

Case

SEFAZ

Com o desafio de gerenciar 230 bilhões em arrecadação e cobrança dos contribuintes do Estado de São Paulo, a SEFAZ-SP trilhou um caminho com ajuda do SAFe (Scaled Agile Framework) para estabelecer novos marcos na gestão pública de seus serviços, colhendo resultados como aumento de eficiência, entrega de valor de forma contínua e mais colaboração entre áreas envolvidas com as entregas.





**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

Secretaria da Fazenda

A SEFAZ

A Secretaria da Fazenda e Planejamento de São Paulo, responsável pela maior arrecadação de ICMS entre os estados brasileiros, mantém sua sede na capital e atua em todo o território paulista, por meio de 18 unidades regionais tributárias, dezenas de postos fiscais, além de unidades administrativas e de atendimento que contemplam os 645 municípios do Estado.

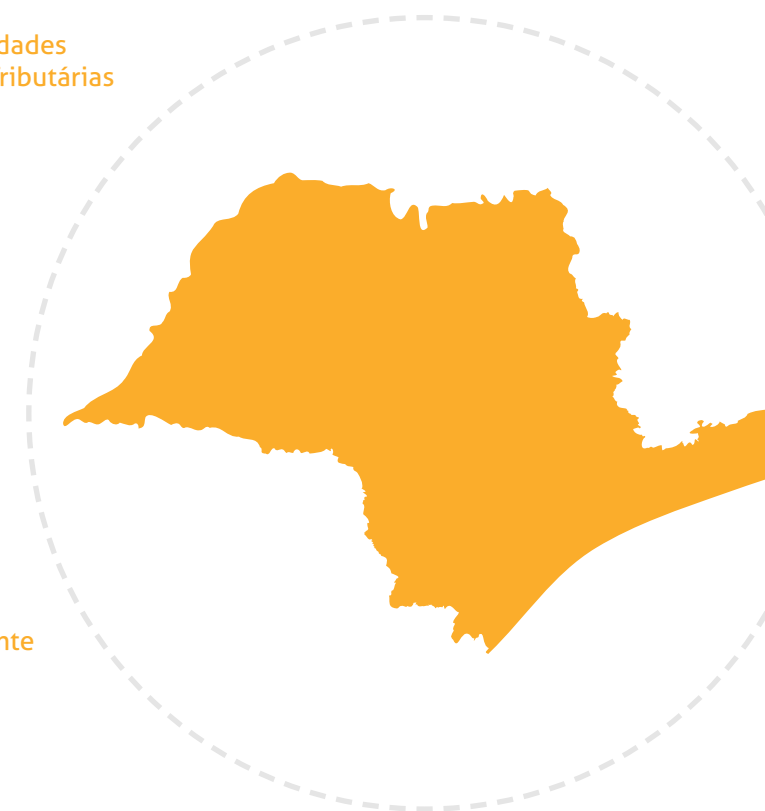
Com um contingente de aproximadamente 8.000 colaboradores, a instituição alinha os mais modernos conceitos e práticas de gestão pública ao aprimoramento da prestação de serviços de qualidade ao cidadão de forma presencial e remota, oferecendo tecnologias de ponta em sistemas eletrônicos e serviços digitais.

18 Unidades
Regionais Tributárias

Dezenas
de Postos Fiscais

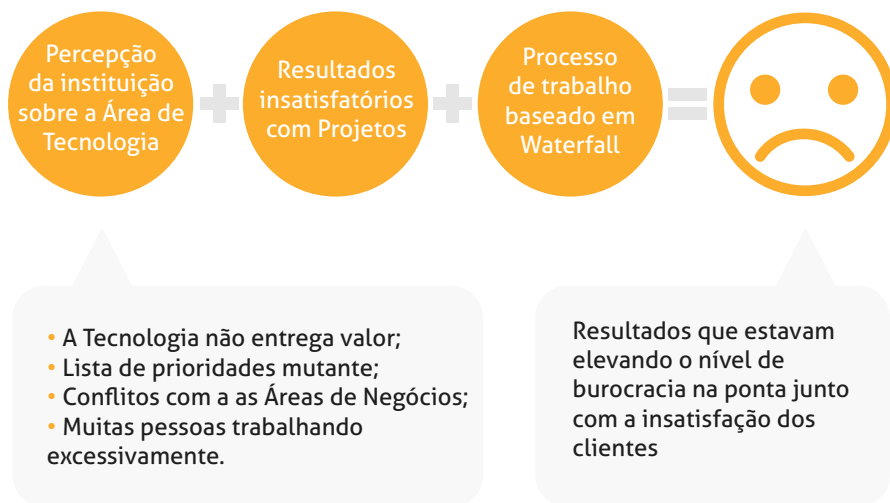
645 Unidades
Administrativas
e de Atendimento

Aproximadamente
8.000
colaboradores



Necessidade

Após um processo de avaliação que ocorreu em 2017 a SEFAZ-SP se deparou com um cenário típico das organizações que se encontram em um estágio prévio de uma transformação ágil.



Como uma resposta frente a situação em que se encontrava, a SEFAZ-SP adotou o SCRUM como um processo de trabalho para os seus times e os resultados e frutos dessa adoção começaram a aparecer rapidamente por meio do aumento da velocidade de entrega e melhora no alinhamento entre os Product Owners e as áreas de negócios.

Segundo a diretora executiva do PeopleGov Lab da Escola de Governo de Blavatnik da Universidade de Oxford, Margarita Gómez, um dos principais desafios de um serviço público no Brasil é mirar em um governo que seja ágil, flexível e inovador.

E foi exatamente nessa direção que a SEFAZ-SP conduziu inicialmente a sua estratégia de transformação, com a liderança de Roberto Lopes de Carvalho, que é adjunto do Departamento de Tecnologia de Informação, responsável por toda organização, estrutura e atendimento relativos a demandas de serviços e produtos de tecnologia.



Roberto Lopes de Carvalho

Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo



Nós enfrentávamos um problema com os modelos de gestão incremental e cascata com acompanhamento usando técnicas do PMI. Basicamente havia um estado constante de conflito e renegociação de contratos entre tecnologia e área de negócios, que decidimos tentar sanar adotando Scrum para gestão dos times. Começamos com poucos times e fomos expandindo rapidamente, pois a experiência inicial foi excelente.”, reforça Carvalho.

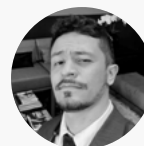
Um importante passo foi dado, mas ainda faltava algo que a SEFAZ-SP precisava resolver para acelerar ainda mais a sua transformação:

Escalar todas as suas iniciativas ágeis para a instituição sem renunciar à qualidade, eficiência e geração de valor alcançada individualmente pelos times envolvidos até aquele momento.

Desafio

Com o passar do tempo a percepção foi de que os times embora estivessem gerando resultados individualmente, ainda necessitavam de um alinhamento com a operação e a área de atendimento da instituição.

O cenário desafiador era de um grande número de aplicações que exigiam integrações tanto de serviços internos, quanto externos. O desenvolvimento mesmo sendo mais rápido, ainda não denotava sincronismo e cadência entre os diversos times.



Roberto Lopes de Carvalho

Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo



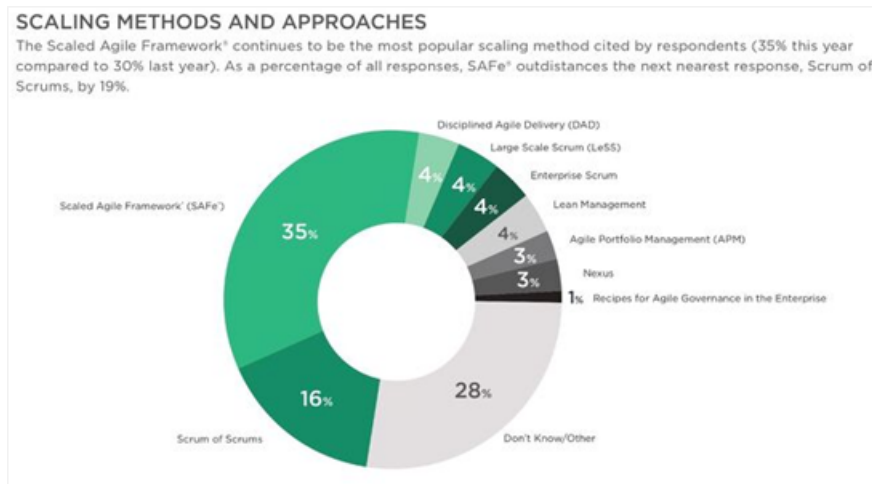
Vivemos por um tempo o fenômeno do carro rápido sem retrovisor. Era comum de acontecer de um time estar desenvolvendo uma aplicação, concluir uma etapa, e a outra etapa que seria feito por um outro time, de repente para uma outra integração, ainda não ficou pronta.”, complementa Carvalho.

A falta de sincronismo e alinhamento, além do problema de perda de conhecimento ao final dos projetos por meio da realocação de profissionais fez acender um sinal de alerta para Roberto.

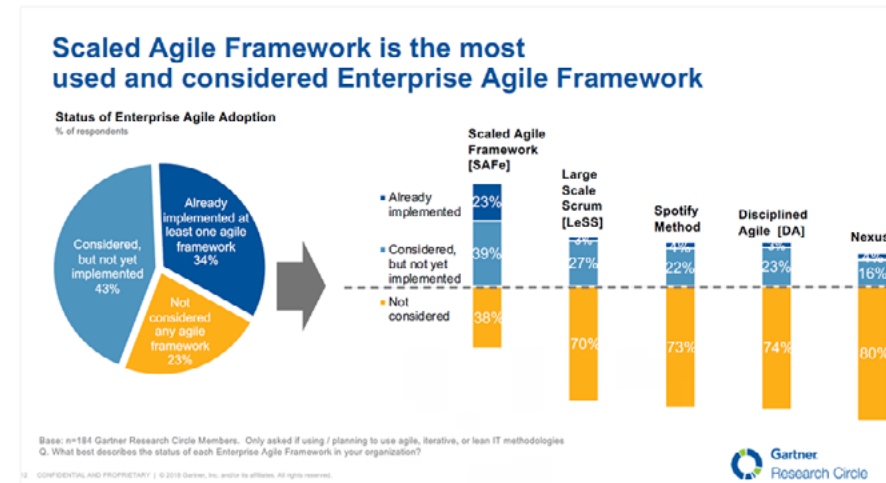
Solução

Em 2019 após uma avaliação liderada pelo próprio Roberto, suportada por referências e números de mercado, a SEFAZ-SP decidiu que o SAFe (Scaled Agile Framework) poderia atendê-los.

SAFe - Cotado como o método de escala ágil mais popular:



Apontado pelo Gartner como o mais utilizado nas grandes organizações:



Somente uma solução robusta e ao mesmo tempo escalável partindo do cenário do mais simples para o mais completo, integrando a operação à estratégia, poderia suportar a geração de valor para os clientes da SEFAZ-SP em um cenário onde são geridos 230 bilhões em arrecadação e cobrança no Estado de São Paulo.

O processo iniciou-se com uma consulta à Scaled Agile, quando procuraram por um parceiro certificado e confiável que pudesse oferecer todo o portfólio de treinamentos de SAFe, além do apoio consultivo que necessitavam.

A Adaptworks foi recomendada por ser a empresa responsável por trazer o SAFe de forma pioneira para o Brasil em 2014 e por se estabelecer como a principal empresa de SAFe na América Latina, reconhecida pelo apoio consultivo a diversas organizações e por já ter treinado mais de 5.800 pessoas em SAFe.

Com a escolha do SAFe Essencial como ponto de partida, os primeiros ARTs (Agile Release Trains) começaram a ser lançados a partir de julho de 2019. Logo que a roda começou a girar, foi possível trazer para dentro dos trens representantes de todas as áreas de tecnologia, times ágeis e pessoas relevantes das áreas de negócios para atuarem como Business Owners, Product Managers e Product Owners.

Um dos desafios que apareceu inicialmente foi em relação há uma certa descrença e resistência contra as mudanças que estavam ocorrendo, além de uma falta de segurança dos profissionais com relação a quais papéis e responsabilidades

deveriam abraçar. Um processo de adaptação natural que foi atenuado com as próprias cerimônias de alinhamento do SAFe. deveriam abraçar. Um processo de adaptação natural que foi contornado com reuniões de alinhamento com todos.



Roberto Lopes de Carvalho

Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo



Nós encontramos um framework de trabalho que tem papéis claros e isso ajudou muito a identificar as pessoas que fariam os papéis e as responsabilidades de cada papel...superado esse desafio inicial, nós tivemos que lançar os ARTs e compor os times, cada um as vezes com níveis de maturidade diferentes, inclusive experiência de “agilismo” diferentes, mas sempre respeitando essas diferenças e buscando acolher os métodos ou soluções que cada ART encontrava para si. Destaca Carvalho.

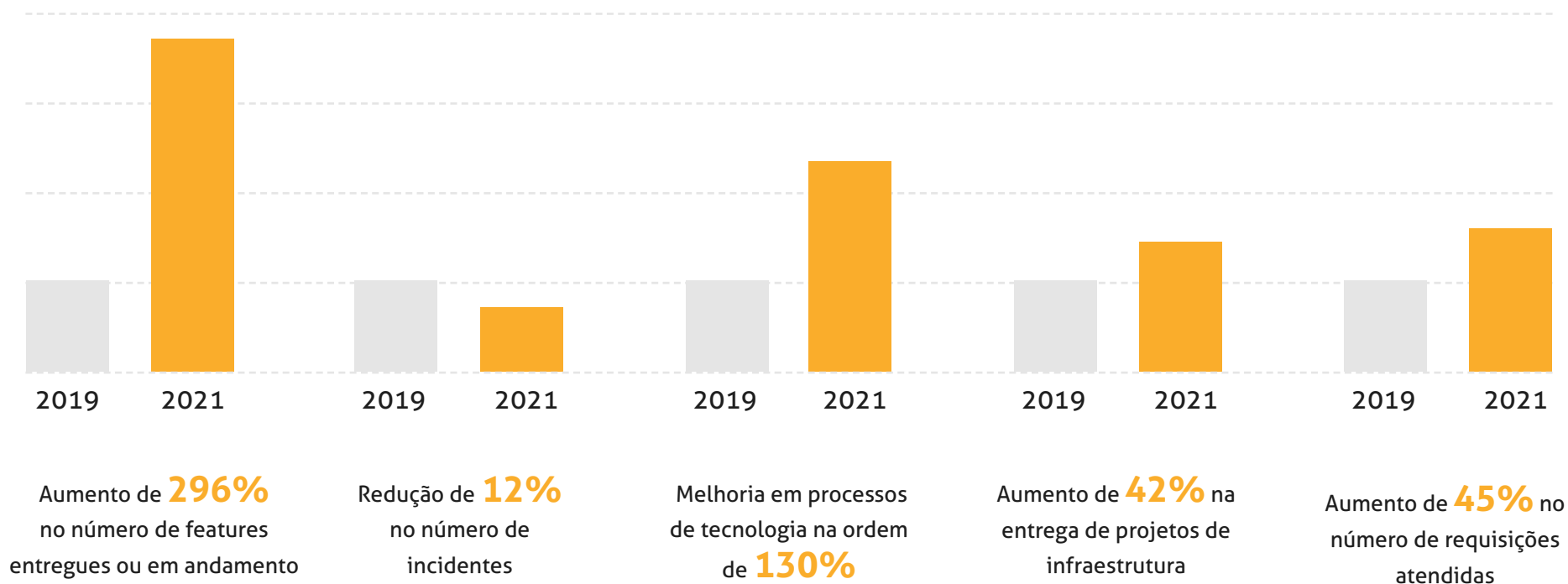
Ao longo de meses a Adaptworks pôde contribuir com a jornada de aprendizado dos Business Owners, RTEs, Product Managers, além dos integrantes dos times ágeis, ministrando 100% dos treinamentos de SAFe oferecidos pela Scaled Agile.

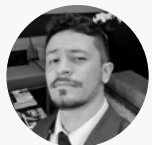
A Adaptworks também colaborou com apoio para o lançamento dos ARTs que contribuiriam diretamente para que a SEFAZ-SP pudesse manter e disponibilizar para os cidadãos paulistas os seus 72 serviços digitais:



Resultados

O fruto do trabalho de parceria entre a SEFAZ-SP e a Adaptworks está representado pelos números absolutos alcançados entre 2019 e 2021:





Roberto Lopes de Carvalho

Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo



O ganho que eu considero mais significativo é intangível: - Hoje a relação TI e negócios é pacífica e colaborativa e as pessoas trabalham com muito mais tranquilidade e com menos conflitos.”, finaliza Carvalho.

Além dos ganhos acima, é possível observar outros ganhos que também merecem destaque pelo impacto positivo que geraram com a adoção do SAFe pela SEFAZ-SP:

- Diversas mudanças importantes em várias áreas;
- Definição mais clara de responsabilidades entre negócios e TI;
- Aproximação maior entre desenvolvimento, segurança e infraestrutura com DevOps;
- Mudança na forma como as questões de tecnologia são percebidas e, recentemente, um alinhamento maior com o planejamento estratégico que está se modernizando e adotando OKRs trimestrais alinhados a periodicidade das PIs (Program Increment).



adaptworks
Emphasys Group

in     | adapt.works