

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
		Rev.: 00
CONTEXTO ORGANIZACIONAL		Página 1 de 9

Elaborado / Revisado por:	Aprovado por:	Data da Aprovação
Comitê do SGQ do Conselho de Contribuintes	Marília Ortiz Carlos Mauro Naylor	16/06/2023

Histórico de Revisões:

Revisão	Local da Revisão	Descrição
00	-	Emissão inicial.

Lista de Distribuição:

Órgão	Cargo/Função
SMF	Secretário(a)
CC	Presidente
CC	Vice-Presidente
CC	Conselheiros
CC	Representantes da Fazenda
CC	Todos os servidores lotados no órgão
CC	Servidores do SCART

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00
		Página 2 de 9

1 Objetivo

O objetivo deste documento é formalizar a identificação do contexto organizacional do Conselho de Contribuintes de Niterói.

2 Contexto Organizacional

O Conselho de Contribuintes de Niterói determina as questões externas e internas pertinentes ao seu propósito e ao seu direcionamento estratégico e que afeta sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos por meio da descrição do histórico da organização, do estabelecimento de direcionamentos estratégicos e por meio de uma “análise SWOT”, onde foram identificados riscos e oportunidades estratégicas.

O Conselho de Contribuintes é um órgão administrativo colegiado, integrado à estrutura da Secretaria Municipal de Fazenda, que tem a atribuição de julgar, com a participação de representantes da sociedade, em segunda instância, os recursos, voluntários e de ofício, contra decisões finais proferidas pela primeira instância administrativa referentes a processos administrativos tributários de natureza contenciosa.

3 Missão, valores e visão

3.1 Missão

Apreciar, de forma colegiada, com a participação da sociedade, os recursos contra as decisões proferidas em primeira instância nos processos administrativos tributários de natureza contenciosa, buscando a melhor aplicação da legislação aos casos concretos.

3.2 Valores

Ética; impessoalidade; participação da sociedade; respeito à legislação tributária e à Constituição; justiça fiscal; responsabilidade social; celeridade; efetividade; eficiência; transparência; aprimoramento do conhecimento; incentivo ao diálogo.

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00 Página 3 de 9

3.3 Visão

Consolidar-se diante dos contribuintes de Niterói e das Administrações Tributárias de outros entes federativos como um órgão que desempenha sua missão de forma técnica, eficiente, transparente e impessoal.

4 Ambiente Externo

Ameaças	Riscos	Oportunidades
Aumento na quantidade de contribuintes insatisfeitos com as decisões do Conselho	Aumento da possibilidade de interferência política na composição do Conselho de Contribuintes	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda, bem como suas atividades
Possibilidade de interferência política na escolha de Conselheiros	Diminuição da qualidade técnica das decisões Perda da impessoalidade nas decisões	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda e suas atividades
Falta de continuidade da gestão superior por razões políticas	Perda dos ganhos obtidos com o processo de melhoria do Conselho de Contribuintes	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda e suas atividades
Indisponibilidade da infraestrutura de TI utilizada para as sessões de julgamento	Diminuição na qualidade e/ou indisponibilidade da infraestrutura das sessões virtuais	Otimizar infraestrutura de TI utilizada para as sessões de julgamento
Pouco interesse da participação das entidades representantes dos contribuintes	Ausência de participação de importantes entidades representando os contribuintes	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda e suas atividades; Realizar ações de promoção junto às entidades representantes dos contribuintes sobre a importância das atividades do Conselho de Contribuintes
Demora na publicação dos acórdãos pelo setor responsável	Perda de arrecadação	Publicações de acórdãos realizadas em DO online e sob responsabilidade do Conselho de Contribuintes
Demora no cumprimento ou cumprimento inadequado das	Diminuição da qualidade técnica das decisões	Otimizar a comunicação com o contribuinte

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00
		Página 4 de 9

Ameaças	Riscos	Oportunidades
exigências	Perda de arrecadação Aumento na quantidade de contribuintes insatisfeitos	
Modificações nas decisões do Conselho em sede de homologação	Diminuição da qualidade técnica das decisões	Criar legislação para regulamentar as decisões e análises do(a) Secretário(a) de Fazenda nos processos
Troca de Sistema: e-CIGA	Dificuldade para manuseio dos processos e demora para elaboração do voto ou manifestação Perda de eficiência nos julgamentos (Ex: Dificuldade para acesso a conteúdo dos autos dos processos)	Solicitar customizações do sistema de modo a atender às necessidades do Conselho de Contribuintes

5 Ambiente Interno

5.1 Fraquezas

Fraquezas	Riscos	Oportunidades
Falta de equipamento para consulta aos processos em sessões presenciais	Diminuição da qualidade técnica das decisões Perda de eficiência nos julgamentos (Ex: Pedidos de vista excessivos)	Providenciar equipamentos para consulta aos processos em sessões presenciais Realizar apenas sessões virtuais Exigir dos conselheiros o uso de equipamentos adequados à participação nas sessões virtuais
Falta de acessibilidade à sala de sessão do Conselho de Contribuintes	Dificuldades para comparecimento pelo contribuinte, advogados, público e, eventualmente, pelos conselheiros, representantes da fazenda e servidores às sessões Prejuízo para a manifestação e ampla defesa pelos contribuintes	Promover acessibilidade à sala de sessão do Conselho de Contribuintes
Falta de treinamentos básicos estruturados de novos colaboradores	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos; Perda do conhecimento	Sistematizar a capacitação dos colaboradores Desenvolver “Manual do Colaborador”

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00
		Página 5 de 9

Fraquezas	Riscos	Oportunidades
	organizacional	
Não existe um programa de capacitação contínua de colaboradores	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos Perda do conhecimento organizacional	Instituir um programa de capacitação dos colaboradores; Desenvolver “Manual do Colaborador”
Falta de critérios objetivos na legislação para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda	Diminuição da qualidade técnica das decisões Perda da impessoalidade nas decisões	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda e suas atividades
A legislação que define os ritos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda não é lei, mas sim resolução	Falta de estabilidade nos critérios de seleção de Conselheiros	Criar lei que defina os ritos e critérios objetivos e atrativos para seleção dos conselheiros e representantes da Fazenda e suas atividades
Legislação incompatível com os procedimentos atuais	Ineficácia dos processos	Revisar as legislações consideradas incompatíveis considerando os procedimentos atuais
Demora no cumprimento ou cumprimento inadequado das diligências	Diminuição da qualidade técnica das decisões Perda de arrecadação Aumento na quantidade de contribuintes insatisfeitos	Aperfeiçoar a lei para incluir critérios específicos para realização das diligências – hierarquia, prazos, sanções, recursos, interações, prioridades
Demora para homologar as decisões do Conselho por parte da SMF	Perda de arrecadação	Otimizar processo de homologação das decisões do Conselho por parte da SMF ou Revisar legislação para extinguir a necessidade de homologação das decisões do Conselho.
Não há exigência legal sobre a necessidade de nível superior para os conselheiros.	Diminuição da qualidade técnica das decisões Perda de eficiência nos julgamentos	Inserir na legislação exigência sobre a graduação dos conselheiros
Infraestrutura de TI utilizada para as sessões de julgamento precária	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos (Ex: Dificuldade para acesso aos autos dos processos)	Providenciar computadores, projetor, tomadas elétricas, pontos de rede, dentre outros itens, para a sala de sessão.

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00 Página 6 de 9

Fraquezas	Riscos	Oportunidades
Funcionários da Secretaria do Conselho e do SCART em número insuficiente	Não executar as tarefas com eficiência.	Aumentar o quadro de funcionários administrativos do Conselho de Contribuintes e do SCART; Melhoria no sistema de protocolo para automatizar e simplificar tarefas executadas pelos funcionários.
Perfis de acesso ao sistema diferentes entre os Conselheiros	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos; Perda da uniformidade das informações disponíveis aos Conselheiros; Desestímulo de participação de Conselheiros dos contribuintes em discussões	Conceder acesso a sistemas de informação usados na SMF, respeitando-se as regras de sigilo fiscal. Disseminar a prática de solicitação de diligências por parte de Conselheiros com dúvidas sobre o processo e que não têm acesso a informações no sistema Disseminar o conhecimento sobre sistemas de informação da Fazenda
Os conselheiros representantes dos contribuintes e funcionários da Secretaria do Conselho não possuem e-mail institucional.	Dificuldade de comunicação com os conselheiros.	Conceder e-mail institucional aos conselheiros representantes dos contribuintes e aos funcionários da Secretaria do Conselho
Ausência de sistema para gestão da jurisprudência interna	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos; Falta de publicidade sobre a jurisprudência administrativa do Conselho de Contribuintes	Implementar sistema para gestão da jurisprudência interna
Falta de contratação de empresa de prestação de serviço de pesquisa de jurisprudência externa	Diminuição da qualidade técnica das decisões; Perda de eficiência nos julgamentos; Tomar decisões em desacordo com orientações atualizadas do Tribunais	Providenciar contratação de empresa de prestação de serviço de pesquisa de jurisprudência externa
Falta de WhatsApp institucional	Perda do conhecimento organizacional [Não seria melhor "Dificuldades para comunicação entre o CC e os contribuintes.]	Providenciar WhatsApp institucional
Dificuldade na liquidação das	Perda de eficiência na execução	Implementar um setor específico de

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00 Página 7 de 9

Fraquezas	Riscos	Oportunidades
decisões do Conselho	das decisões dos julgamentos; Erros de execução das decisões dos julgamentos;	liquidação Incentivar que as decisões do Conselho sejam claras e, sempre que possível, líquidas.

5.2 Fortalezas

Fortalezas	Riscos	Oportunidades
Conselheiros, representantes da Fazenda e o secretário do Conselho de Contribuintes recebem jeton por sessão	Jeton deixar de ser atrativo, diminuindo o interesse dos representantes das entidades e dos auditores fiscais em participar do Conselho.	Assegurar que o valor pago a título de jeton seja sempre atrativo; Buscar formas de remunerar a produtividade dos integrantes do Conselho de Contribuintes além das Sessões. Oferecer outros benefícios além do jeton.
Nomeação de Conselheiros com mandatos com prazos de 2 anos	Dificuldade de substituir Conselheiros com baixo desempenho	Mudança na lei para aprimorar os critérios de destituição de integrantes do Conselho de Contribuintes (avaliação de desempenho)
Eleições de Conselheiros da SMF realizadas por servidores concursados	Alteração de critérios de escolha de Conselheiros da SMF	Mudança na lei para estabelecer os critérios de escolha de Conselheiros da SMF
Ampla participação dos interessados nas discussões	Desestímulo de participação dos contribuintes em discussões	Divulgar aspectos de transparência das Sessões (ex.: possibilidade de realização de sustentação oral)
Decisões técnicas e impessoais	Influência política nas decisões do Conselho de Contribuintes; Diminuição da qualidade técnica das decisões	Providenciar contratação de empresa de prestação de serviço de pesquisa de jurisprudência externa; Aprimorar execução de procedimentos já previstos em leis relativos a impedimento e suspeição de Conselheiros; Previsão de proteção aos Conselheiros e representantes da Fazenda de não serem destituídos de suas funções ou de não sofrerem nenhum tipo de prejuízo por conta de seus pronunciamentos.
Atuação dos representantes da Fazenda preparando os processos com informações que não estão acessíveis a todos os Conselheiros	Representante da Fazenda não instruir o processo com elementos constantes dos sistemas, porém não disponíveis a todos os	Uniformizar os perfis de acesso ao sistema entre os representantes da Fazenda Aquisição de ferramenta para pesquisa

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00
		Página 8 de 9

	Conselheiros	de jurisprudência.
	Dificuldade de acesso / manejo ao sistema na busca de informações por parte do representante da Fazenda;	
Mentalidade direcionada para a melhoria contínua	Resistência a mudanças por parte dos colaboradores; Aumento do tempo de análise e julgamento do processo em função da busca pelo aprofundamento de entendimentos; Aumentar o custo operacional do Conselho de Contribuintes; Desestímulo de participação no Conselho de contribuintes em função do alto nível de exigência dos profissionais	Estimular a identificação de melhorias entre os colaboradores Estender a mentalidade para outros setores da SMF, melhorando o processo tributário que chega ao CC e também o cumprimento das decisões.
Alto nível da capacitação e dedicação dos funcionários de apoio do Conselho de Contribuintes	Rotatividade dos funcionários de apoio	Propor alternativas de gratificação (ex.: recebimento de jeton, gratificações por tempo integral)
Digitalização de processos	Falhas na digitalização, causando perda da informação ou dificuldade de leitura	
Sessões de julgamento e sessões administrativas do Conselho realizadas de forma online	Dificuldade de acesso ou condução das sessões (banda de internet, conhecimento da ferramenta)	Melhoria da banda de internet e da rede wi-fi da SMF Disponibilizar instalações e equipamentos para que o contribuinte possa participar das sessões de julgamento online, caso não disponha de infraestrutura própria
Canal de comunicação direta dos contribuintes com o Conselho de Contribuintes por meio de e-mail institucional	Perda de controle sobre o recebimento das comunicações	Utilizar outras formas, além do e-mail institucional, como ferramenta de comunicação dos contribuintes com o Conselho de Contribuintes
Possibilidade de atendimento ao contribuinte realizado por equipe especializada	Rotatividade da equipe de atendimento	Propor alternativas de gratificação (ex.: recebimento de Jeton, gratificações por tempo integral)
Valorização da participação do interessado (contribuinte) no	Dificuldade de acesso ou condução das Sessões (banda de internet,	Disponibilizar instalações e equipamentos para que o contribuinte possa participar das sessões de

	Prefeitura Municipal de Niterói Secretaria Municipal da Fazenda Conselho de Contribuintes	Código: NT-D-CC-02
	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Rev.: 00 Página 9 de 9

<p>juízo</p>	<p>conhecimento da ferramenta); O contribuinte praticar excessos durante a sessão (ex.: fala inapropriadas, interromper o andamento da sessão).</p>	<p>juízo online, caso não disponha de infraestrutura própria</p>
<p>Valorização do debate entre os conselheiros, com vistas a obter as decisões mais acertadas</p>	<p>Conselheiros não se prepararem adequadamente para o juízo não estudando o processo anteriormente à Sessão; Prática de “votos em bloco” por motivos políticos, sem discussão técnica sobre o processo; Pronunciamento de votos sem os requisitos previstos em lei, especialmente no que diz respeito à fundamentação</p>	<p>Incentivar a participação nos debates entre os Conselheiros; Conscientização da importância dos debates entre os Conselheiros; Conscientizar sobre a importância das funções judicantes dos Conselheiros.</p>
<p>Autonomia técnica dos colaboradores do Conselho de Contribuintes</p>	<p>Pronunciamento de votos sem os requisitos previstos em lei, especialmente no que diz respeito à fundamentação; Perda da tecnicidade do assunto por razões externas ao processo; Pressão de grupos de poder no funcionamento do Conselho de Contribuintes.</p>	<p>Obter o respeito da sociedade e demais órgãos da Fazenda; Ampliar a transparência do Conselho de Contribuintes divulgando a importância do aspecto técnico das decisões tomadas; Preservar a autonomia técnica fortalecendo os critérios de seleção de Conselheiros.</p>
<p>Preocupação em dar publicidade às decisões do Conselho de Contribuintes</p>	<p>Pressão de grupos de poder no funcionamento do Conselho de Contribuintes. Possibilidade de realização de planejamentos tributários abusivos em função de interpretações distorcidas das decisões do Conselho de Contribuintes</p>	<p>Obter o respeito da sociedade e demais Órgãos da Fazenda; Ampliar a transparência do Conselho de Contribuintes divulgando a importância do aspecto técnico das decisões tomadas; Aumentar a segurança jurídica dos contribuintes e a eficiência da arrecadação; Aprimoramento dos acordos, tornando-os mais restritos e específicos.</p>
<p>Suplentes de Conselheiros interessados e disponíveis para participar do Conselho de Contribuintes</p>	<p>Ainda não foram identificados riscos relacionados à esta fortaleza.</p>	<p>Continua atualização dos suplentes. Rodízio na convocação dos suplentes, possibilitando que todos conheçam os procedimentos e participem das sessões.</p>