



"A experiência da implantação do PMO na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia"

Marta Gaino
Coordenadora PMO



Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia

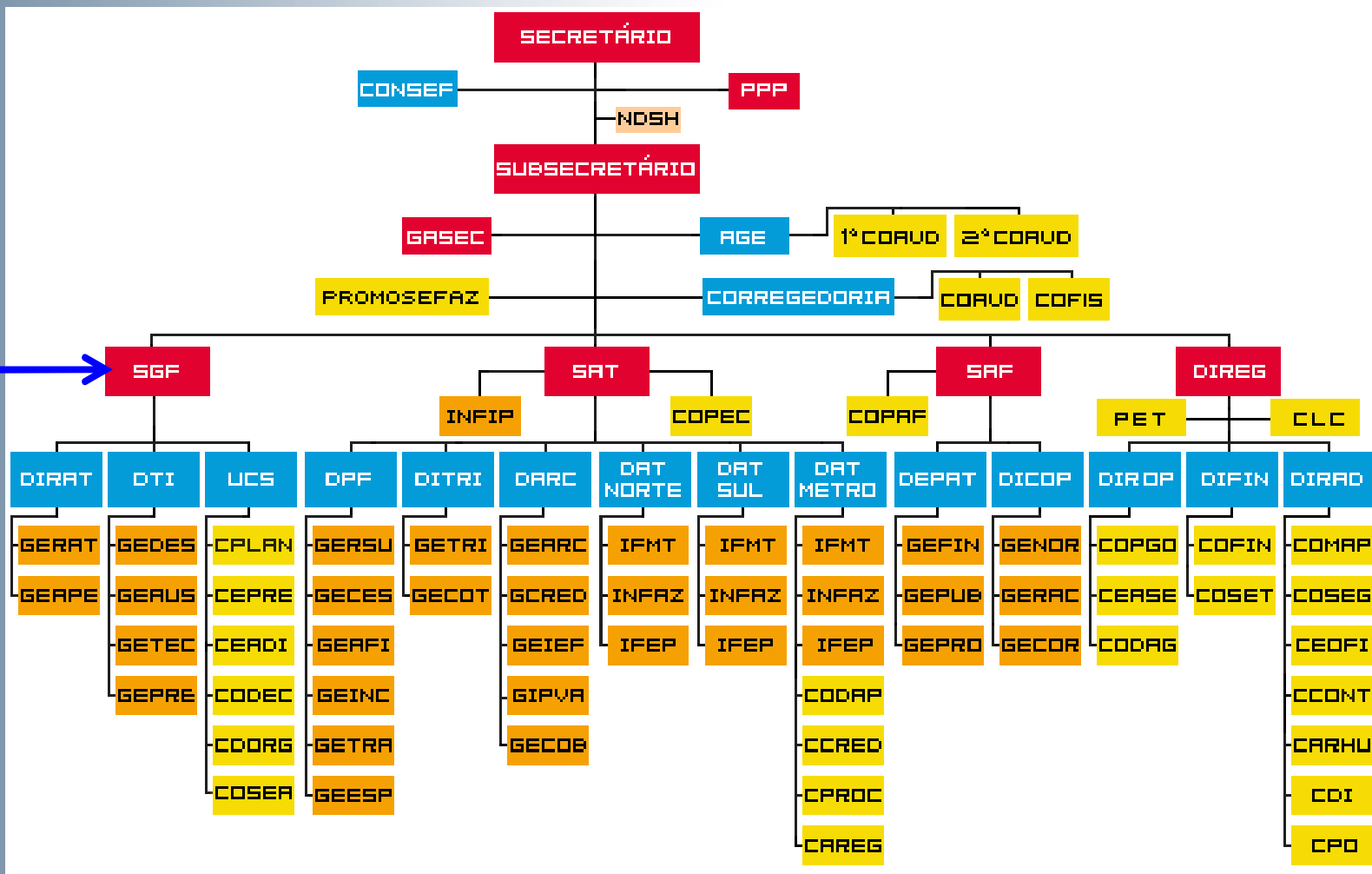
A Sefaz/BA é um órgão da Administração Pública Direta responsável pela administração tributária, captação de recursos e controle das finanças públicas do Estado.

Estruturada com:

- 03 superintendências subdivididas em 14 diretorias;
- 37 inspetorias fazendárias distribuídas pelo Estado;
- 01 Diretoria Geral;
- Órgãos de assessoria e controle, ligados diretamente ao gabinete do Secretário.



PMO





Identidade Organizacional

Missão

- Prover e administrar os recursos financeiros para viabilizar as políticas públicas do estado e orientar o cidadão quanto à importância do pagamento dos tributos e do controle da aplicação dos recursos públicos.

Objetivos Estratégicos

- Incremento Real da Receita
- Alcance do Equilíbrio Fiscal
- Excelência na Gestão de Pessoas
- Melhoria da Qualidade do Atendimento



Escritório Gestão de Projetos

- Início das atividades em abril/2008;
- Dificuldades das unidades no desenvolvimento dos projetos estratégicos e na condução das ações;
- Necessidade de sistematização, instrumentalização e capacitação dos gestores para atuação na gestão de projetos;
- Objetivo de assessoria, acompanhamento e controle das iniciativas em desenvolvimento nas unidades;



Estratégica

- Desenvolvimento de metodologia
 - Customização das melhores práticas em gestão de projetos PMI e PMBOK® Guide
- Alinhamento ao Plano Estratégico
 - Revisão do Plano Estratégico junto aos gestores;
 - 45 ações reorganizadas em programas e projetos
- Disponibilização de site na intranet
- Aquisição de sistema para gestão de projetos



Metodologia

- Elaboração de metodologia específica para a realidade fazendária com o desenvolvimento de orientações e padrões/artefatos;
- Customizada a partir das melhores práticas apresentadas pelo PMBOK nas áreas de:
 - ✓ Escopo, Tempo e Custo;
 - ✓ Stakeholders e Recursos Humanos;
 - ✓ Comunicação e Risco.



Estrutura e funcionamento

- A estrutura da SEFAZ é funcional e não contempla o cargo formal de gerente de projetos, os gerentes funcionais acumulam a função junto às atividades operacionais em suas diretorias;
- O EGP propõe um modelo de matriz balanceada a fim de flexibilizar a estrutura existente, através do reconhecimento e fortalecimento da função de gerência de projetos e da formação de equipes específicas para a execução dos projetos estratégicos.



Rede Colaborativa

A estratégia de implementação da Rede Colaborativa de Gerentes de Projetos considera que os gestores devem permanecer em suas unidades de atuação.

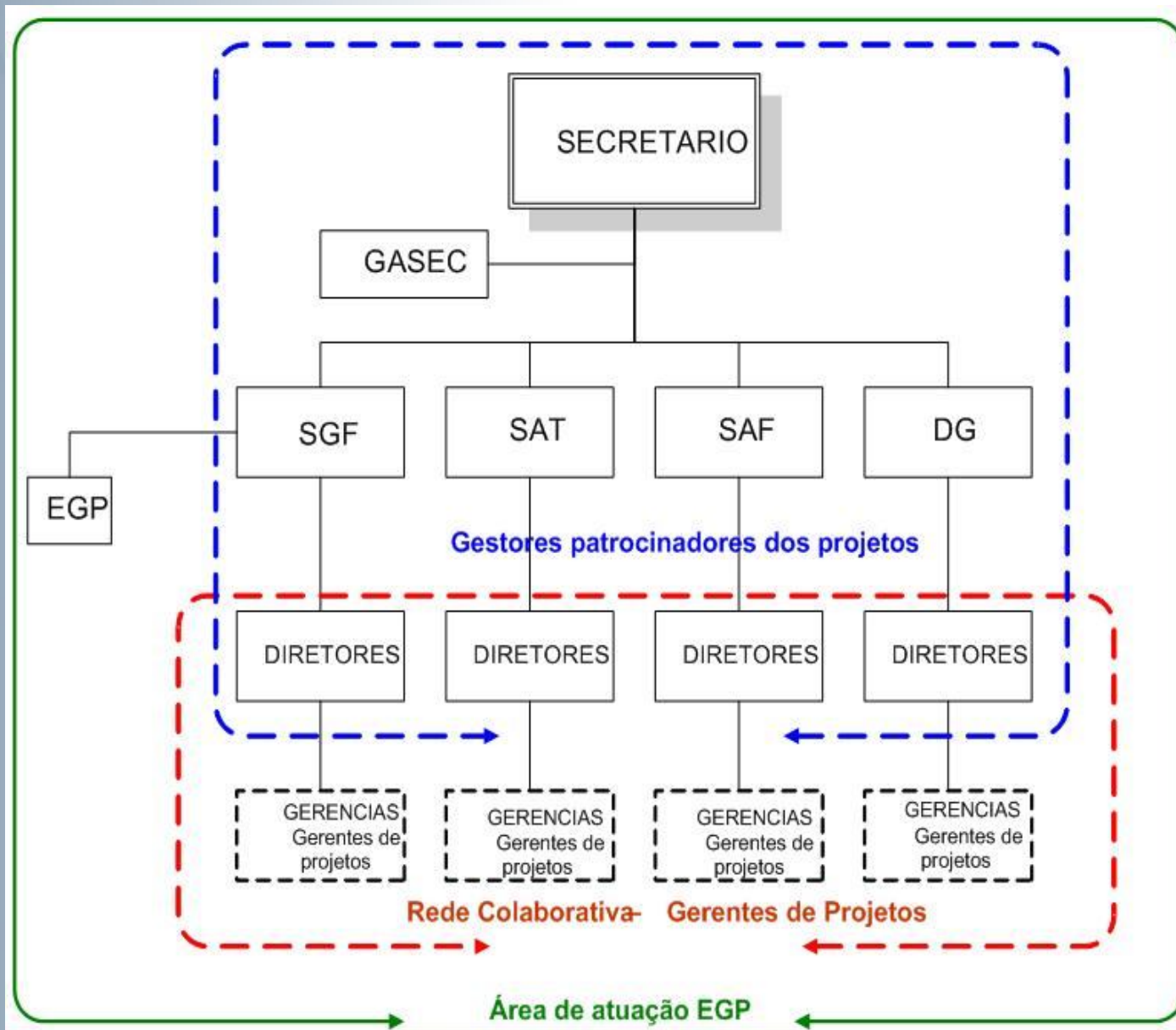
- Possibilita a disseminação das melhores práticas,
- Fortalece o uso de padrões para planejamento, execução e controle dos projetos,
- Facilita a disseminação da nova cultura.



Rede Colaborativa

A rede colaborativa está sendo instituída em dois níveis de participação, ambos suportados tecnicamente pelo EGP:

- O primeiro nível formado por gerentes, coordenadores e diretores responsáveis diretos pela execução dos projetos, os quais utilizam as técnicas e ferramentas disponibilizadas pelo EGP na execução de suas atividades.
- O segundo nível, através da alta administração, com a participação de diretores, superintendentes e representantes do Gabinete do Secretário, que atuam como patrocinadores administrativos e políticos na realização dos projetos estratégicos.





Capacitação

- O EGP procura ampliar a participação e a capacitação dos gestores no intuito de avançar na construção de uma nova cultura que mantenha o foco no planejamento e controle dos projetos estratégicos;
- Inclusão do módulo Gestão de Projetos no Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), promovido pela Universidade Corporativa da Sefaz (UCS) em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) em 2010;
 - 375 gestores participantes
 - 27 projetos aplicativos desenvolvidos durante o programa
- Cursos de 20h e 40h para gestores e gerentes de projetos estratégicos em 2012;
 - 105 gestores capacitados



Sistema

- Elaboração de termo de referência para aquisição de Sistema de Acompanhamento de Portfólio, Programas e Projetos;
 - Aquisição via BID/PROFISCO
 - Gerido pelo EGP e alimentado pelos gestores;
 - Integrado com o sistema de gestão estratégica;
 - Geração de mapa de acompanhamento dos projetos e programas estratégicos da SEFAZ.



Site EGP-e

Hotsite do Escritório de Gestão de Projetos - eletrônico
([EGP-e](#))

- Divulgação da metodologia na intranet Sefaz;
- Repositório dos planos de projetos concentrados num único espaço;
- Maior agilidade na elaboração e atualização dos conteúdos.



Ações Desenvolvidas

- Projeto FIPLAN (2008/2013)
 - Elaboração dos planos de projeto
 - Suporte técnico ao gerente de projetos
 - <http://www.portalfiplan.ba.gov.br>
- Capacitação de gestores no PDG (2009/2010)
 - 27 projetos aplicativos elaborados
 - Levantamento de perfil dos servidores



Ações Desenvolvidas

- Redesenho da área Tributária (2008/2016)
 - Termo de Referência BID,
 - Suporte técnico ao gerente do programa,
 - Modelagem de processos BPMN,
 - Priorização de projetos (80 projetos),
 - Suporte técnico e metodológico aos gerentes na elaboração dos planos de projetos.



Ações Desenvolvidas

- Redesenho da área Financeira (2011/2013)
 - Termo de Referência
 - Suporte técnico e metodológico ao gerente do projeto
 - Acompanhamento e orientação (para 2013)
 - Modelagem de processos BPMN
 - Priorização de projetos
 - Suporte na elaboração dos planos de projetos.

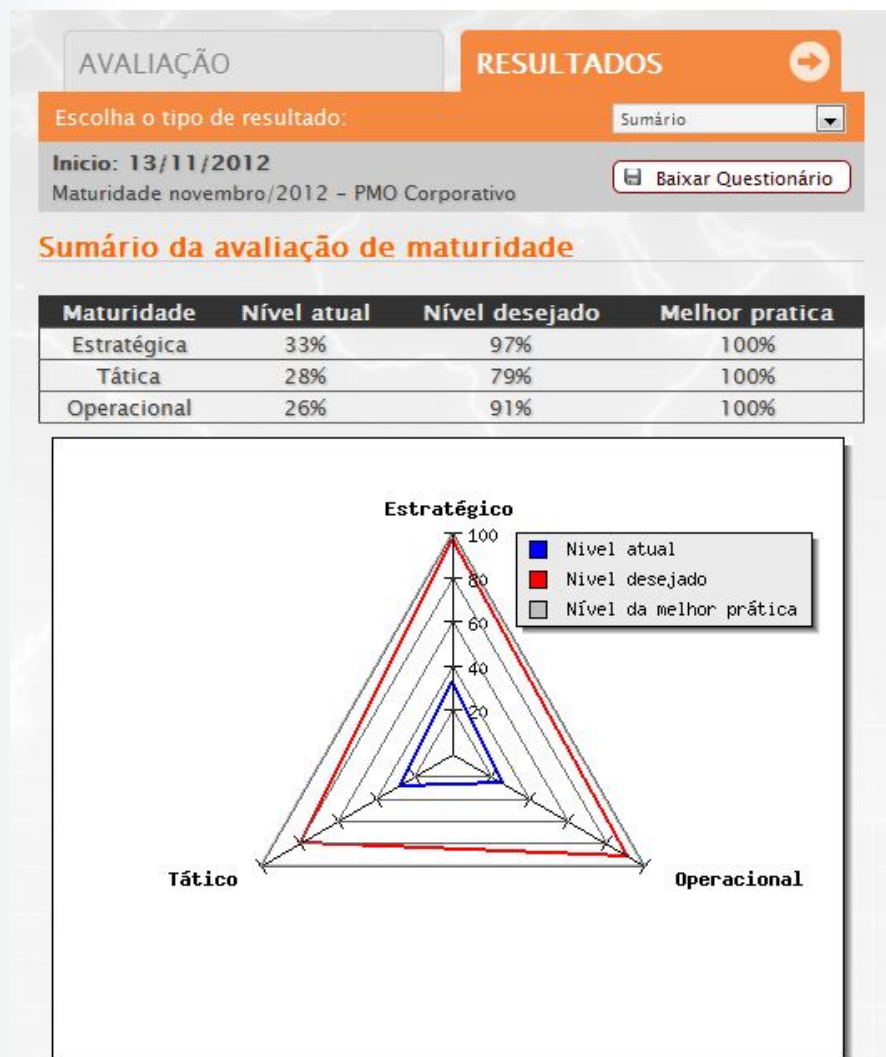
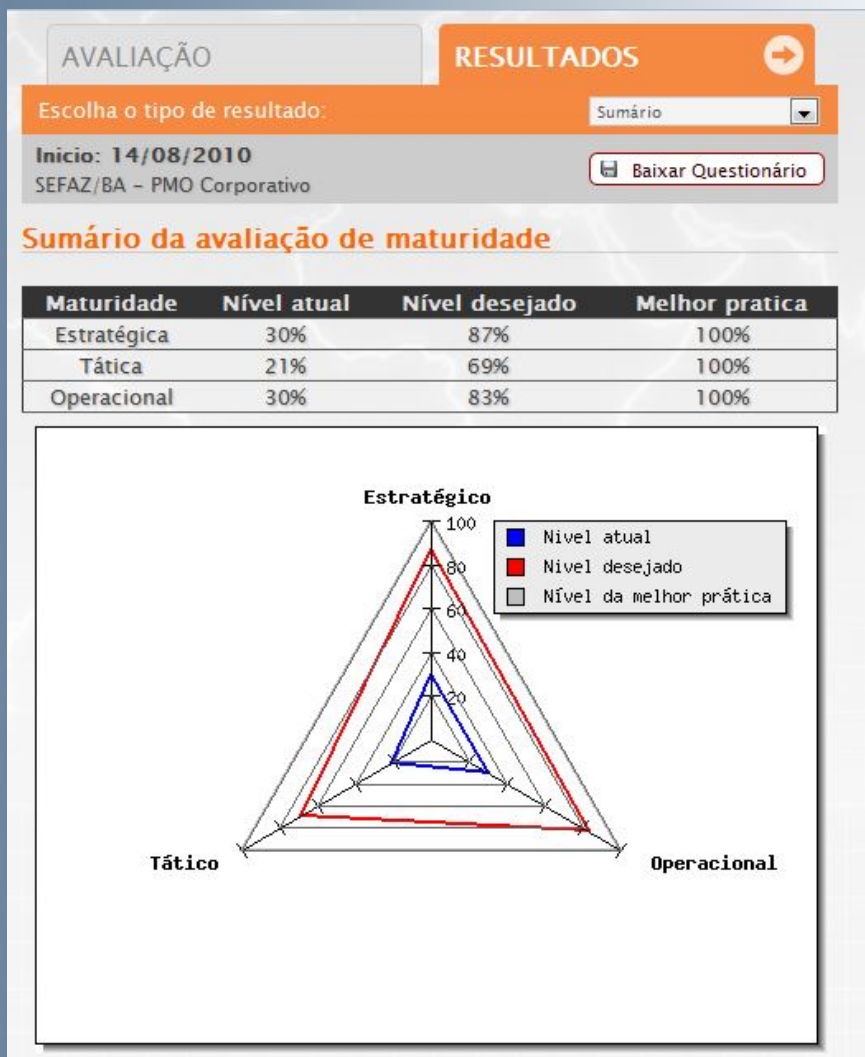


Resultados

- Detalhamento de escopo dos projetos;
- Elaboração de cronogramas;
- Discussão sobre necessidades organizacionais para desenvolvimento dos projetos;
- Definição de critérios para priorização de projetos:
 - (Escopo, Custo, Prazo, RH, Riscos)
- Acompanhamento do cronograma de prazo e custo de projetos em conjunto com a área interessada;
- Diretores e gestores informados sobre situação dos projetos;
- Acompanhamento do índice de maturidade em Gestão de Projetos na SEFAZ.



<http://www.pmomaturitycube.org>





Lições Aprendidas

A implantação do Escritório de Gestão de Projetos na Sefaz é uma ação estratégica que possibilita um efetivo acompanhamento e controle dos projetos elencados no Plano Estratégico, no entanto é de fundamental importância:

- ✓ Adesão dos gestores intermediários como responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos;
- ✓ Apoio amplo, geral, irrestrito, oficial, explícito e presente da alta administração como patrocinadores do processo de mudança da cultura referente a projetos;
- ✓ Alinhamento dos projetos estratégicos à metodologia de Gestão de Projetos;
- ✓ Disponibilização de sistema especialista em gestão de projetos;
- ✓ Aplicação de um plano de comunicação eficaz para disseminação da metodologia e implantação do PMO.



As próximas etapas na implantação do EGP serão alcançadas com:

- Oficialização do escritório como unidade formal na estrutura da SGF;
- Disponibilização de sua estrutura física;
- Lotação de servidores para a equipe interna de trabalho.



No momento o EGP busca o ponto de equilíbrio entre duas formas de atuação





*“A partir de certo ponto não há volta.
Esse é o ponto que se deve atingir.”*

Franz Kafka

*Esse é o ponto que almejamos alcançar
na gestão de projetos da SEFAZ.
Aquele de onde não é possível voltar!*



IMPRESA DE FOTOGRAFIA

WWW.FOTOGRAFIA.COM

IMPRESA DE FOTOGRAFIA