenciais do Município de Niterói.	Subsecretaria de Finanças

Gestão Fiscal

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
COORDENAR O PLANO DE SUSTENTABILIDADE FISCAL	Conjunto de 06 projetos de lei e 27 decretos busca seguir o ajuste das contas públicas iniciado em 2013 e manter a saúde financeira do município e a eficiência da gestão.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

METAS 2024

Gestão Fiscal

Limite de inscrição de restos a pagar de 10% do empenhado no ano, para as unidades EFM e SMF.

85% das despesas abaixo de R$ 100.000 (fora CPFGF) realizadas via limite de saque, após implementação.

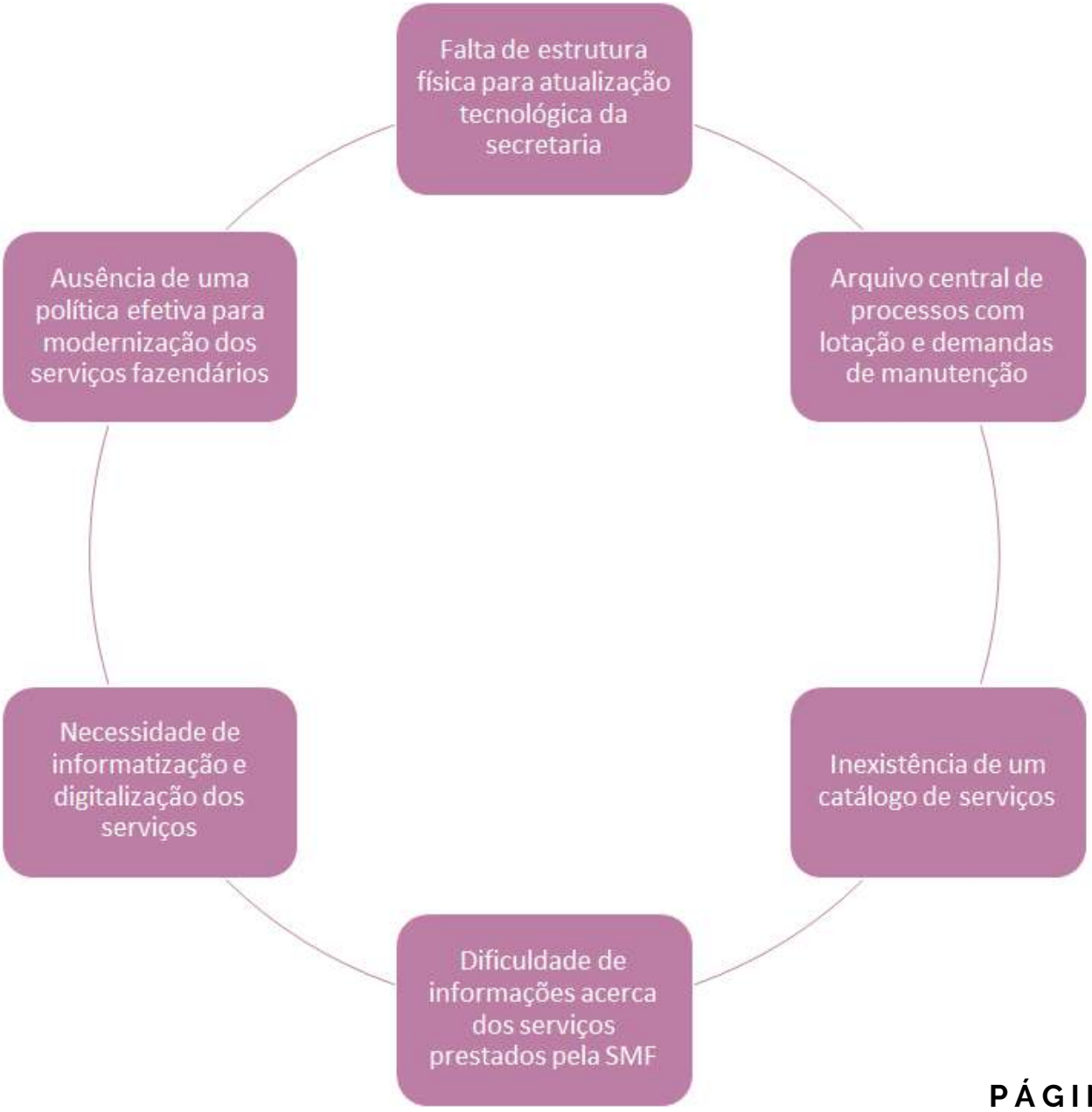
Aumento em 20% do Resultado de Rendimentos do FER em relação a 2020. Resultado = Rendimento médio / Selic média.

Aumento em 5% do Resultado de Rendimentos do Tesouro em relação a 2020. Resultado = Rendimento médio / Selic média.

Quando da implementação do PIX, a mensuração da diminuição do índice de erro na apropriação dos tributos mediantes adoção do QR CODE.

Área de Resultado: **Modernização de serviços com foco no cidadão**

DESAFIOS PRIORITÁRIOS



Área de Resultado: **Modernização de serviços com foco no cidadão**

CONCEPÇÃO

Implementação de projetos que permitam a modernização dos serviços oferecidos aos cidadãos de forma a torná-los mais eficientes, seguros e alinhados com as principais demandas dos contribuintes. São projetos que visam aprimorar os serviços de atendimento, estreitar a comunicação com os contribuintes, encaminhamento de processos e tornar a rotina administrativa mais ágil e eficiente.

PROJETOS 2021

Modernização de serviços com foco no cidadão

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS DA FAZENDA	A Carta de Serviços ao Cidadão tem como objetivo esclarecer sobre os serviços oferecidos pela SMF e facilitar o acesso remoto à população.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
MODERNIZAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE	Melhorar o atendimento e aumentar a eficiência dos serviços prestados ao cidadão, tornar o ambiente de atendimento mais agradável, melhorar os equipamentos de trabalho.	Subsecretaria de Receita e Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ESTUDO SOBRE DECRETO DE DESCARTE DOS PROCESSOS DE PAPEL	Realizar estudo para descarte dos processos por conta da carga excessiva de processos arquivados e os prejuízos daí decorrentes, tais como manutenção e espaço.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

Modernização de serviços com foco no cidadão

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA ÁREA DE TI	O projeto pretende criar um sistema de gestão de conhecimento, facilitando o treinamento de novos colaboradores e aumentando a produtividade em atividades usuais.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE ATIVOS PARA TI	Sistematizar todos os equipamentos de TI existente, a fim de desenvolver um cronograma de atualização dos sistemas, implementar um plano de manutenção estruturado e solicitar a aquisição de equipamentos pendentes.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAÇÃO DO CHATBOT DE ATENDIMENTO	O objetivo desse projeto é disponibilizar um chatbot com um atendente virtual para realizar o atendimento ao cidadão para alguns serviços, de forma que o atendimento presencial seja uma segunda opção.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

Modernização de serviços com foco no cidadão

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
DIAGNÓSTICO DA MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA	Levantar os aspectos necessários para modernização da gestão da SMF em consonância com os trabalhos do Grupo de Trabalho de Modernização Fazendária	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
INTEGRAÇÃO DA PLATAFORMA E-CIDADE E SIGEO (MÓDULO FISCAL)	Visa unificar os procedimentos de fiscalização do IPTU em uma única Plataforma, contribuindo para a celeridade e a eficiência na execução das Fiscalizações.	Subsecretaria da Receita

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE	O projeto tem como objetivo criar uma cultura organizacional que repele a corrupção e outros desvios éticos no dia a dia da SMF, abrangendo desde o titular da pasta até o mais humilde servidor.	Superintendência Jurídica

Modernização de serviços com foco no cidadão

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAÇÃO DO NOVO SISTEMA DE PROCESSO ELETRÔNICO	Implantar um novo sistema de processo eletrônico em consonância com o projeto liderado pela SEPLAG que será destinado à toda Prefeitura.	Subsecretaria de Gestão e Modernização Fazendária

METAS 2024

Modernização de serviços com foco no cidadão

Implantar 100% das diretrizes da Gestão do Conhecimento no âmbito da Tecnologia da Informação da Secretaria Municipal de Fazenda.

Otimizar o uso de ativos através da atualização de 100% da estrutura tecnológica.

Implantação de 100% do Programa do IPTU on line.

Implantar novo Sistema de processo eletrônico em 100% dos processos da SMF.

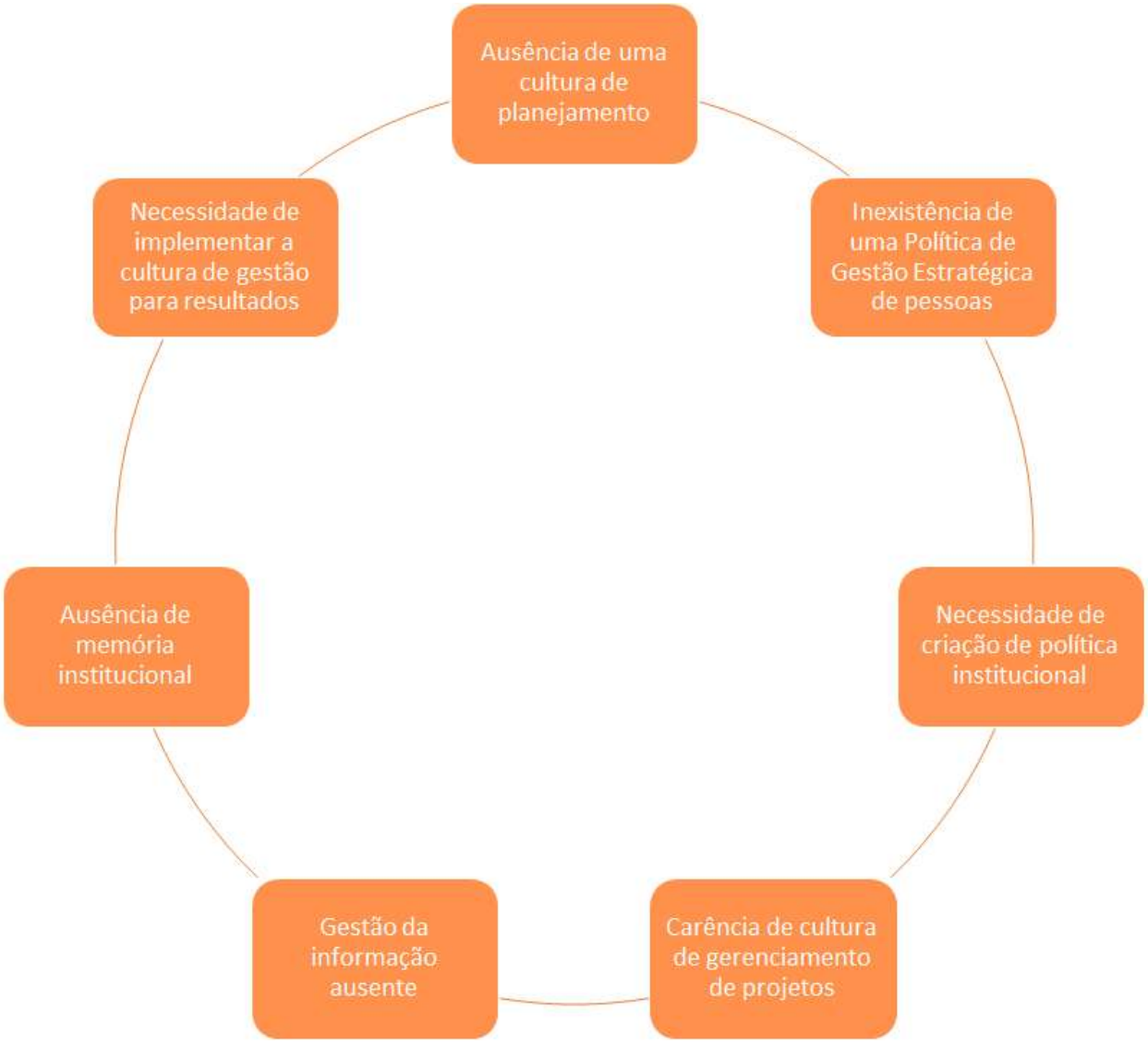
Digitalização e informatização de todos os serviços prestados pela SMF.

100% do corpo técnico da secretaria capacitado e atualizado frente a política de integridade da organização.

Alcançar 85% de satisfação entre bom e ótimo, dos usuários do CAC e dos serviços digitais da SMF.

Área de Resultado: **Desenvolvimento Institucional**

DESAFIOS PRIORITÁRIOS



Área de Resultado: **Desenvolvimento Institucional**

CONCEPÇÃO

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

PROJETOS 2021

Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DO PLANO INSTITUCIONAL PARTICIPATIVO	O Plano Institucional Participativo (PIP) é a ferramenta de planejamento estratégico da SMF. Tem como principais objetivos o fortalecimento institucional e o estabelecimento de uma cultura de planejamento na SMF.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO	Tem como objetivo promover a convergência aos padrões internacionais de contabilidade com o registro atualizado dos ativos imobiliários, bem como identificar bens inservíveis para alienação e incremento da receita.	Coordenação de administração do patrimônio imobiliário - CAPI

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO INSTITUCIONAL	Tem como objetivo reunir as ações realizadas na Secretaria de Fazenda durante o ano, para difundir as experiências e conhecimentos e prestar contas para a população sobre o trabalho desenvolvido.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
CRIAÇÃO DO INFORMATIVO DE GESTÃO PÚBLICA	Trará artigos, notícias e eventos que apresentem boas práticas de Gestão Pública, para difundir conhecimento e trazer, para dentro da Secretária de Fazenda, os principais debates e inovações na Gestão Pública e Fazendária.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e Assessoria de Comunicação

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO SMF 2021	O programa de estágio da SMF tem o objetivo de capacitar jovens trabalhadores com uma visão de gestão pública eficiente e comprometida, além de agregar uma visão mais inovadora ao quadro funcional.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	O Programa de Valorização do Servidor tem como objetivo, desenvolver lideranças e reter competências, e ainda garantir um ambiente organizacional adequado e saudável.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
CRIAÇÃO DE MANUAIS TEMÁTICOS DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	Tem o objetivo de motivar reflexões e práticas inclusivas, éticas, respeitosas que garantam um ambiente laboral saudável e livre de opressões.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAR O PLANO DE CAPACITAÇÃO DA SMF	Melhorar a performance do corpo técnico da SMF; Desenvolver competências; Aprimorar o desempenho profissional dos servidores; Aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado ao cidadão.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
DESENVOLVIMENTO DE METODOLOGIA INTERNA DE MONITORAMENTO DE PROJETOS	Desenvolver e sistematizar uma metodologia de monitoramento interna, que auxilie a garantia da entrega dos projetos e metas dentro dos padrões e prazos estabelecidos.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DOS PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	Com objetivo de promover o desenvolvimento econômico local, a Prefeitura está elaborando projetos e políticas públicas, através do Comitê de Retomada Econômica, qual a SMF é integrante.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAR AS AÇÕES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	Implementar a assessoria de comunicação institucional da SMF e estruturar os canais de comunicação com os cidadãos para ampliar e modernizar o acesso à informação e fortalecer a imagem da Instituição nas mídias.	Assessoria de Comunicação Institucional

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAR METODOLOGIA DE MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS DA SMF	Capacitar dois servidores da SMF em Melhoria de Fluxos de Processos, para realizar o mapeamento e redesenho dos processos prioritários a fim de melhorar as práticas de gestão e promover eficiência das atividades.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

METAS 2024

Desenvolvimento Institucional

100% do patrimônio imóvel do município avaliado.

Ao menos 70% dos servidores capacitados com as diretrizes do novo plano de capacitação.

Ao menos 50% dos servidores atingidos por alguma política de valorização dos servidores.

Mais de 80% na média de cumprimento dos projetos estratégicos da secretaria.

100 processos da SMF mapeados e redesenhados.

Área de Resultado: Informação qualificada e transparente

DESAFIOS PRIORITÁRIOS

Área de Resultado: **Informação qualificada e transparente**

CONCEPÇÃO

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

PROJETOS 2021

Informação qualificada e transparente

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
BOLETIM DE ESTUDOS FISCAIS - 1ª EDIÇÃO DE 2021	Produzir informações estratégicas para subsidiar tomadas de decisões dos gestores por meio de análises e diagnósticos detalhados sobre a situação do município no tema.	Subsecretaria de Finanças

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLANTAÇÃO DA REDE DE CONTADORES	O objetivo é orientar e capacitar os profissionais da contabilidade alocados nos órgãos municipais de maneira a aprimorar os registros das informações contábeis do município.	Subsecretaria de Contabilidade

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
IMPLEMENTAÇÃ DO OBSERVATÓRIO DE DADOS FISCAIS	Fomentar a fiscalização dos recursos públicos, no intuito de promover maior transparência e qualidade na gestão e aplicação dos recursos. Os estudos serão realizados em parceria com universidades.	Subsecretaria de Contabilidade

Informação qualificada e transparente

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
PRESTAÇÃO DE CONTAS DO MUNICÍPIO	Realizar a prestação de contas do município cumprindo os requisitos estabelecidos pelo TCE	Subsecretaria de Contabilidade

PROJETO	OBJETIVO	ÁREA RESPONSÁVEL
ELABORAÇÃO DE BOLETINS DE MOVIMENTO ECONÔMICO	Produzir informações estratégicas para subsidiar tomadas de decisões dos gestores por meio de análises e diagnósticos detalhados sobre a situação do município com dados relativos a emissão de notas fiscais e arrecadação de ISS.	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

METAS 2024

Informação qualificada e transparente

Atender ao menos 85% dos critérios do Ranking da Secretaria Nacional do Tesouro.

Garantir a aprovação da prestação de contas da prefeitura com redução dos critérios em exigência.

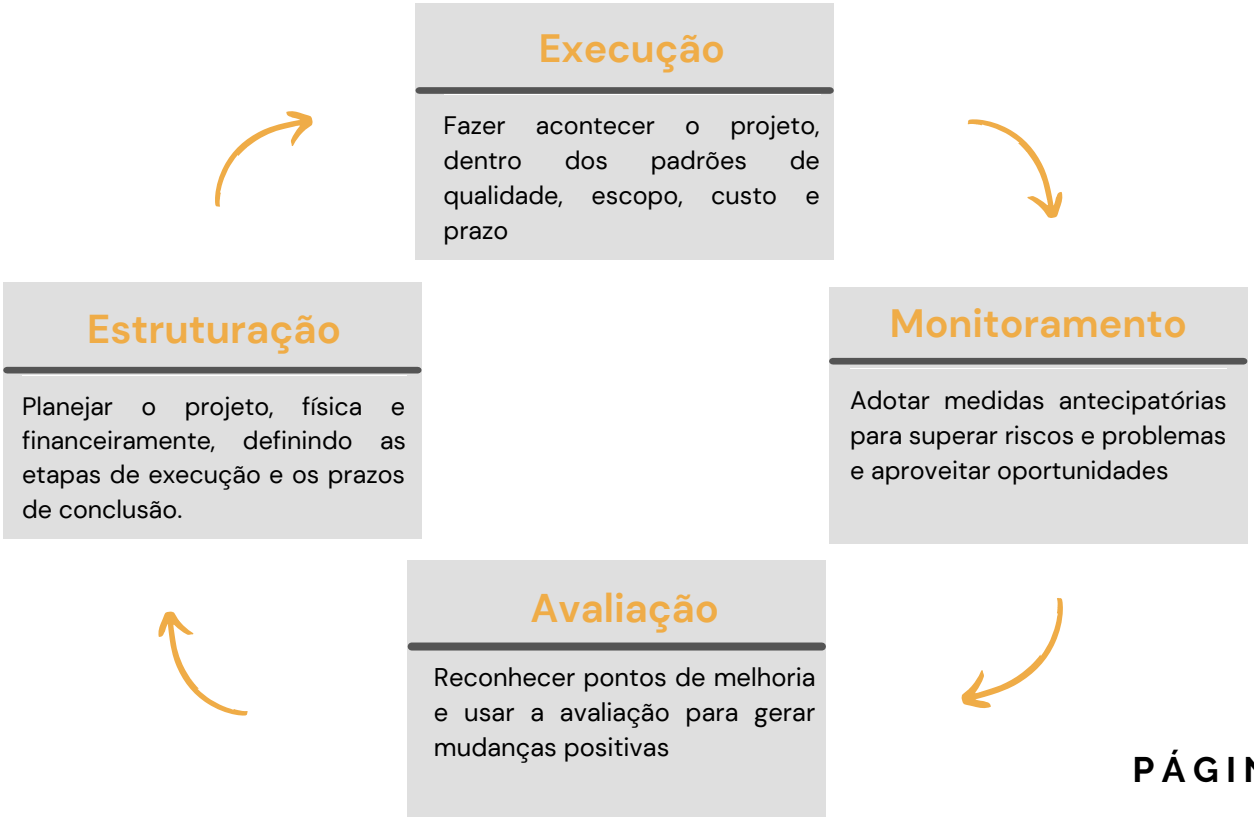
Ao menos 80% da Rede de Contadores com certificados de cursos externos.

Observatório de Dados e Boletins produzidos com mais de 50 mil acessos.

GERENCIAMENTO DOS PROJETOS

O Planejamento Institucional da SMF não se conclui na elaboração deste Plano. Para a consolidação de uma Gestão com foco em entregas e resultados, é necessária a implementação de um modelo de gerenciamento que reestruture práticas, adense a visão estratégica da secretaria e reoriente a abordagem de execução desses projetos. Para o cumprimento das metas estabelecidos neste Plano, foi desenvolvido um modelo de gestão que permite a aceleração dessas entregas e, consequentemente, o avanço das estratégias traçadas no planejamento.

Para atingirmos os resultados aqui pactuados, elaboramos uma metodologia de gerenciamento de projetos que padroniza e instrumentaliza com o corpo técnico da SMF, ações que permeiam a estruturação, execução, monitoramento e avaliação com foco na **entrega de resultados**. Inicialmente, a elaboração dos projetos foi pensada através de um planejamento interno, processo qual aconteceu pelo levantamento de melhores procedimentos administrativos e jurídicos, análise de viabilidade para implementação de cada projeto, além da antecipação de possíveis riscos e restrições que poderiam prejudicar a execução do planejado.



A estruturação consistiu em colocar todo o planejamento no papel, pensar na singularidade de cada projeto e entender a sua complexidade e o que se pretende atingir através dele. Criando um entendimento mais claro e aprofundado dos seus objetivos, principais etapas, setores envolvidos, investimento aproximado e os prazos.

O monitoramento e aceleração é uma ferramenta que garante uma execução de qualidade dos projetos, direcionando energia e foco às etapas e ações estratégicas e prioritárias, e identificando e destravando gargalos. Cada projeto possui um contexto de execução específico, determinado por diversos fatores que impactam o nível de esforços empreendidos. Para que o dispêndio de atenção fosse adequada a cada projeto, elaboramos uma classificação de intensidade que analisa características singulares dos projetos e atribui critérios de priorização. Dessa forma, foram criadas 3 categorias de monitoramento, **Leve, Moderada e Elevada**, e cada categoria exige um período específico de atualização.

A sistematização do monitoramento é feita através de uma ficha online que permite visualizar o detalhamento do projeto, o status de execução das ações e submetas, bem como o prazo e orçamento previsto para cada etapa e os responsáveis por sua execução. A **Ficha de Monitoramento** destaca as informações e sinalizações centrais para alertar os gerentes quanto à necessidade de intervenções específicas, facilitando o processo de aceleração e a geração de relatórios. A SMF está estudando a implantação de um software que auxilie o acompanhamento da execução dos projetos.

Para avaliar os projetos, mensalmente são produzidos Relatórios Internos de Monitoramento, que tem como objetivo acompanhar, relatar e sistematizar a evolução das ações prioritárias, encaminhar providências e informar o grupo dirigente da SMF sobre os principais problemas e as prioridades da secretaria para o período.

Assim, é possível avaliar se as metas e indicadores estão se aproximando da expectativa de crescimento. Nestes relatórios são apresentados os percentuais de cumprimento de cada projeto, as etapas em atraso e sugestões de resolução para os gargalos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com todas as nossas metas e desafios prioritários repactuados, seguiremos em frente servindo com excelência à cidade de Niterói. A partir de agora, iremos trabalhar para tirar do papel cada projeto proposto neste Plano Institucional Participativo e ao final deste ano apresentar aos niteroienses o nosso **Relatório Anual de Atividades**, que consolidará as entregas e os resultados alcançados de acordo com as cinco áreas de atuação: arrecadação eficiente; gestão fiscal; modernização de serviços com foco no cidadão; desenvolvimento institucional; e informação qualificada e transparente. Nossa gestão sempre será participativa, por isso contamos com todos para que possamos juntos - servidores e sociedade - fazer da Secretaria Municipal de Fazenda uma organização de excelência na gestão da política fiscal, comprometida com a inovação e o aperfeiçoamento de suas práticas.

ACOMPANHE A FAZENDA NAS REDES SOCIAIS:

@fazendaniteroi

Facebook.com/FazendaNit

Canal Secretaria da Fazenda de Niteroi

Linkedin Fazenda Niterói

NITERÓI
SEMPRE À FRENTE
Fazenda