

Modelagem e aceleração de projetos estratégicos da área fiscal na Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador, Brasil

**Giovanna Victer
Maurício da Silva Correia
Jéssica Pires Barbosa Barreto
João Paulo Mota**

1. Introdução

O contexto contemporâneo de constantes transformações gera desafios às organizações e acarreta a necessidade de adaptação dos modelos de gestão para que se possa gerar mais e melhores resultados. Recentemente, a pandemia da Covid-19 adicionou a este contexto outros elementos que exigem maiores adaptações por parte das organizações e acarretam diversos novos desafios.

Neste sentido, uma das principais ferramentas que podem auxiliar na busca por transformação nas organizações é criar ciclos de gestão estratégica, contemplando: i) o estabelecimento de uma agenda estratégica, com um conjunto de definições sobre o propósito (missão, visão e valores), os resultados a serem alcançados (traduzidos por meio de objetivos, indicadores e metas), e um conjunto de esforços tangibilizados à partir de uma carteira de projetos; ii) o alinhamento da estrutura implementadora da organização para a execução dessa agenda, envolvendo pessoas, processo, recursos orçamentários, tecnologias etc.; e iii) o desenvolvimento de sistemáticas de monitoramento e avaliação periódica integrada da execução da estratégia (Martins e Marini, 2010).

Portanto, não basta ter uma agenda estratégica, é necessário, sobretudo, viabilizar que a estratégia definida seja colocada em prática e alcance os resultados pretendidos. A agenda estratégica conta com um conjunto de esforços de implementação, denominados de iniciativas ou projetos, que são responsáveis pelo alcance dos resultados definidos, sendo por meio do seu acompanhamento que se completa a gestão da estratégia (Kaplan e Norton, 2004).

É a execução dos projetos estratégicos, associados aos objetivos, que produz forte impacto no desempenho organizacional (Martins e Marini, 2010). Os projetos podem ser definidos como o conjunto de atividades interrelacionadas que possuem o objetivo comum de alcançar determinado fim, com data de início e de fim pré-determinadas (Heldman, 2014).

Para gerir os projetos estratégicos, existem diversas metodologias e estudos sendo desenvolvidos nos últimos sessenta anos, e uma dessas abordagens mais recentes se refere a gestão ágil de projetos. Essa gestão ágil aplicada a projetos é composta de um conjunto de valores e princípios que auxiliam na geração de resultados em contextos desafiadores (Highsmith, 2009). Essa abordagem visa possibilitar que times trabalhem integrados aos clientes (beneficiários) em um processo contínuo de aprendizagem e adaptação de acordo com a necessidade e com o contexto ao qual está inserido, permitindo a produção de valor para stakeholders.

O presente artigo retrata a experiência da a Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA), juma organização pública de nível subnacional da área fiscal, na aplicação da gestão ágil de projetos para a implementação do Planejamento Estratégico (PE). Principalmente, no que se refere à superação de desafios por meio da implementação de projetos estratégicos e da consolidação de um lócus institucional específico voltado para catalisar à cultura de projetos para resultados na instituição.

Nas seções a seguir são apresentados com maiores detalhes a experiência de modelagem e aceleração dos projetos estratégicos e a estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). A primeira seção aborda os aspectos referentes ao trabalho desenvolvido de modelagem e aceleração dos projetos estratégicos. A segunda seção trata sobre a estruturação da unidade responsável pela coordenação da carteira de projetos e, na sequência, a terceira seção refere-se à construção de ferramentas online para auxiliar no monitoramento e avaliação dos projetos e na comunicação de tais informações para toda a organização. Por fim, são apresentados os principais resultados alcançados e conclui com as considerações finais.

2. Modelagem e aceleração dos Projetos Estratégicos na Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA)

A Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA), em meio a um contexto de pandemia, estruturou seu Planejamento Estratégico (PE) e definiu as principais batalhas a serem enfrentadas em seu novo ciclo estratégico (2021-2022), tendo como princípios o foco no cidadão, na transformação digital, nos resultados e na eficiência. Este PE resultou em 5 objetivos estratégico, 16 resultados-chaves e 30 projetos estratégicos (**Figura 1**). Os projetos estratégicos formam a carteira de projetos Sefaz+ por Salvador e visam auxiliar no alcance das metas e objetivos do PE. Para a gestão da carteira de projetos, a Sefaz-SSA instituiu um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

A estruturação de um EGP e a operacionalização de 30 projetos que buscam solucionar problemas públicos complexos acarretam diversos desafios, desde a definição e utilização de metodologias adequadas e que possibilitem a devida realização do que vem sendo proposto, até a delimitação de atividades rotineiras a serem realizadas no âmbito dos projetos e do EGP para que, ao longo do ciclo estratégico, seja possível alcançar as metas e objetivos.

Neste contexto, para auxiliar a superação desses desafios, a Sefaz-SSA contou com o auxílio do Instituto Publix na estruturação do EGP e na modelagem e aceleração dos projetos estratégicos do ciclo 2021-2022. O trabalho realizado por esta parceria teve por objetivo promover as condições necessárias para que os projetos estratégicos pudessem ser gerenciados segundo as boas práticas de gestão ágil de projetos, possibilitando a sua contribuição para o alcance de resultados estratégicos, além da geração de excelência tática e operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e o fomento à inovação na Sefaz-SSA.

A gestão efetiva das iniciativas estratégicas é condição essencial para o alcance dos resultados previstos em um Plano Estratégico (PE). Isto ocorre, pois, essas iniciativas representam o meio de alcance dos objetivos e metas definidos na agenda estratégica (Kaplan e Norton, 2004). No caso dos projetos, para garantir a devida execução, faz-se necessário estruturá-los de forma a compreender claramente os principais aspectos que os definem, como por exemplo, como será realizado, que problema busca resolver e qual sua contribuição para os objetivos e metas da estratégia.

No que se refere a carteira de projetos Sefaz+ por Salvador, foi identificado oportunidade de melhoria da estruturação dos projetos de forma a acelerar a entrega de resultados. Para realizar esta melhoria, a Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA) desenvolveu e implementou um conjunto de ferramentas alinhadas aos princípios do paradigma ágil, proporcionando a estruturação de projetos orientados para resultados. Essas ferramentas foram implementadas por meio de metodologias de gestão de projetos, principalmente adaptando-os para se tornar mais ágeis.

As metodologias de gestão de projetos, em suma, definem as regras essenciais para planejar, iniciar, executar, finalizar e avaliar os projetos.

Ou seja, são orientações de atuação que permitem que as equipes trabalhem de forma direcionada, harmônica e em articulação e cooperação e, conseqüentemente, ajudam a organização a alcançar melhores resultados. Assim, uma metodologia ágil de gestão de projetos pressupõe os mesmos fins, porém, pautadas em valores e princípios ágeis, definidos no Manifesto Ágil (2001), a saber:

I. Valores ágeis:

- a. Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
- b. Projeto funcionando é melhor que documentação abrangente;
- c. Colaboração com os beneficiários diretos do projeto acima de negociação de contratos;
- d. Responder a mudanças ao invés de seguir um plano.

II. Princípios ágeis:

- e. Satisfação do cliente;
- f. Aceitar a mudança (pensar modular e escalável);
- g. Entregues frequentes;
- h. Trabalho colaborativo;
- i. Confiança e apoio;
- j. Conversas face a face frequentes;
- k. Entregues funcionando (progresso);
- l. Desenvolvimento sustentável do projeto/perenidade;
- m. Melhoria contínua;
- n. Simplificação (e automatização);
- o. Times autogerenciáveis;
- p. Reflexão e ajuste permanente.

Segundo Augustine (2005), a gestão ágil de projetos pode ser definida como o trabalho de capacitar, motivar e habilitar uma equipe para a realização de entregas rápidas, assertivas e que gerem valor em um projeto, sendo essas entregas alcançadas através da adaptação e aprendizado contínuo ao longo da realização do projeto. Também através dela, divide-se um projeto em tarefas menores nas quais as equipes podem trabalhar conjuntamente de forma mais produtiva. A divisão de tarefas maiores em menores visa desmistificar a complexidade dos projetos e gerar a devida sinergia e energia para que as equipes se sintam confiantes e aptas para a sua execução. Vale destacar que o pressuposto pela divisão de um projeto em tarefas menores é de que, agindo assim, algo muito complexo torna-se mais simples e alcançável, e, principalmente, gerenciável.

Uma das características mais importantes dessa metodologia é que ela valoriza a flexibilidade, a inovação e a colaboração entre equipes das diversas áreas da organização durante todas as etapas da execução do projeto, sem a necessidade de percorrer todo o passo a passo das metodologias comumente utilizadas, permitindo que as equipes possam adaptar o projeto à medida que ele é desenvolvido e avaliado. Essa particularidade é ainda mais importante quando os projetos são totalmente inovadores. Afinal, torna-se praticamente impossível identificar todas as etapas para uma boa gestão de um projeto que sequer foi desenvolvido anteriormente.

É por essa razão que as organizações consideradas mais ousadas, dinâmicas e inovadoras fazem uso intensivo de metodologias ágeis. De forma geral, elas acreditam que a gestão tradicional de projetos por vezes requer uma dedicação de tempo tão significativa que tira o foco do que é essencial: identificar e desenvolver projetos inovadores capazes de atender as necessidades do público-alvo de forma disruptiva. Como mencionado, a gestão ágil de projetos trabalha com iterações e cada uma delas consiste em uma pequena “entrega” de curto prazo – geralmente em torno de 1 a 4 semanas.

Logo após, a “entrega” é divulgada para receber feedbacks das partes interessadas com vistas ao seu aprimoramento. Por fim, a equipe responsável recebe o feedback e adapta o projeto enquanto trabalha em novas iterações. Esse ciclo segue durante toda a execução do projeto. Não raro, sugestões de ajustes/melhorias informadas em etapas mais avançadas da implantação dos projetos podem impactar em etapas anteriores. E se isso ocorrer não será considerado retrabalho ou perda de tempo. Afinal, foi a própria metodologia que propiciou que essa situação pudesse ocorrer a tempo de permitir os devidos ajustes necessários.

Em suma, as metodologias ágeis limitam as necessidades de “recall” de projetos após finalizados, pois os principais pontos de desenvolvimento e ajustes são identificados durante todas as etapas da gestão de projetos. A metodologia ágil parte do pressuposto de que a evolução do projeto ocorrerá ao longo do seu ciclo de implantação. Nesse sentido, o gestor, ao invés de planejar todas as etapas sequenciais do projeto na fase de especificação, deve ser capaz de produzir com a sua equipe algo simples e pragmático que possa ser colocado em uso o mais rápido possível. Em seguida, a própria utilização do projeto (ou de parte dele para ser mais preciso) irá permitir as devidas reflexões e aprendizados para que ele possa se desenvolver ao longo do ciclo de implantação.

Para acelerar os projetos da carteira Sefaz+ por Salvador a metodologia de gestão ágil de projetos foi aplicada, inicialmente, por meio da modelagem de cada projeto utilizando o Canvas Ágil de Projetos. O Canvas é uma técnica de Mapeamento Visual (Card, 1999), para visualização conceitual estratégica (Souza, 2008) que podem ser aplicadas a diversos elementos, como por exemplo, no desenvolvimento de negócios e projetos, com vistas a simplificar a realidade e a trazer aplicação de conceitos organizacionais.

A primeira ferramenta deste tipo foi concebida por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2004 e demonstrou-se extremamente didática e prática. Posteriormente, outros autores desenvolveram diversos modelos de Canvas. O Canvas Ágil de Projetos (**Figura 2**) foi desenvolvido pelo Instituto Publix (Mota, 2022), com base nos modelos anteriores de canvas existentes e experiências em aceleração de projetos, identificando e combinando os principais campos de modelagem de projetos de forma a torná-lo mais adaptado para apoiar a implantação de estruturas colaborativas e de otimização.

Essa concepção resultou em 17 componentes-chave que permitem estruturar projetos com mais clareza. São eles:

- a) Nome do projeto: nome escolhido para representar o projeto;
- b) Pitch: frase curta e objetiva que define o projeto, ou seja, um slogan ou síntese que possa resumir o projeto em uma frase;
- c) Equipe e partes interessadas (e interface com outros projetos da carteira): os envolvidos/interessados, desde o líder do projeto, a equipe responsável, as áreas e outros projetos interligados a esse, responsável pelo projeto, assim como a equipe envolvida; e unidades da organização, bem como de outras organizações;
- d) Alinhamento Estratégico: o Objetivo Estratégico que o projeto está relacionado;
- e) Público beneficiário: indivíduos ou organizações que serão beneficiadas com o sucesso na implementação do projeto;
- f) Problema a ser resolvido: o que gerou a necessidade de realização desse projeto e ele pretende resolver. São dores reais dos públicos beneficiários;
- g) Impactos: quais são os ganhos esperados com a realização do projeto;
- h) Entregas (com prazos): são as principais entregas do projeto que irão gerar os impactos esperados e solucionar o problema definido;
- i) Indicadores do Projeto: são métricas que possam refletir o desempenho do projeto;
- j) Premissas e Restrições: são as circunstâncias iniciais que devem ser atendidas e limitações existentes para a execução do projeto;

- k) Riscos: análise do que poderia impactar negativamente o andamento do projeto, assim como listar os riscos que surgirem ao longo do seu desenvolvimento para, assim, poder lidar com ele de forma a reduzir esse impacto o máximo possível. Percalços que podem interferir na execução do projeto;
- l) Não-escopo: definição de aspectos que não são parte do projeto;
- m) Ambiente Legal: legislações relacionadas ao projeto;
- n) Marcos de Sucesso do Projeto: são entregas definitivas ou intermediárias que possuem visibilidade e há expectativas das partes interessadas com esta entrega;
- o) Investimento: orçamento disponibilizado para a realização do projeto.

Vale ressaltar que a arquitetura do Canvas Ágil de Projetos foi formulada de forma ampla para ser aplicável a diferentes níveis de abrangência e complexidade do projeto. Além disso, sua estrutura é adequada para ser adotada em diferentes contexto e estágios de projetos, sendo desde estudos iniciais de viabilidade, projeto conceitual e/ou detalhamento de projeto voltados para apoiar a execução das estratégias institucionais.

Em um contexto em que a sociedade está cada vez mais exigente por políticas e serviços públicos de qualidade com a menor quantidade de recursos possíveis, a aceleração dos projetos foi realizada visando reduzir os ciclos de entregas de cada projeto. Para isso foi utilizado a metodologia de estruturação e aceleração de projetos (**Figura 3**), composta por um conjunto de modelos, guias e artefatos que detalham os principais elementos dispostos no Canvas Ágil de Projetos.

Na aplicação desta metodologia na Sefaz-SAA em cada projeto, primeiramente definiu-os projetos através de Canvas Ágeis de Projetos. Em seguida, realizou o detalhamento do cronograma e da lista de aquisições, avaliou-se os riscos e as formas de lidar com eles e, por fim, definiu-se os indicadores que refletiriam os resultados gerados. Com esses elementos definidos, iniciou-se as rotinas de monitoramento para acompanhar o andamento de cada projeto.

Aplicando-se essa metodologia com os 30 projetos da carteira Sefaz+ por Salvador, obteve-se maior clareza sobre os projetos e as contribuições para os resultados definidos na agenda estratégica da Sefaz-SAA, tornando-os exequíveis e gerenciáveis de forma menos complexa através da visualização do projeto por meio de elementos-chave e tarefas menores que permitem maior adaptabilidade ao contexto complexo contemporâneo.

3. A estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

Como mencionado anteriormente, os objetivos estratégicos e metas da Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA) são alcançadas por um conjunto de esforços que se estruturam, sobretudo, na forma de projetos. O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), surge como unidade responsável pela gestão do portfólio de projetos na Secretaria. Este escritório é compreendido como um grupo de indivíduos com relacionamento direto com os projetos de uma organização que prestam orientação, assessoramento, treinamento, acompanhamento e avaliação de desempenho dos projetos que estão acontecendo na organização (Prado, 2000).

O escritório pode ser definido também como uma estrutura organizacional criada para fortalecer a cultura de gestão dos projetos e que busca atuar de forma indireta (fornecendo conhecimentos, treinamentos, estruturando políticas padronizadas e procedimentos). As principais atividades de um EGP, segundo Mansur (2009), são:

- a) Desenvolvimento de metodologias e práticas;
- b) Suporte à implementação das metodologias e práticas;
- c) Implementação, controle e monitoramento dos processos de gestão de projetos;

- d) Suporte ao desenvolvimento dos projetos;
- e) Consolidação das informações dos projetos;
- f) Monitoramento e avaliação da carteira de projetos; e
- g) Suporte a alta administração na tomada de decisões.

O EGP, segundo Moura & Martins (2009), “deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor”. Sendo que, cada organização pode modelar o escritório de acordo com os elementos essenciais e prioritários para assegurar o alcance dos resultados (objetivos, indicadores e metas) de seu planejamento estratégico.

No caso do EGP na Sefaz-SSA, este foi estruturado para garantir a qualidade das entregas dos projetos para, assim, aumentar as chances de sucessos da implementação da estratégia. Isso ocorre através de uma gestão orientada para resultados. A modelagem do EGP foi concebida a partir de workshops de construção coletiva com as equipes da Sefaz-SSA. Ao longo dos encontros, os participantes puderam conceber a declaração de propósito do EGP, os principais pilares e o escopo da atuação do EGP, bem como elaborar o Canvas da unidade, seu funcionograma e detalhamento dos principais fluxos das atividades a serem realizadas. A partir desta modelagem, obteve-se uma visão mais clara de como o EGP atuaria para a construção de uma cultura de Gestão Ágil de Projetos alinhados ao contexto e desafios da Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador. Os principais elementos descritivos do EGP da Sefaz-SSA encontram-se na **Figura 4**.

Juntamente a essas definições, foram criadas rotinas de monitoramento a serem implementadas pelo EGP com a participação de diversos atores da Sefaz-SSA (**Figura 5**). Essa rotina prevê ciclos de monitoramento e avaliação com base nos indicadores tanto dos projetos quanto da estratégia vigente. Essas informações são utilizadas em reunião (parte do modelo de governança para gestão de projetos), iniciando-se pela coleta de dados dos indicadores, a análise dos resultados desses indicadores, a comunicação dessas informações e sua devida utilização na tomada de decisões. Por fim, os encaminhamentos de melhorias após cada ciclo de monitoramento e avaliação são levados às equipes de projetos nos momentos de acompanhamento, também conhecidos como *follow up*.

4. Plataforma on-line: Portal EGP Sefaz+ por Salvador

A comunicação do andamento dos projetos e dos resultados de seus indicadores, parte dos ciclos de monitoramento e avaliação, são de suma importância tanto para a geração de melhorias nos projetos, quanto para a tomada de decisões de toda a organização. Para auxiliar nessa comunicação, o trabalho realizado em parceria com o Instituto Publix também produziu e sugeriu o uso de ferramentas online que auxiliariam o EGP a gerenciar os projetos da carteira SeFaz+ por Salvador. O acompanhamento dos dados de monitoramento e avaliação dos projetos se tornam mais práticos e sucintos e facilitam a gestão ágil e o desenvolvimento de projetos mais assertivos para o alcance dos resultados.

Existem diversas ferramentas de gestão de projetos disponíveis no mercado e um estudo foi realizado fazendo o comparativo de 09 softwares com o objetivo de subsidiar a definição das melhores ferramentas computacionais a serem utilizadas pelo EGP na realização da gestão de seus projetos no âmbito da Sefaz-SSA. Entretanto, ao fazer a análise comparativa, constatou-se que nenhuma dessas ferramentas atendiam as necessidades específicas da gestão de projetos ágeis da carteira SeFaz+ por Salvador.

Sendo assim, a equipe do Instituto Publix criou e disponibilizou um Portal com a integração de ferramentas tecnológicas de forma para atender às principais necessidades de gestão da carteira estratégica de projetos da Sefaz-SSA.

A inteligência consolidada/acumulada para a concepção dessa solução tecnológica derivou do uso dos métodos exclusivos de planejamento e organização de dados e informações, bem como de arquitetura de integração de tecnologias. Assim surgiu o Portal EGP SeFaz+ por Salvador, um ambiente online que disponibiliza, através de acesso restrito, as informações gerais de toda a carteira de projetos estratégicos e seus dados e informações de monitoramento. Esse Portal conta com exposições dos dados de cada projeto por meio de painéis customizados de fácil visualização (*dashboards*) onde constam os indicadores de andamento (e resultados) dos projetos, permitindo assim também um acompanhamento mais prático do que for sendo realizado (**Figura 6**).

A arquitetura de ferramentas computacionais do portal do EGP SeFaz+ por Salvador para gestão ágil de projetos acontecem nesse portal por meio da entrada de dados, do tratamento dos dados, e da saída desses dados no portal (**Figura 7**). Todas as informações referentes aos projetos e de importância para o acompanhamento foram colocadas no Cadastro do Projeto. À medida que o projeto fosse desenvolvido, os monitoramentos eram realizados e as informações desses monitoramentos eram atualizados nos campos de Monitoramento do Projeto. Os dados advindos do Monitoramento do Projeto passavam por um tratamento de dados automático, com consolidação desses dados, e logo eram disponibilizados para serem utilizados nos painéis de fácil visualização ou *dashboards* (a saída dos dados). Esses *dashboards* evidenciam as principais informações dos projetos para toda a organização. As **Figuras 8, 9 e 10** apresentam imagens do Portal EGP Sefaz+ por Salvador.

5. Resultados alcançados

A experiência da Secretaria da Fazenda de Salvador (Sefaz-SSA) teve como principal objetivo a promoção das condições necessárias para que os projetos estratégicos pudessem ser gerenciados segundo as boas práticas de gestão ágil de projetos, possibilitando a devida contribuição desses projetos para o alcance de resultados estratégicos, além da geração de excelência tática e operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e o fomento à inovação na Sefaz-SSA.

Como resultados principais tem-se a estruturação de 30 projetos estratégicos segundo os princípios ágeis, a realização de mais de 50 ritos de monitoramento para aceleração dos projetos, a instituição do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) articulador e hábil para realizar o acompanhamento e controle desses projetos, um portal online composto de diversos dashboards para comunicação dos resultados e 45% da carteira de projetos executada até o final do ano de 2021, primeiro ano do ciclo estratégico vigente na Secretaria.

O alcance de tais resultados foi fruto de mais de 60 *workshops* e mais 100 horas de construção coletiva com participação dos líderes, equipes e patrocinadores dos projetos e mais de 200 horas de *workshops* interativos e de transferência de conhecimento com as equipes da Sefaz-SSA. Além disso, vale ressaltar o auxílio no desenvolvimento de alguns projetos por meio da realização de *Benchmarkings* com o Gov.br, Sefaz do Município do Rio de Janeiro e o Iris Lab de Inovação e Dados, além do suporte para elaboração de Termos de Referência. Todos esses elementos desenvolvidos contribuíram para aceleração dos projetos e o fortalecimento da cultura de ação orientada a resultados na Sefaz-SSA, evidenciando as possibilidades que a modelagem e aceleração de projetos trazem para a implementação da agenda estratégica em órgãos subnacionais da área fiscal.

6. Considerações finais

O presente artigo buscou retratar a experiência de modelagem e aceleração de projetos estratégicos na área fiscal, especificamente, na Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador, evidenciando os resultados alcançados e as possibilidades que a gestão ágil de projetos traz para a agenda estratégica e para a geração de valor à sociedade.

A adoção de novas práticas, tais como estas, na administração pública também aumenta o fortalecimento da cultura de ação orientada a resultados por meio do incentivo à realização de ritos periódicos de gestão de projetos e a internalização da cultura de pensar e executar projetos nas organizações.

Bibliografia

- Augustine, S. (2005). *Managing Agile Projects*. Virginia: Prentice Hall PTR.
- Card, S. K, Mackinlay, J. D., Shneiderman, B. (1999). *Readings in Information Visualization: Using Vision to Think*. Morgan Kaufman Publishers.
- Heldman, K. (2014) *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: creating innovative products*. Addison-Wesley: Boston.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Harvard Business School Press.
- Manifesto ágil (2001). <http://www.manifestoagil.com.br>, 26-07-2022.
- Mansur, R. (2009). *Escritório avançado de projetos na prática*. Rio de Janeiro. Brasport.
- Martins, H. F. e Marini, C. (2010). *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix Conhecimento.
- Mota, João Paulo (2022). *Canvas Ágil de Projetos: Estruturação, Design & Aceleração da Carteira de Projetos*. Brasília: Publix Conhecimento.
- Moura, M. T., & Martins, H. C. (2009). *Escritórios de Projetos como Resposta Estratégica da Organização: um Estudo de Casona Vale*. XXXIII EnANPAD, Encontro da ANPAD. São Paulo.
- Prado, D. (2000). *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial.
- Souza, D. K. (2008). *Utilização de Técnicas de Visualização para a Recomendação de Substitutos*. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Engenharia de Sistemas e Computação, Cope, UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

Resenhas biográficas

Giovanna Victer. Formada em Ciência Política pela Universidade de Brasília (UnB), com mestrado em Políticas Sociais e Planejamento para Países em Desenvolvimento pela London School of Economics (LSE). Foi secretária de Planejamento, Modernização da Gestão, Orçamento e Controle de Niterói e Secretária da Fazenda de Niterói. Em 2021, assumiu como Secretária da Fazenda de Salvador. Antes disso, atuou na Secretaria-Executiva do Ministério das Cidades na implantação do Programa de Aceleração do Crescimento e Programa Minha Casa Minha Vida. Foi responsável pelo planejamento técnico da repactuação do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal no âmbito do Ministério do Planejamento. E-mail: gio2803@hotmail.com

Maurício da Silva Correia. Formado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo (USP), com mestrado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Pós-Graduação em Liderança e Gestão Pública pelo Centro de Liderança Pública (CLP), com módulo internacional em Oxford. Da carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG) da Prefeitura Municipal de São Paulo. Atualmente, encontra-se cedido para o cargo de Gerente Geral do Núcleo Especial de Modernização da Gestão na Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura de Salvador (SEFAZ-SSA). Antes disso, atuou na transformação da FEBEM-SP para Fundação Casa, ocupando o cargo de Chefe de Gabinete. E-mail: mauricio.msc@gmail.com

Jéssica Pires Barbosa Barreto. Formada em Relações Internacionais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com mestrado em Estudos Estratégicos pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e em Estudos Marítimos pela Escola de Guerra Naval (EGN). Atua como Coordenadora do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura de Salvador (SEFAZ-SSA). E-mail: barretojessicapb@gmail.com

João Paulo Mota. Administrador pela Universidade de Brasília (UnB), MBA em Administração Estratégica (FGV), Mestre em Engenharia (UnB), nas áreas de Governança, Desempenho e Tecnologia da Informação, e Doutorando em Administração pela Université de Bordeaux. Tem formação executiva em Gestão para Resultados pela Harvard University Kennedy School of Government e em Avaliação de Performance pela Georgetown University. Já participou como consultor e coordenador de mais de 80 projetos de consultoria em gestão para resultados para o setor público e organismos internacionais. Professor convidado da Enap, Fundação Dom Cabral, Ibmec e IDP. Ministrou mais de 100 cursos de formação executiva em temas relacionados à gestão para resultados (Governança, Indicadores de Performance, Gestão de Processo e Projetos, e Monitoramento & Avaliação). É autor ou coautor de mais de 30 publicações, no Brasil e exterior, envolvendo artigos e capítulos de livros. É certificado SPM® em Gestão Estratégica de Performance pelo Núcleo de Performance da Rutgers University e CBPP® em gestão de processos pela ABPMP-BR. Ministra cursos e palestras sobre gestão em eventos acadêmicos e profissionais. É diretor do Instituto Publix. E-mail: joao.mota@institutopublix.com.br

Agradecimentos especiais às equipes envolvidas na experiência citada Secretaria Municipal da Fazenda de Salvador: Adriano Negrís e todos os patrocinadores e líderes de projetos. Instituto Publix: Pedro Souza, Euciana Ferreira, João Miranda. Obs.: vale destacar que a lista acima não é exaustiva e seria impossível nominar todos que contribuíram para o êxito da experiência apresentada.

Quadros, tabelas, gráficos e figuras

Figura 1 – Folder do Planejamento Estratégico da Secretaria da Fazenda de Salvador

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2022

O Plano

O Planejamento Estratégico Sefaz + Par Salvador 2021-2022 é um plano que contém as realizações prioritárias para a administração fazendária.

Seus princípios fundamentais são: foco no cidadão, transformação digital, foco por resultados e eficiência. Visando sempre estabelecer alicerces para o desenvolvimento do município.

Construído de forma colaborativa, o plano é composto por cinco objetivos estratégicos para os próximos anos.

Os objetivos estratégicos são sustentados por 16 metas e resultados-chave para a administração.

Para tornar o plano possível 30 projetos foram elaborados para alcançar essa visão de desenvolvimento para o município.

01. Garantir um Crescimento Real da Receita.

- Aumentar a arrecadação com receita própria do ISS em 150 milhões para o período de 2021-2022;
- Aumentar a Arrecadação com Receita Própria de IPTU em 120 milhões para o período de 2021-2022;
- Recuperar receita do ISS de instituições financeiras em 15 milhões no período de 2021-2022;
- Incrementar em 100 milhões a recuperação de créditos em cobrança administrativa no período de 2021-2022;
- Implementar o Novo Sistema de Administração Tributária.

02. Promover uma Relação de Transparência e de Cooperação com os Contribuintes e a Modernização da Legislação Tributária.

- Até 2024, melhorar o Índice de Satisfação dos Contribuintes em 50%.

03. Implantar um controle de caixa efetivo e com foco na responsabilidade fiscal.

- Implantar Fluxo de Caixa Projetado até 12/2022;
- Implantar Rotina de Mensuração da Capacidade de Pagamento do Município até 12/2021, preparando o município para crises e cenários desfavoráveis;
- Traduzir os Dados Fiscais numa linguagem mais acessível ao cidadão, até 12/2023, para aumentar o Grau de Transparência.

04. Criar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social de Salvador.

- Organização de Infraestrutura Fiscal para os Programas Municipais de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Estruturar um Programa Conhecido de Gestão Fundária do Patrimônio Público Municipal até 2024;
- Estimular o Ambiente de Negócios da Cidade com Avanço no Pilar "Ambiente Regulatório" do Índice de Cidades Empreendedoras (ICE) de 5,15 para 6,17 pontos.

05. Ser um órgão ágil e inovador.

- Analisar a Governança da Sefaz a partir de uma Visão e um Modelo Focado em Resultados;
- Até 2024, tornar a Sefaz 100% digital com foco nos Serviços e Processos de Negócios;
- Analisar em 70% (com base em 2019) o Total de Ações (ou horas) de Capacitação dos Servidores e Liderança da Sefaz até 2024;
- Criar e implementar a IDE Sefaz até 2023 baseada em Padrões Cartográficos Atualizados, Qualificados e Abertos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2022

PROJETO	LÍDER
Melhoria do Cadastro de Imóveis	Roger Gebers Freitas
Saneamento do Cadastro Mobiliário	Roger Gebers Freitas
Novo SAT	André Sakai Pontes
Revisão do Cálculo do IPTU/TRSD	Leonardo Lima Albuquerque
IPTU Social	Leonardo Lima Albuquerque
Novo DMS-IF	Marcondes Dias Barbosa
Conformidade Fiscal do ISS	Artur Mattos
Controle Fiscal de Empreendimentos Imobiliários	Sandra Mara Neves de Oliveira
Cobrança Eficaz	Ana Luzia Caldas da Silva
Novo Modelo de Gestão de Cobrança	Ana Luzia Caldas da Silva
Sistema de Gestão e Monitoramento do Simples Nacional	Rafael Menezes Garrido
IPTU com Isonomia Fiscal	Gelson dos Santos Oliveira
Inovar o Planejamento Fiscal	Jorge Ubratran de Almeida Silva
Atendimento Presencial e Virtual	Carlos Augusto Silva Santos
Tesouro Analítico	Henrique Lavigne Ferreira
O Mapa do Tesouro (Fluxo de Caixa)	Maria Alice Durães de Araújo
Sefaz + Simples - Finanças Públicas no Seu Dia a Dia	Luciana Borges Teixeira
Plataforma de Suporte Fiscal ao Des. Econômico e Social de Salvador	Umberto Raimundo Costa
Reestruturação da CAP	Laurentino Martinez Vilan
Recadastramento de Imóveis Públicos	Waide Ferreira de Alcântara
Balcão Único - Melhoria da Posição de Salvador no Ranking de Abertura de Empresas	Cilene Oliveira de Azevêdo
GeoDados Sefaz	Ana Lúcia Álvares de Aragão
Sefaz na Rede	Juliana Sampaio de Carvalho
Sefaz Verde (Sefaz sem papel)	Necózio de Souza Bonfim
Sefaz Digital	Gabriel Ramos Uaquim
Gestão por Competências	Vitório Augusto Silva Alcântara
Novo Modelo de Gestão de TIC	Saulo Oliveira Pastor
Novo Modelo de Governança Corporativa	Nolair Dias dos Santos
Novo Prédio da Sefaz	Janete Gomes Lima
Compliance e Integridade Sefaz	Márcia Barreto Alves

Fonte: Secretaria da Fazenda de Salvador

Figura 2 - Canvas Ágil de Projetos



Fonte: Ferramenta desenvolvida pelo Instituto Publix (autoria: João Paulo Mota).

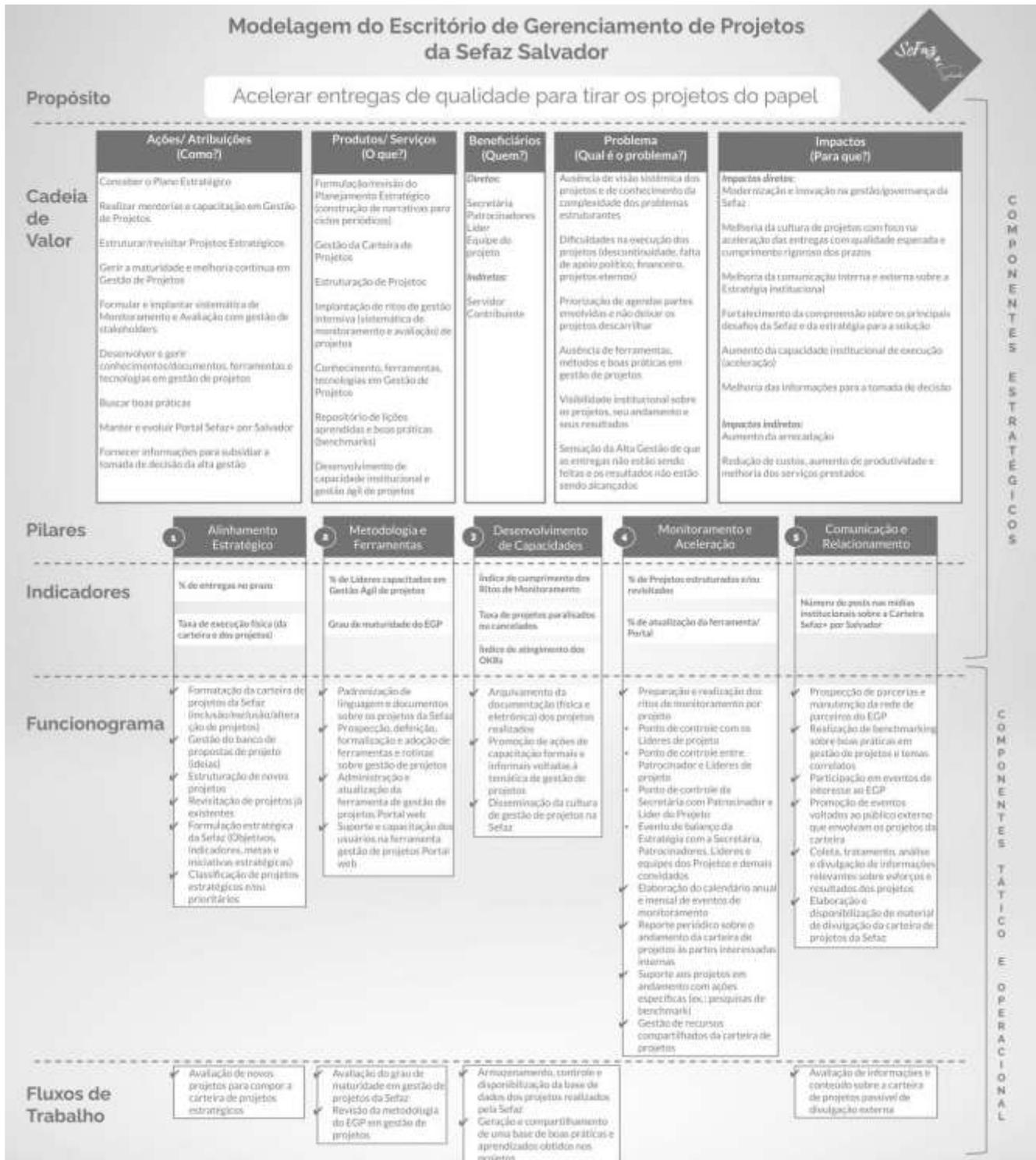
Figura 3 - Metodologia de focalização e aceleração de projetos

Metodologia de focalização e aceleração de projetos



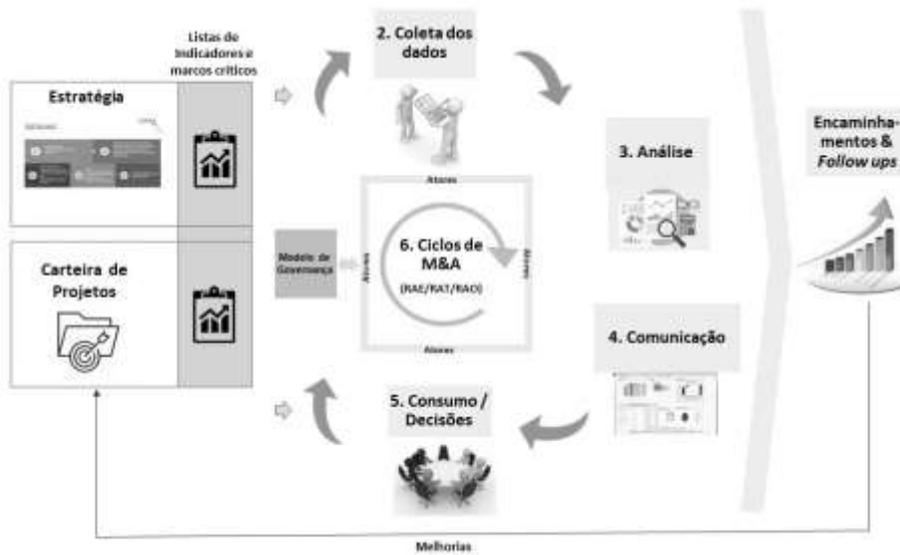
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 4 – Modelagem do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Sefaz de Salvador



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 5 - Modelo lógico do monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6 - Exemplos de elementos do Portal EGP Sefaz+ por Salvador



Ferramenta informatizada Portal EGP SeFaz + Por Salvador

Fonte: Desenvolvido em parceria com Instituto Publix. Dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda de Salvador

Figura 7 - Arquitetura da ferramenta online para gestão ágil de projetos



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 8 – Página inicial do Portal EGP Sefaz+ por Salvador



Fonte: Desenvolvido em parceria com Instituto Publix. Dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda de Salvador

Figura 9 – Dashboard/Painel Consolidado dos projetos da Carteira Sefaz+ por Salvador presentes no Portal EGP Sefaz+ por Salvador



Fonte: Desenvolvido em parceria com Instituto Publix. Dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda de Salvador

Figura 10 - Versão para dispositivos móveis dos Dashboards/Painéis presentes no Portal EGP Sefaz+ por Salvador



Fonte: Desenvolvido em parceria com Instituto Publix. Dados disponibilizados pela Secretaria da Fazenda de Salvador.