SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria da Fazenda e Planejamento

PROFISCO II

Programa de Modernização da Gestão Fiscal do Estado de São Paulo 2019-2024

Abril-2022

Foto: São Paulo

PROFISCO-SP – Histórico do Programa

- ✓ Abril-2017 – Criado o Departamento de Gestão Estratégica e de Projetos (DGEP) subordinado diretamente ao Secretário da Fazenda (UCP inclusa) anteriormente a UCP se subordinava a uma coordenadoria de modernização.

- ✓ Setembro-2017 – Encerramento do PROFISCO I

- ✓ Julho-2018 – Criada a UCSP no âmbito do DGEP (viria a substituir a UCP). PROFISCO-II – vinculação umbilical ao Planejamento Estratégico.

- ✓ Outubro-2019 – Extinta a UCP, associada ao PROFISCO I.

- ✓ Novembro-2019 – Assinado o Contrato de Empréstimo 4706/OC-BR com o BID.

- ✓ Maio-2020 – Introdução da Metodologia OKR – Objectives and Key Results.

- ✓ Dezembro-2020 – Início da Execução do PROFISCO II.

PROFISCO-SP – Linhas Gerais do Contrato de Empréstimo

Prazo de Execução: até novembro de 2024

Investimento:

Fontes	Valor em US$	Valor em R$ (estimativa)	%
Fonte BID	US$ 87.120.000	R$ 461.736.000	90%
Fonte Tesouro (contrapartida)	US$ 9.680.000	R$ 51.304.000	10%
TOTAL	**US$ 96.800.000**	**R$ 513.040.000**	100%

Valor do dólar PROFISCO: R$ 5,30

Total = 21 produtos
(48 subprodutos)

Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal

06 Produtos - US$ 49.203.415 / R$ 260.778.100 (50,8%)

Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal

11 Produtos - US$ 22.493.714 / R$ 119.216.684 (23,2%)

Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público

04 Produtos - US$ 21.249.990 / R$ 112.624.947 (22,0%)

PROFISCO-SP – Planejamento Estratégico

VISÃO

Ser instituição de excelência e inovação no planejamento e na gestão dos recursos financeiros do Estado.

MISSÃO

Planejar, prover e gerir os recursos financeiros com responsabilidade social e equilíbrio fiscal, contribuindo para o desenvolvimento do Estado de São Paulo.

VALORES

Ser íntegro, justo, confiável e transparente.
Ser comprometido e competente, estabelecendo respeito e confiança nas relações.
Ser inovador, desenvolvendo novas abordagens e otimizando processos.

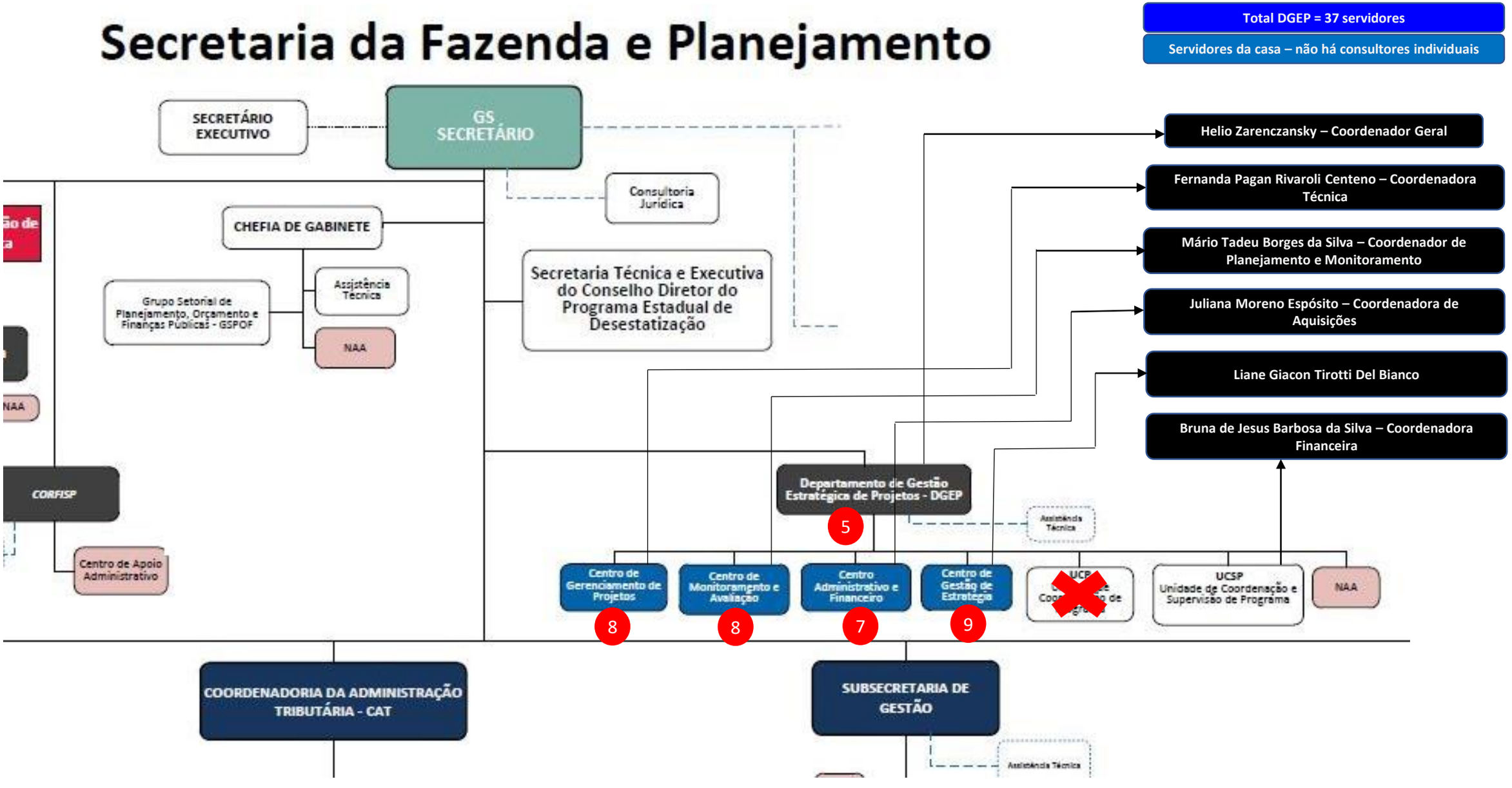
Com o início da implantação dos OKR foram priorizados dois objetivos estratégicos para serem desenvolvidos em 2021. Para cada objetivo a ser trabalhado existe uma série de atividades como planejamento, comunicação, realização de oficinas, validação dos resultados, levantamento de ações, envolvimento de diversas pessoas, para enfim iniciar os ciclos, em que são realizadas as atividades para o atingimento dos resultados-chave e consequentemente dos objetivos. Os resultados-chave (KRs) e objetivos táticos são construídos coletivamente com pessoas que atuam tecnicamente na organização, reforçando o caráter *bottom-up* que a metodologia apresenta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos mostram em que ponto a organização quer chegar em uma visão de médio prazo - 1 ano. Os nove objetivos foram construídos coletivamente com gestores e servidores e validados com a alta direção. Os resultados de curto prazo são apresentados através dos resultados-chave (KR), com ciclos de 3 ou 4 meses. Eles servem para medir se os objetivos traçados estão sendo alcançados e permitem a correção da rota durante o prazo de execução da estratégia.

1. Despertar o propósito e engajamento dos colaboradores — I
2. Gerir as finanças do Estado, contribuindo para melhorar o custeio, a dívida e o investimento público — III
3. Organizar a comunicação e a transparência por meio da linguagem cidadã — I
4. Otimizar a arrecadação por meio do incentivo ao cumprimento voluntário e da repressão à sonegação — II
5. Facilitar a vida do público por meio da ampliação de serviços digitais — II
6. Promover o desenvolvimento econômico e a atração de investimento — II
7. Fortalecer institucionalmente a Sefaz- SP — I
8. Estruturar processos para otimizar recursos — I
9. Aprimorar a alocação dos diversos recursos da Sefaz-SP — III

PROFISCO-SP – Organograma da Secretaria



PROFISCO-SP – Apoio às Áreas de Negócio

➢ Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal

- ✓ *Infraestrutura de TI completamente modernizada – demanda reprimida e acelerada pelo teletrabalho.*
- ✓ *Carência de recursos profissionais de TI – Contrato Guarda Chuva (pontos de função) .*
- ✓ *Contratações para a gestão de Recursos Humanos.*
- ✓ *Instalações prediais (cabine primária, elevadores, Delegacia Regional de Campinas)*

➢ Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal

- ✓ *Equipe da SRE de alta qualificação, cultura de Ciência de Dados e independência funcional.*
- ✓ *Trabalho integrado no Planejamento Estratégico.*
- ✓ *Apoio nos desenvolvimentos de sistemas e capacitações específicas.*
- ✓ *Laboratório de Inovação e solução de problemas (Cria SP).*
- ✓ *Compartilhamento de experimentos controlados e de ciência comportamental.*

- 2.889 Auditores Fiscais
- 1.008 com MBA
- 230 com Mestrado
- 28 com Doutorado
- 148 ITA/IME

➢ Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público

- ✓ *Equipe da STE altamente profissional e experiente, mas reduzida, envelhecida e com baixo índice de renovação.*
- ✓ *Sistemas antigos em mainframe e baixo índice de transformação digital.*
- ✓ *Equipe pouco familiarizada com recursos mais modernos de TI e pouco experiente em gestão de projetos.*
- ✓ *Alta responsabilidade da atribuição → Postura conservadora e resistente a mudança.*

PROFISCO-SP – Estratégia de Execução

Gestão Fazendária e Transparência Fiscal

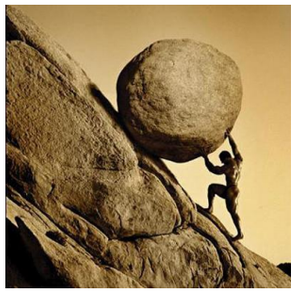
Alinhamento ideal com a UCP
Convergência de métodos e objetivos

Administração Tributária e Contencioso Fiscal

Autonomia Funcional e Orçamentária

Administração Financeira e Gasto Público

Suporte Metodológico e Orçamentário
Atuação permanente da UCP junto à equipe de projeto



PROFISCO-SP – Mudança de Paradigma

- Seleção Aleatória
- Reincidência
- Experiência Individual
- Estatística Elementar
- Bancos de Dados Estruturados
- Mão de Obra Intensiva
- Operações Repetitivas

→

- ✓ Base de Aprendizado Comum
- ✓ Identificação de Padrões e Desvios
- ✓ Gestão do Conhecimento
- ✓ Algoritmos Complexos
- ✓ Informação Dispersa
- ✓ Cientistas de Dados
- ✓ Automação de Processos

→

PROFISCO-SP – Produtos em Destaque

- ✓ MBA Ciência de Dados (USP) – 1ª Turma (32 participantes) + 3 Turmas

- ✓ MBA em Gestão de Tecnologias Disruptivas (em construção)

- ✓ Cria SP – Laboratório de Inovação (em funcionamento) – Arquitetura Física (IdeaTon)

- ✓ Automação de Processos – Implantação do Centro de Excelência
  - No Code: Macros
  - Low Code: Robótica
  - High Code: Machine/Deep Learning - Python

- ✓ Desenvolvimento de Software e Aplicações: Contrato Guarda Chuva (PRODESP)
  - 20 mil pontos de função (.NET e Java)
  - Expedição de Ordens de Serviço para Módulos e Programas Específicos
  - Backlog: SIAFEM e suas integrações, GEDESP, ITCMD, Simples, Cobrança.

PROFISCO-SP – Produtos em Destaque (cont.)

- ✓ Infraestrutura de TI: Aproximadamente US$ 12 milhões já executados.
  - Notebooks FDT (1.875) + 2.000 configuração simples
  - Switch Core / ADC / VPN-Firewall / Data Center / Plataforma de Aplicações
  - Telefonia IP / Vídeo Conferência

- ✓ Sistema de Administração Financeira, Contábil e Patrimonial (SIAFI)
  - Core: em funcionamento desde 1995 – Mainframe / Contabiliza SP
  - Funcionalidades sendo desenvolvidas em baixa plataforma
  - Consultor Individual (executado e finalizado)
  - Consultoria Plano de Contas

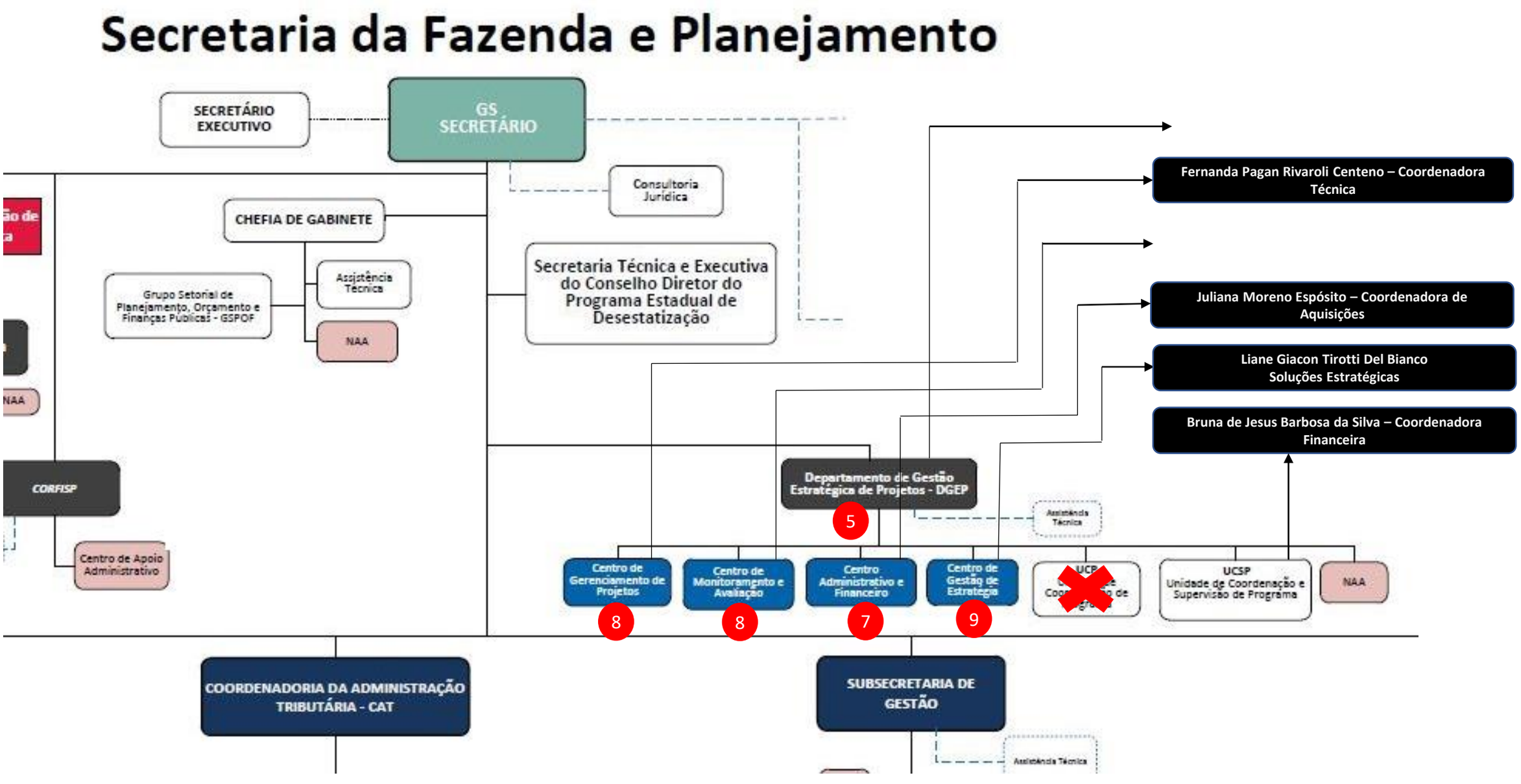
- ✓ Pesquisa de Valores de Imóveis Urbanos (ITCMD)

- ✓ Sistema de Custos dos Serviços Públicos (sequência PROFISCO-I)
  - Definição de metodologia específica para cada entidade
  - 6 entidades no escopo (iniciadas Educação e Desenvolvimento Social)

PROFISCO-SP – Lições Aprendidas

- ✓ Multiplicidade de Unidades Gestoras-Executoras
  - Responsabilidade das Áreas de Negócio
  - UCP entra como gestor das aquisições e facilitador das contratações
  - Problema: remanejamentos orçamentários frequentes
- ✓ Revisão Crítica dos Termos de Referência
  - Envolvimento dos níveis mais altos da gestão
  - Sinergia com iniciativas comuns dentro da Organização
  - Mudança de expectativas quanto a prazos
- ✓ Gestão de produtos em alinhamento com as áreas de negócio
  - UCP agrega valor e conteúdo – não controle burocrático
  - UCP acelera a execução – não a retrasa
  - UCP participa da equipe de projeto – não apenas a monitora
- ✓ Licitações e Contratos
  - Especialista em contratação não é mero autuador de processos
  - Conhecimento do processo deve ser combinado com iniciativa e proatividade

PROFISCO-SP – Receita Peculiar de Sucesso



PROFISCO-SP – Receitas Peculiares de Sucesso

Fernanda Pagan Rivaroli Centeno

Juliana Moreno Espósito

Liane Giacon Tirotti Del Bianco

Bruna de Jesus Barbosa da Silva

- ✓ Foco nos objetivos
- ✓ Propensão para a mudança
- ✓ Energia inesgotável
- ✓ Atitude e inconformismo

Auxílio Luxuoso

BID
Banco Interamericano de Desenvolvimento

Maria Cristina Mac Dowell

Soraya Naffah Ferreira

Juliana Mirelle Pereira de Arruda

Muito obrigado!

HELIO ZARENCZANSKY

Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo

Auditor Fiscal da Receita Estadual

Coordenador Geral do PROFISCO-SP

e-mail: hzarenczansky@fazenda.sp.gov.br