

DOCUMENTAÇÃO OFICIAL DA RECEITA ESTADUAL COM NÃO CONTRIBUINTES

Autor: Vanessa Waltzer Timm

Orientador: Prof. Dr. Luís Humberto Villwock

A Receita Estadual é constantemente demandada por outros órgãos (Poder Judiciário, Ministério Público, etc.) a fornecer informações de terceiros que detém em razão de sua área de atuação. Embora não seja a atividade fim da Receita Estadual, essa colaboração é de suma importância ao andamento dos trabalhos dos órgãos demandantes e existe a obrigação de fornecimento, exceto em situações em que o sigilo fiscal seja impeditivo. A Receita Estadual é um órgão de grande porte, com muitos atores que se comunicam com o "mundo externo". Identificou-se que há problemas de organização na gestão de suas comunicações com os demandantes, que carecem de melhorias. Assim, concebeu-se o projeto "Documentação Oficial da Receita Estadual com não contribuintes", objetivando inicialmente analisar a situação dos processos (Mapeamento AS-IS), elaborar o seu redesenho (TO BE), prototipar e implantar o novo produto. O objetivo final é uma melhoria no atendimento das demandas, com uniformização e padronização da documentação, possibilitando medir e gerenciar, oferecendo um atendimento mais eficiente. O *Design Thinking* será o método de inovação utilizado para a viabilidade do novo produto. Como resultado espera-se a centralização das demandas, a rastreabilidade das informações e a melhoria na capacidade de gestão e gerenciamento dos indicadores. Também gerará benefícios para os órgãos demandantes, em razão de receberem uma resposta mais padronizada e confiável. Em uma análise mais ampla, os benefícios afetarão a sociedade em geral, já que propõe maior celeridade, confiabilidade e transparência na interação da Receita Estadual com os órgãos externos.

Palavras-chave: *Design Thinking*, Inovação, Processo, Comunicação, Informação.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	3
1.1 Contexto	3
1.2 Problema.....	4
1.3 Objetivos.....	11
1.4 Justificativa.....	11
2. Referencial Teórico.....	12
3. Método de Pesquisa	17
3.1 Entendimento do problema: empatia e definição.....	17
3.2 Ideação.....	24
3.3 Prototipagem e teste.....	26
4. Análise da Intervenção.....	32
5. Considerações Finais.....	33
5.1 Síntese da pesquisa.....	33
5.2 Contribuições gerenciais.....	33
5.3 Limitações.....	34
5.4 Trabalhos futuros.....	35
Referências.....	36

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto

Recentemente, a Receita Estadual implementou uma série de melhorias nos processos de trabalho e especialmente no relacionamento com os contribuintes. Diversas iniciativas, entre elas, as que fazem parte do programa Receita 2030 contribuíram e contribuem para a modernização da gestão e das boas práticas de tributação e de relacionamento.

É evidente que os serviços informacionais tradicionais oferecidos estão passando por significativas mudanças devidas a vários fatores, que vão desde a mudança no comportamento dos usuários até o rápido avanço nas tecnologias de informação.

Assim, toda a documentação e os procedimentos que visam o atendimento ao contribuinte e, a ação fiscal propriamente dita, está padronizada e manualizada de forma objetiva e com utilização de sistema integrado de gestão do trabalho e das informações e documentos dele provenientes.

Paralelamente às atividades de relacionamento com o contribuinte, a Receita Estadual, em razão das matérias com as quais atua e das informações que detém, é constantemente demandada por outros órgãos a fornecer documentos e informações.

Assim, são recebidas demandas do Poder Judiciário, do Tribunal de Contas, do Ministério Público, Defensoria Pública, de órgãos do Poder Executivo, bem como de entidades não governamentais, solicitando informações cadastrais ou fiscais sobre contribuintes. São demandas em que a Receita Estadual não é parte, mas possui as informações necessárias disponíveis em seus sistemas e bancos de dados.

Embora não seja essa a atividade fim da Receita Estadual, a atuação como fornecedor de informações de interesse dos demais órgãos é de suma importância ao andamento dos seus trabalhos, pois existe a obrigação legal do fornecimento, exceto em situações em que o sigilo fiscal o impede.

1.2. Problema

Inicialmente, apontou-se que a Receita Estadual não possui uma área formal definida como a gestora da comunicação junto aos órgãos externos não contribuintes. Como resultado, e isso será melhor demonstrado no decorrer das análises, não há uma padronização dos processos de trabalho.

Assim, cada unidade que recebe e responde as demandas, atua à sua maneira e com a sua solução própria. Com isso, os processos não estão mapeados e não há métricas e indicadores, dificultando inclusive análises quanto à qualidade do serviço prestado.

A Receita Estadual é um órgão de grande porte, subdividido em diversas unidades (divisões, seções, delegacias regionais, etc). Muitas dessas áreas acabam por atuar integral ou parcialmente no atendimento das demandas. Ou seja, os entes demandantes (Poder Judiciário, Ministério Público, etc) protocolam sua demanda de acordo com a característica de cada processo e, principalmente, com a localização de cada unidade.

Como essa comunicação está descentralizada, cada unidade acaba por responder a demanda e manter seu próprio arquivo com o repositório das demandas já atendidas. Porém, esses repositórios não se relacionam entre si, desfavorecendo a evolução e o compartilhamento das informações produzidas.

Destaque-se que há uma unidade que foge à regra da descentralização e da ausência de mapeamento dos processos: a Seção de Gestão e Informações Fiscais, que pertence à Divisão de Fiscalização. Essa é a unidade que atende a maior parte das informações que dizem respeito a informações fiscais de contribuintes e possui todo um mapeamento dos processos (internos à seção) e do detalhamento de todos os procedimentos. Em boa parte dos estudos, essa unidade é utilizada como base de organização para o mapeamento e as propostas de melhorias nos processos.

Para um melhor entendimento do problema, ilustra-se com a demonstração de um caso atendido pela Delegacia Regional de Pelotas (Quadros 01A, 01B e 01C).

Observação: Os dados sensíveis foram suprimidos por motivo de sigilo das informações (reclamante, reclamado, número do processo, etc).



Poder Judiciário
Justiça do Trabalho
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região

Ação Trabalhista - Rito Ordinário

Processo Judicial Eletrônico

Data da Autuação: 19/12/2020

Valor da causa: R\$

Partes:

RECLAMANTE:

ADVOGADO:

RECLAMADO:

ADVOGADO:

ADVOGADO:

RECLAMADO:

ADVOGADO:

ADVOGADO:

TERCEIRO INTERESSADO: SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SEFAZ RS

Quadro 01A – Pedido de Informação da Justiça do Trabalho folha 1



PODER JUDICIÁRIO
JUSTIÇA DO TRABALHO
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO
1ª VARA DO TRABALHO DE PELOTAS
ATOrd
RECLAMANTE:
RECLAMADO:

Ofício nº /2022 PELOTAS/RS, 30 de maio de 2022

DESTINATÁRIO: **SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SEFAZ RS** - RUA SIQUEIRA CAMPOS , 1044, CENTRO HISTORICO, PORTO ALEGRE/RS - CEP: 90010-001

Prezado(a) Senhor(a),

De ordem do Excelentíssimo Juiz do Trabalho
, da 1ª Vara do Trabalho de Pelotas, solicito que informe:

1 - qual o certificado digital usado para assinatura das notas fiscais juntadas aos autos (cópia anexa);

2 - qual o endereço de IP utilizado na operação de emissão das notas;

3 - Se o reclamante,
, CPF , possui certificado digital vinculado a SEFAZ;

4 - Se a numeração das notas é sequencial. Em caso afirmativo, porque não há registro das notas anteriores a de número ?

A resposta poderá ser enviada para o correio eletrônico
@trt4.jus.br

Atenciosamente,



Quadro 01C – Pedido de Informação da Justiça do Trabalho folha 3

Alguns detalhes sobre o pedido analisado acima:

- a) Demandante: é um Juiz do Trabalho, através do seu Diretor de Secretaria, solicitando informações a respeito de um contribuinte, pela Receita Estadual.
- b) Assunto: neste ofício o Juiz faz quatro questionamentos e por fim pede que a resposta da Receita Estadual seja encaminhada por e-mail.
- c) Local de recebimento do ofício: e-mail da Delegacia de Pelotas.

É de salientar que esse é apenas um exemplo, pois essas demandas chegam de diversas formas e em todas as unidades da Receita Estadual.

No exemplo da Delegacia de Pelotas, há um padrão de formalizar a demanda através de abertura de um protocolo no Sistema de Gestão de Processos da Receita Estadual (GPPE). Esse sistema permite armazenar documentos e pesquisá-los depois. Porém nem todas as unidades têm como costume incluir estes pedidos de informação no sistema GPPE. A maioria das unidades recebe o pedido de informação por e-mail, responde por e-mail e não faz controle algum, ou faz um outro controle paralelo, interno de sua unidade.

A seguir, no Quadro 02, demonstra-se um exemplo de registro do pedido de informação no sistema GPPE. Esse registro gera um número de protocolo (suprimido por sigilo), permitindo que sejam incluídos documentos relativos a esta demanda também permitindo consulta a este processo posteriormente.

PROTOCOLO Nº _____

Recebido em 31/05/2022 às 15:04 por

Nº do Processo:	
Nome:	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4 REGIAO
CPF/CNPJ:	
CGCTE:	
Assunto:	Atendimento ao Judiciário
Tipo:	Justiça do Trabalho
Subtipo:	Pedido de informação sobre operações de contribuintes

Informo que recebemos o Ofício (3 págs.) e anexo (15 págs.) no dia 30/05/2022.

Técnica Tributária da Receita Estadual
6ª DRE-Pelotas

Quadro 02 – Registro do Pedido de Informação no sistema GPRE

O próximo passo é a análise da consulta e a resposta para a demanda. Nas unidades regionais, geralmente quem responde é o próprio Delegado Regional. Caso a demanda seja mais complexa, o pedido é encaminhado para as áreas especialistas em cada assunto, como a DF (Divisão de Fiscalização), SEPRIM (Seção de Coordenação da Produção Primária), DTIF (Divisão de Tecnologia e Informações Fiscais) e Delegacia do ITCD (Imposto sobre a transmissão “Causa Mortis” e Doação de Quaisquer Bens e Direitos).

A seguir um exemplo de resposta:



Ofício nº 1/DRE Pelotas

Pelotas, 08 de junho de 2022

Senhor Juiz,

Referente ATOrd

Em atenção ao ofício nº (de 30 de maio de 2022), encaminhamos as informações solicitadas:

O emitente é MEI (Microempreendedor Individual), portanto, isento de IE (Inscrição Estadual). O MEI utiliza o sistema da SEFAZ-RS de Nota Fiscal Avulsa (NFA-MEI). Por ele utilizar o sistema da SEFAZ para a emissão de nota, os dados referentes ao endereço IP e ao certificado digital são os da SEFAZ.

1 - Qual o certificado digital usado para assinatura das notas fiscais juntadas aos autos (cópia anexa);

Certificado da SEFAZ:

Código interno:

Emissor:

CNPJ assinatura:

cnpj.sefaz.rs.gov.br

Validade do certificado:

2 - Qual o endereço de IP utilizado na operação de emissão das notas;

Endereço IP da SEFAZ:

3 - Se o reclamante,

CPF

, possui certificado digital vinculado a SEFAZ;

Quadro 03 – Resposta ao judiciário assinada eletronicamente no sistema GPRE.

Esta resposta foi encaminhada por e-mail conforme solicitado no pedido de informação. Por fim, arquiva-se o processo.

Para uma melhor análise, seguem alguns outros exemplos de pedidos de informações:

- Exemplo 1 - Demandante: Justiça do Trabalho

De ordem do Excelentíssimo Juiz do Trabalho Fulano de Tal, solicito que informe se o reclamante, Beltrano da Silva, CPF 999.999.999-99, mantém inscrição estadual como produtor rural e, em consequência, se tem talão de notas modelo quatro de forma individual ou em conjunto com outros produtores. A resposta deverá ser enviada para o correio eletrônico xxxxx@tr4.jus.br.

- Exemplo 2 - Demandante: Ministério Público do Trabalho

O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, nos autos do expediente em referência, SOLICITA que informe no e-mail "xxxx@mpt.mp.br", até 10 dias, se possível, o faturamento ou receita bruta da empresa inquirida (XPTO EIRELI CNPJ: 99.999.999/9999-99).

- Exemplo 3 - Demandante: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

Solicito a Vossa Senhoria a remessa das informações sobre o lançamento do tributo respectivo em dívida ativa, em relação a Fulano de Tal, CPF 999.999.999-99, conferindo-se o prazo de 10 dias para atendimento; nos termos despacho infratranscritos. Em anexo cópia de fls. Para melhor instrução do pedido.

- Exemplo 4 - Demandante: Universidade Federal de Pelotas

Ao cumprimentá-lo cordialmente, em razão da necessidade de instrução dos autos de Processo Administrativo Disciplinar nº 99999.999999/9999-99, que tramita nesta Universidade, venho solicitar de V. Senhoria as seguintes informações: *Se a empresa XPTO LTDA, CNPJ 99.999.999/9999-99, teve recolhimento de impostos, contratos de venda e compra, bem como declarações anuais, imposto de renda, ou qualquer outra informação financeira, fiscal ou socioeconômica disponível no período de 2018, 2019 e 2020 em seu banco de dados. Ao fim, rogo pelo retorno a este comunicativo, com envio de resposta para um dos seguintes endereços de e-mail: xxxxxx@ufpel.edu.br ou xxxxxx.ufpel@gmail.com.*

1.3. Objetivos

Pelos motivos expostos acima, foi concebido o projeto denominado Documentação Oficial da Receita Estadual com não contribuintes, que tem como objetivo principal a melhoria no atendimento das demandas através da uniformização, padronização, controle, gerenciamento e repositório.

Como órgão público que busca a excelência, o objetivo maior é a entrega de um valor público para a sociedade, qual seja: a segurança jurídica e a qualidade das informações demandadas pelos diversos atores que as solicitam.

Para tanto, como objetivos intermediários e metodológicos, será desenvolvida análise da situação dos processos (Mapeamento AS-IS) e proposta de redesenho (TO BE). Assim, objetiva-se entregar um novo processo, que atenda a todos os requisitos acima elencados.

Todo o desenvolvimento da nova metodologia basear-se-á nos conceitos do *Design Thinking* para viabilizar um novo produto, um novo processo promovendo inovação. Em produção, esse novo processo deverá ser capaz de tornar mais célere e segura a comunicação oficial e permitir que os usuários e a gestão da Receita Estadual possam conhecer as análises quantitativas e qualitativas das demandas e respectivas respostas.

1.4. Justificativa

O processo de gestão de demandas não recebeu a devida prioridade em termos de desenvolvimento, documentação ou investimento em sistemas dedicados.

Devido à falta de um sistema específico ou padronizado, cada unidade desenvolveu suas próprias soluções “caseiras” para gerenciar as demandas, o que leva à falta de consistência e eficiência.

A inexistência de um processo mapeado e de um sistema dedicado para esse processo resulta em dificuldades para acompanhar, registrar e resolver as demandas de maneira eficiente e padronizada.

Da mesma forma, a falta de um repositório centralizado para armazenar informações e a documentação sobre os processos pode dificultar o acesso e a colaboração entre as unidades.

A ausência de mapeamentos dos processos pode dificultar a compreensão visual dos fluxos de trabalho e a identificação de oportunidades de melhoria. Com isso, as falhas na comunicação e a falta de padrões claros ou erros na manipulação de dados causam retrabalho ou, até mesmo, insegurança jurídica.

Com base nas informações fornecidas, fica claro que a Receita Estadual enfrenta alguns problemas significativos relacionados à gestão da comunicação oficial com não contribuintes. Esse projeto busca melhorar a eficiência operacional, reduzir o retrabalho e garantir uma gestão mais eficaz das informações, prazos e demandas na Receita Estadual.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento deste trabalho basear-se-á nos conceitos do *Design Thinking* para viabilizar todo um redesenho dos processos, mas, especialmente, um novo produto, um novo processo promovendo inovação. Assim, Brown (2020, p.2) relata que “atualmente, o *design thinking* tem sido aplicado para lidar com uma ampla variedade de problemas, da distribuição de água potável no mundo em desenvolvimento à melhoria da eficácia da segurança nos aeroportos.”

De forma a contextualizar a metodologia, Pinheiro e Alt (2017, p. 22-23), trazem algumas definições mais amplas acerca do *Design Thinking*:

Há quem afirme que *Design Thinking* é uma metodologia. Mas quando se fala em metodologia, logo as pessoas criam a expectativa de que vão aprender um passo a passo, uma receita de bolo. E não é bem esse o caso. Mais do que uma metodologia, *Design Thinking* é um novo jeito de pensar e abordar problemas. Um novo modelo mental. Numa tradução grosseira, *Design Thinking* significa “o jeito de pensar do design”. Design, nesse caso, é aquilo que em português chamaríamos de “projeto centrado nas pessoas”, se tivéssemos o hábito de falar português. A expressão “*Design Thinking*” foi primeiro utilizada por acadêmicos no início da década de 90 e posteriormente popularizada pela IDEO, empresa de design e inovação fundada em 1991 em Palo Alto, uma cidadezinha então suburbana da Califórnia. Logo em seguida, aquela cidadezinha, até então famosa apenas pelos laranjais e pelas paisagens bucólicas, virou o coração da região mais dinâmica e inovadora do mundo: o Vale do Silício. É em Palo Alto que está a Universidade Stanford, peça fundamental da difusão global do *Design Thinking* e escola cujas faculdades de negócios e de engenharia abasteceram de cérebros e de ideias

a revolução digital. Ao longo dos anos seguintes, o *Design Thinking* ganhou corpo. Em 2001, nasceu na Inglaterra a live|work, primeira consultoria a se especializar na aplicação do *Design Thinking* para buscar a inovação em serviços. No início de 2010 fundamos a operação brasileira do grupo. A live|work, a IDEO e muitas outras consultorias trabalham ao redor do mundo para difundir a ideia de que essa abordagem, centrada nas pessoas, pode ser aplicada a organizações empresariais, sistemas de atendimento, métodos de educação, sistemas políticos, modelos de ajuda humanitária, sistemas de transporte, serviços de varejo e relações sociais — enfim, tudo isso pode ser transformado para melhor com a ajuda do *Design Thinking*.

Então, Nitzsche (2012, p. 12), analisando a finalidade, resume bem ao afirmar que “a metodologia do *design thinking* permite gerar inovação em serviços, produtos e também no relacionamento humano.” Na sequência, traz mais duas definições pontuais ao citar Paulo Reis (2010):

A ideia por trás do *design thinking* é oferecer aos profissionais das várias orientações/formações uma estrutura metodológica capaz de desconstruir e reconstruir, resolver e solucionar, experimentar e prototipar questões e problemas.

(...)

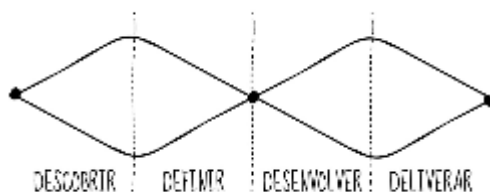
O processo do *design thinking* é intenso e verdadeiro. É preciso estar preparado para lidar com o intangível e o imponderável. É necessário estar preparado para lidar com as nuances e necessidades dinâmicas das várias vontades/intenções dos vários atores. É preciso ter a perspectiva da ignorância. É um trabalho convergente e complementar, portanto, de soma e novidade, de mudança e adaptação – ou seja, de inovação!

(Reis, 2010, apud Nitzsche, 2012, p.13)

A seguir estão exemplificadas algumas das principais representações do processo de *Design Thinking*:

Diamante Duplo:

O *Double Diamond* é um método do *Design Thinking* criado pelo British Design Council, instituição sem fins lucrativos do Reino Unido. O objetivo desse método é mapear os estágios divergentes e convergentes dentro de um processo de design, com a intenção de encontrar uma solução real e assertiva em relação ao problema.



Pinheiro, Tennyson; Alt, Luis. *Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade* (Portuguese Edition) (p. 59). Alta Books. Edição do Kindle.

Pensamento Convergente e Divergente:

Vivenciar o *design thinking* é se envolver em uma dança entre quatro estados mentais. Cada um tem o próprio temperamento e estilo, mas, quando a música começa, é difícil reconhecer onde estamos e com que pé devemos começar. O melhor direcionamento, ao lançar um novo projeto de design, algumas vezes se limita a escolher o parceiro certo, esvaziar a pista de dança e confiar em sua intuição.

Incorporada nossa cultura, está a ênfase no pensamento baseado em lógica e dedução; o psicólogo Richard Nisbett, que estuda abordagens à resolução de problemas em culturas ocidentais e orientais, sugeriu a existência de uma “geografia do pensamento”. Independentemente de o problema residir no domínio da física, economia ou história, os ocidentais aprendem a pegar uma série de informações, analisá-las e convergir para uma única resposta. Em algumas ocasiões, conformamo-nos com a melhor resposta — em oposição à resposta correta — ou que podemos ser forçados a escolher entre alternativas igualmente convincentes. Pense na última vez em que você e cinco amigos precisaram decidir onde jantar. O pensamento coletivo tende a convergir na direção de um único resultado.

O pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre alternativas. No entanto, não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades. Pense em um funil, em que a abertura mais larga representa um amplo conjunto de possibilidades iniciais e a pequena saída representa a solução convergente. Essa é a forma mais eficiente de encher um tubo de ensaio ou de se aproximar de um conjunto de soluções mais específicas.

Se a fase convergente da resolução de problemas nos aproxima das soluções, o objetivo do pensamento divergente é multiplicar as opções. Pode se tratar de diferentes insights no comportamento do consumidor, visões alternativas de novas ofertas de produto ou escolhas entre formas alternativas de se criarem experiências interativas. Ao testar ideias concorrentes comparando-as, são maiores as chances de o resultado ser mais ousado, mais criativo e mais atraente. De acordo com Linus Pauling: “Para ter uma boa ideia, você antes precisa ter muitas” — ele ganhou dois Prêmios Nobel. Mas também precisamos ser realistas. Mais escolhas implicam mais complexidade, o que pode dificultar a vida — especialmente para aquelas pessoas cujo trabalho é controlar orçamentos e monitorar cronogramas. A tendência natural da maioria das empresas é restringir os problemas e as escolhas a favor do óbvio e do incremental. Embora essa tendência possa ser mais eficiente no curto prazo, no longo prazo torna a organização mais conservadora, inflexível e vulnerável a ideias revolucionárias dos concorrentes. O pensamento divergente é o caminho, não o obstáculo, para a inovação. A questão, então, não é que todos nós devemos nos transformar em artistas especializados na utilização do lado direito do cérebro praticando o pensamento divergente e esperando pelo melhor; há uma boa razão pela qual a formação no design se baseia na mesma medida em arte e engenharia. Em vez disso, o processo do *design thinker* se parece com uma transição rítmica entre as fases divergente e convergente, com cada iteração subsequente menos ampla e mais detalhada do que as anteriores. Na fase divergente, surgem novas opções. Na fase convergente, o que ocorre é o oposto: é o momento de eliminar opções e fazer escolhas. Pode ser doloroso abandonar uma ideia antes promissora, e é nesse ponto que as habilidades diplomáticas dos líderes do projeto são testadas com frequência. William Faulkner, quando questionado sobre o que considerava a parte mais difícil de escrever, respondeu: “Matar suas ideias mais queridas.”

Brown, Tim. *Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias* (Portuguese Edition) (pp. 81-83). Alta Books. Edição do Kindle.

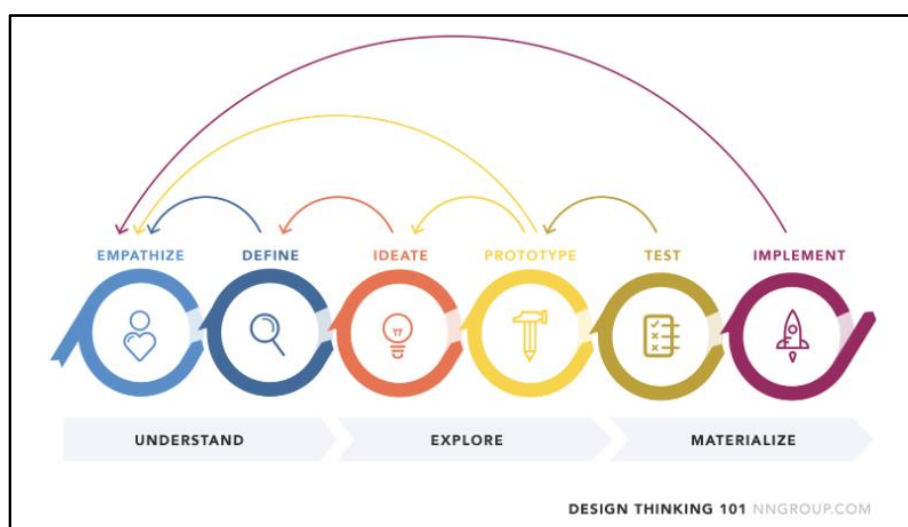
IDEO

O desenho do processo também é formatado em três fases: inspiração, ideação e implementação.

De acordo com Gibbons, 2016, do Grupo Nielsen Norman.

O *design thinking* é uma ideologia apoiada por um processo de acompanhamento. A ideologia do *design thinking* afirma que uma abordagem prática e centrada no usuário para a resolução de problemas pode levar à inovação, e a inovação pode levar à diferenciação e a uma vantagem competitiva. Esta abordagem prática e centrada no usuário é definida pelo processo de *design thinking* e compreende 6 fases distintas, conforme definido e ilustrado abaixo.

A estrutura de *design thinking* segue um fluxo geral de 1) compreender, 2) explorar e 3) materializar. Dentro desses grupos maiores estão as 6 fases: empatia, definir, idealizar, prototipar, testar e implementar.



Empatia

Nesta fase, você conversa com vários usuários reais. Observe diretamente o que eles fazem, como pensam e o que desejam, perguntando-se coisas como 'o que motiva ou desencoraja os usuários?' ou 'onde eles sentem frustração?' O objetivo é reunir observações suficientes para que você possa realmente começar a ter empatia com seus usuários e suas perspectivas.

Definir

Combine todas as suas pesquisas e observe onde existem os problemas dos seus usuários. Ao identificar as necessidades dos seus usuários, comece a destacar oportunidades de inovação.

Considere o exemplo de integração novamente. Na fase de definição, use os dados coletados na fase de empatia para obter insights. Organize todas as suas observações e trace paralelos entre as experiências atuais dos seus usuários. Existe um ponto problemático comum entre muitos usuários diferentes? Identifique as necessidades não atendidas do usuário.

Ideação

Faça um *brainstorming* de uma série de ideias malucas e criativas que atendam às necessidades não atendidas do usuário identificadas na fase de definição. Dê total liberdade a você e à sua equipe; nenhuma ideia é absurda e a quantidade substitui a qualidade.

Nesta fase, reúna os membros da sua equipe e esboce muitas ideias diferentes. Depois, peça-lhes que compartilhem ideias entre si, misturando e remixando, desenvolvendo as ideias dos outros.

Protótipo

Crie representações reais e táteis para um subconjunto de suas ideias. O objetivo desta fase é entender quais componentes de suas ideias funcionam e quais não. Nesta fase você começa a avaliar o impacto versus a viabilidade de suas ideias por meio de feedback sobre seus protótipos.

Torne suas ideias táteis. Se for uma nova landing page, desenhe um wireframe e obtenha feedback internamente. Altere-o com base no feedback e, em seguida, crie um protótipo novamente em um código rápido e sujo. Em seguida, compartilhe com outro grupo de pessoas.

Teste

Retorne aos seus usuários para feedback. Pergunte a si mesmo 'Esta solução atende às necessidades dos usuários?' e 'Melhorou a forma como eles se sentem, pensam ou realizam suas tarefas?'

Coloque seu protótipo diante de clientes reais e verifique se ele atinge seus objetivos. A perspectiva dos usuários durante a integração melhorou? A nova página de destino aumenta o tempo ou o dinheiro gasto em seu site? À medida que você executa sua visão, continue testando ao longo do caminho.

Implemento

Coloque a visão em prática. Garanta que sua solução seja materializada e afete a vida de seus usuários finais.

Esta é a parte mais importante do *design thinking*, mas é a que é mais frequentemente esquecida. Como prega Don Norman, “precisamos de mais design”. O *design thinking* não o liberta da tarefa real de design. Não é mágica.

“Não existe tipo criativo. Como se a criatividade fosse um verbo, um verbo muito demorado. Trata-se de colocar uma ideia na cabeça e transformá-la em algo real. E isso sempre será um processo longo e difícil. Se você estiver fazendo certo, vai parecer um trabalho.” -Milton Glaser

Por mais impactante que o *design thinking* possa ser para uma organização, ele só leva à verdadeira inovação se a visão for executada. O sucesso do *design thinking* reside na sua capacidade de transformar um aspecto da vida do usuário final. Este sexto passo – implementar – é crucial. - Grupo Nielsen Norman. Gibbons, Sarah. Pensamento de Design 101. 31 de julho de 2016. Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2023.

Uma das situações que serão consideradas no desenvolvimento dos projetos é a elaboração e implementação de um MVP (produto minimamente viável), pois faz-se necessária uma entrega mais rápida e a solução final é bastante dispendiosa quanto a tempo e recursos. Nesse sentido, Kolko (2018, p.30) apresenta o seguinte ensinamento:

Uma escola de pensamento na gestão de produtos, chamada de “enxuta”, prescreve o desenvolvimento de um “produto minimamente viável” (MVP), incentivando as equipes a criarem alguma coisa, qualquer que seja, o mais rápido possível e colocá-la na mão de pessoas reais, a fim de testar, mensurar os resultados e fazer pequenos aperfeiçoamentos. Isso, é dito, obriga a uma abordagem científica ao desenvolvimento de produto: retórica, visão e estratégia são subjetivas, mas o uso é objetivo e pode ser mensurado. Após um produto ter sido lançado, a equipe pode analisar os padrões de uso, repetir o processo com base nesse uso, e iniciar um processo objetivo com

pouca possibilidade de fracasso. Embora esse processo científico possa ser bem-sucedido em promover melhorias incrementais ao produto, ele pouco faz para produzir saltos inovadores. Ao alavancar um processo de design, você segue uma abordagem completamente diferente, que pode divergir fundamentalmente das ideias de mensuração científica do desenvolvimento “enxuto” de produto. A MVP e as metodologias “enxutas” dizem ser rápidas. O design é lento e não só porque demora mais. Como é reflexivo, contemplativo e metódico, o design incentiva “marinar e assar”, explorando e sonhando.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Como já mencionado, o método de pesquisa será baseado no *Design Thinking*, que consiste no entendimento de um problema, na criação de uma intervenção e de uma entrega, como etapa do método. Para o andamento do projeto, a equipe conta ainda com o apoio dos Escritórios de Projetos e de Processos da Receita Estadual, bem como da assessoria por parte de uma consultoria da empresa MBS Consulting.

3.1. Entendimento do problema: empatia e definição

Para o correto entendimento e dimensionamento do problema, partiu-se para a coleta de dados e a busca por evidências. A análise dos sistemas preexistentes mostrou-se infrutífera, uma vez que as diversas áreas envolvidas possuem ferramentas distintas para o tratamento das mesmas demandas, as chamadas “soluções caseiras”. O sistema que parece ser o mais adequado para o fluxo e acompanhamento das demandas, seria o GPPE (Gestão de Processos da Receita Estadual), porém não é utilizado na maioria das demandas atendidas e para tanto, necessitaria de uma série de melhorias de difícil implementação.

Ato contínuo, foram realizadas diversas entrevistas com as *personas* que fazem parte do processo interno da Receita Estadual. Essas *personas* são os atores que interferem nas demandas em algum momento do processo, desde a chegada da demanda até a sua saída (resposta ao demandante). Assim, tem-se que o escopo do projeto está limitado ao âmbito interno da Receita Estadual, ou seja, o correto tratamento das demandas “da porta para dentro”, até por ser o limite que o projeto tem condições de intervir em um primeiro momento.

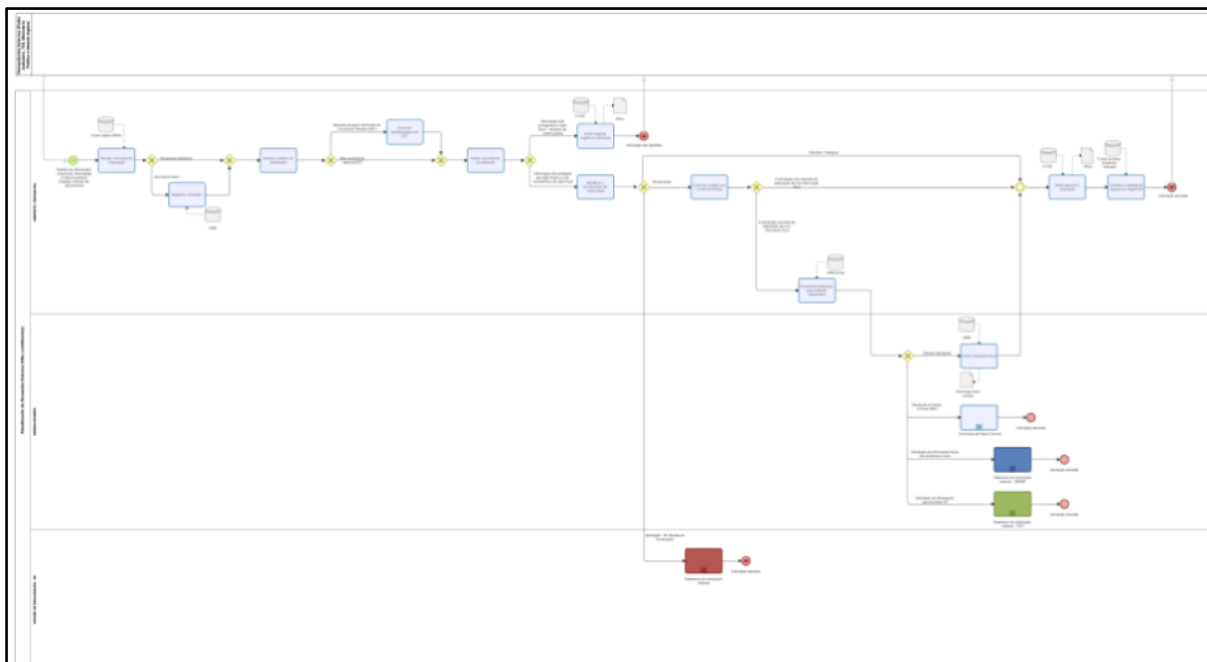
Nas entrevistas com as *personas*, foram identificadas suas principais “dores” (o que lhes incomoda ou o que entendem que não está bem no cotidiano do processo), bem como suas necessidades, expectativas e vontades.

Assim, as principais *personas* identificadas são os próprios **demandantes** das informações (entes externos tais como: Poder Judiciário, Ministério Público, órgãos policiais, órgãos do executivo e do judiciário que necessitam das informações que a Receita Estadual dispõe); os **demandados** (unidades da Receita Estadual que recebem os pedidos de informação), os **informantes** (unidades da Receita Estadual que detém a informação solicitada) e os **alvos** (sobre quem se pede a informação, normalmente um contribuinte cadastrado na Receita Estadual).

Partindo-se da identificação das *personas*, foram definidos os principais *stakeholders* internos: Aqui merecem destaque o Gabinete da Receita Estadual (demandante inicial da criação e patrocinador do projeto, na pessoa de um dos subsecretários), todas as **Delegacias Regionais** (portas de entrada da maioria das demandas), algumas **Divisões da Receita Estadual**, em especial a **Divisão de Fiscalização** (concentra o maior número de atendimento das demandas que integram o escopo do projeto), e a **equipe de projeto**, assessorada pelos **Escritórios de Projetos e de Processos**, com o apoio de uma **consultoria especializada** em desenvolvimento de projetos e mapeamento de processos (MBS Consulting).

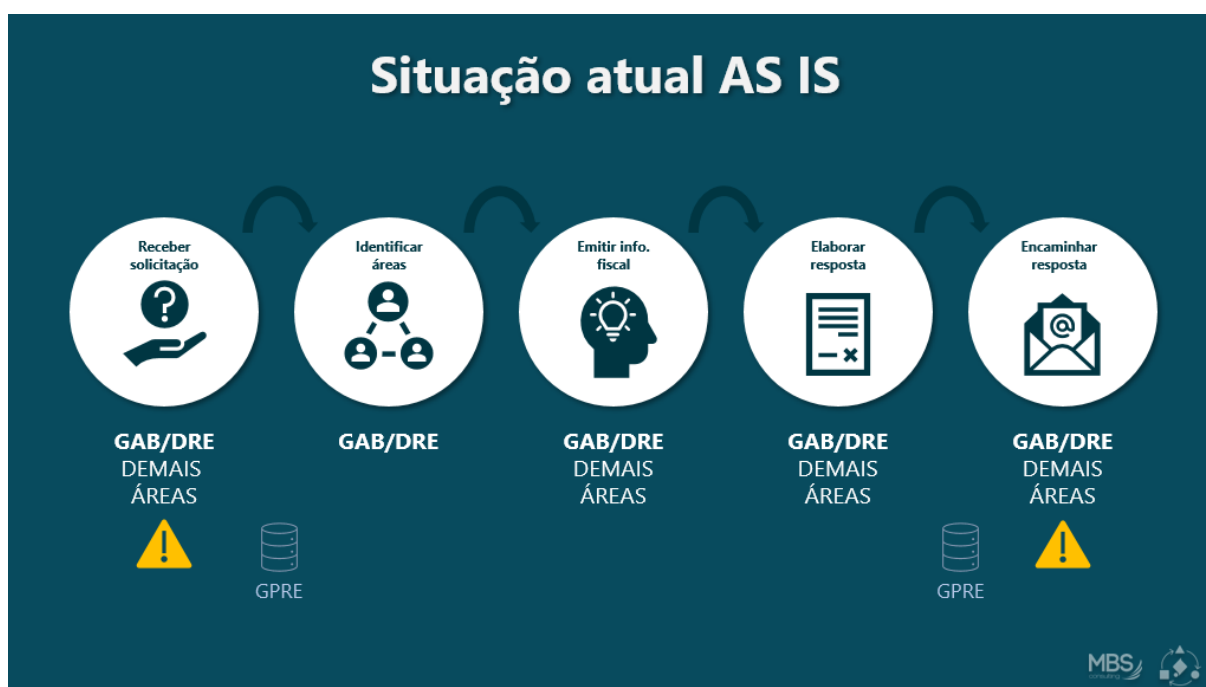
Embora pudesse ser relevante para uma análise qualitativa, não serão abordados momentaneamente os *stakeholders* externos à Receita Estadual, pois não estão no escopo do projeto e possuem uma heterogeneidade muito grande, que inviabilizaria a entrega dos mínimos viáveis do projeto.

A análise dos dados coletados resultou na elaboração do mapeamento atual do processo, cujo ponto problemático suposto anteriormente acabou se confirmando: a conclusão foi de que cada unidade possui a sua “solução caseira” para o tratamento e resposta das solicitações, ou seja, não há um compartilhamento das informações e nem uma padronização dos processos e procedimentos.



Quadro 04 - Modelagem do processo atual.

Do conjunto de todos os dados coletados nas entrevistas com as *personas*, tem-se o quadro resumo acima, com a seguinte descrição de cada ponto:



Quadro 05 – Situação atual AS IS

Receber a solicitação: a solicitação chega em diferentes formas (e-mail, ofício impresso, PROA – Processos Administrativos ou GPRES – Gestão de Processos da Receita Estadual) e não tem uma forma única de entrada (ora é protocolada em

uma Delegacia Regional, ora no Gabinete da Receita Estadual, ora em uma outra área específica ou até mesmo encaminhada por outro órgão da administração estadual);

Identificar áreas: identificar se é necessária análise por parte de alguma área especializada. Caso necessária, a demanda é encaminhada à essa área;

Emitir informação fiscal: caso necessária, a área especializada emite a informação fiscal e devolve para que seja elaborada a resposta;

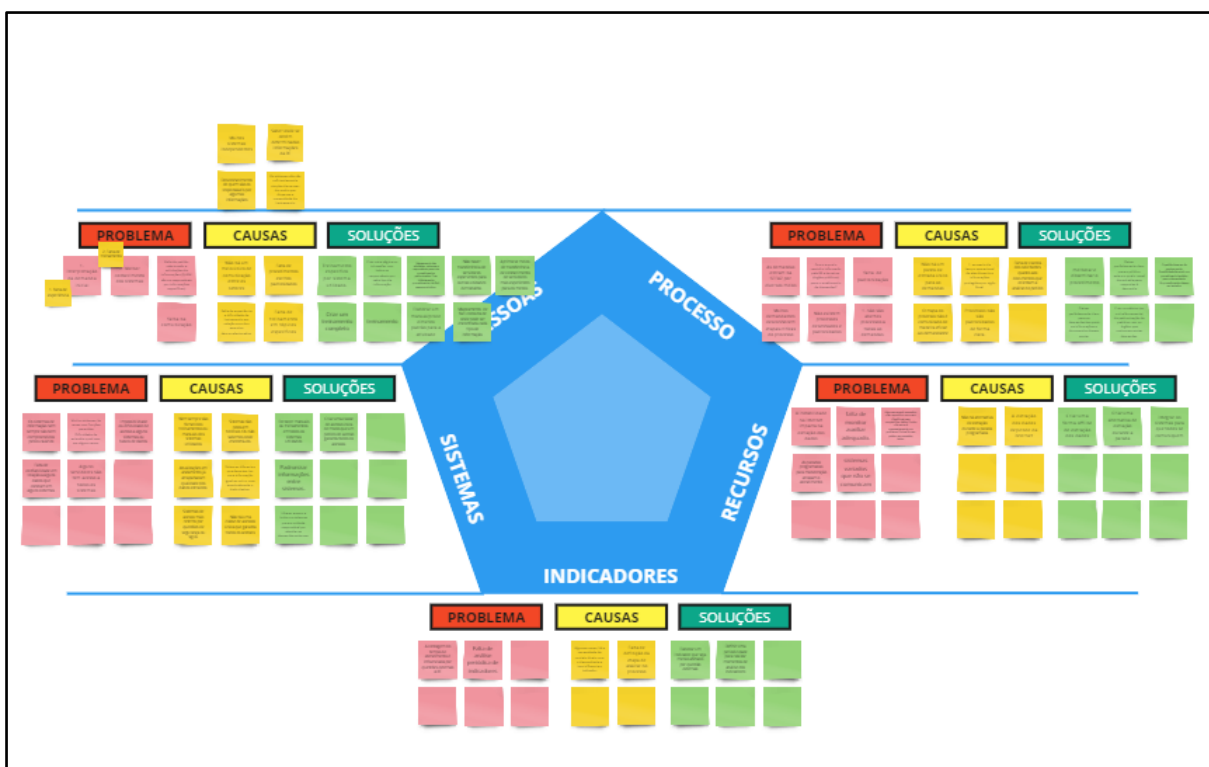
Elaborar a resposta: de posse da informação fiscal (quando pertinente), se elabora a resposta;

Encaminhar a resposta: última etapa. Assim como o recebimento da solicitação, o encaminhamento da resposta também se dá em diversos canais e de diversas formas. Cada setor que encaminha a resposta, utiliza sua própria solução e seus métodos de controle e acompanhamento.

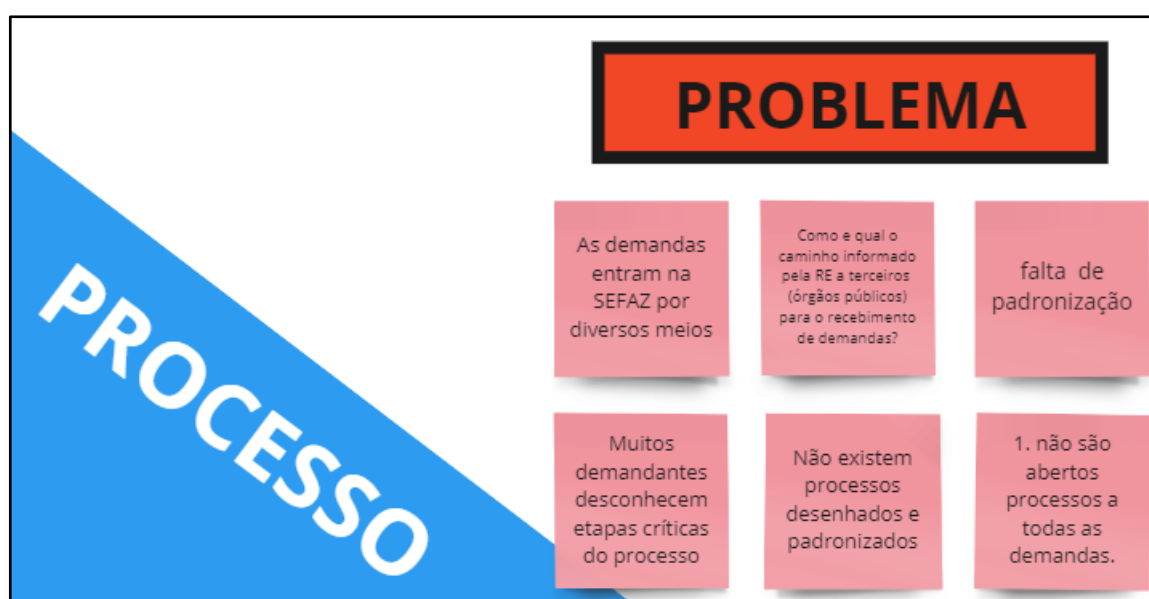
Da análise desse processo, da forma como é atualmente, surgem os seguintes pontos de alerta: **a) os sistemas não são adequados** ao tratamento das demandas, sendo que o mais próximo disso (o GPRE) não é utilizado na maioria das vezes por ser visto como um controle burocrático a mais; **b) a gestão é descentralizada ou inexistente na maioria das unidades**, uma vez que cada demanda é tratada individualmente; **c) em razão da falta de um sistema adequado e da gestão deficiente, não há indicadores para o acompanhamento dos resultados**, da qualidade e do volume dos processos.

Na sequência, os mesmos *stakeholders* participaram de oficinas destinadas à identificação de problemas, causas e soluções, relacionados a cinco eixos de análise: Pessoas, Processo, Recursos, Indicadores e Sistemas.

As oficinas foram realizadas no formato de *brainstorming* virtual, utilizando a ferramenta MIRO, com ampla e livre participação e inserção de ideia por parte dos participantes. A seguir, uma ilustração do resultado de uma das oficinas:



Quadro 06 - Oficina Análise / Diagnóstico AS IS com a DF, GPRE e Gabinete



Quadro 07 - Imagem ampliada do MIRO - Oficina Análise / Diagnóstico AS IS com a DF, GPRE e Gabinete.

Após as oficinas, os dados foram compilados, resultando no seguinte diagnóstico de “dores” dos participantes:

Análise/Diagnóstico AS IS



Quadro 08 – Análise / Diagnóstico AS IS

Após agrupados por semelhança, os apontamentos resultaram em 40 itens problemáticos, sendo que 33,3% destes dizem respeito aos sistemas e 26,7% aos processos. Ou seja, essas duas categorias, juntas, resultam em mais de 60% dos problemas apontados, já, de certa forma, confirmando as percepções iniciais.

De posse desses dados e do elenco dos principais problemas apontados, foram realizadas reuniões da equipe do projeto, objetivando à priorização dos problemas nas três oficinas, considerando os parâmetros gravidade, urgência e tendência.

Da mesma forma, para cada item, havia sido relacionada (pelos *stakeholders*) uma possível melhoria, que foi também classificada quanto ao grau de esforço para implementação e da perspectiva de implantação.

Todos os 40 itens foram classificados quanto à sua natureza (face do pentágono do quadro anterior) e sua causa. Na sequência, foram classificados, pela equipe do projeto em graus de Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), resultando em um índice GxUxT, pela multiplicação das notas em cada grau.

Com o resultado dessa classificação e da perspectiva quanto à melhoria proposta, obtém-se um critério para priorização de quais itens tratar primeiro ou com maior relevância.

O quadro abaixo é uma amostra dos 8 itens com maior fator G x U x T:

1. ANÁLISE DE PROBLEMAS, MELHORIAS E PRIORIZAÇÃO											
DIAGNÓSTICO DE PROCESSO				PRIORIZAÇÃO							
PROCESSO	IT	PROBLEMA	NATUREZA (PROBLEMA)	CAUSA DO PROBLEMA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T	MELHORIA	ESFORÇO DE IMPLANTAÇÃO	PERSPECTIVA DE IMPLANTAÇÃO
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	7	Não há restrições quanto às saídas em diferentes canais, ocasionando a perda da rastreabilidade das informações	Processos	Ausência de repositório de processos;	5- Extremamente grave	5- Extremamente urgente	4- Piorar em curto prazo	100	Determinar um repositório inteligente com demandas e respostas, a fim de gerar a rastreabilidade das informações. O repositório deverá conter as principais informações do pedido e da resposta ao solicitante.	Alto	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	12	Não há restrições quanto aos canais de entrada e nem registro centralizado e transparente (ao gabinete) das saídas	Processos	- Ausência de norma vinculante para as diversas áreas da Receita; - Não temos controle sobre as demandas externas;	5- Extremamente grave	5- Extremamente urgente	4- Piorar em curto prazo	100	Armazenar as demandas em um local único, com o intuito de permitir o gerenciamento das solicitações.	Alto	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	21	Não existe padronização quanto à utilização de um sistema único	TI	- Inexistência de um sistema específico para esse processo; - Não há responsabilização; - Nunca houve uma dedicação para melhoria do processo;	5- Extremamente grave	4- Muito urgente	5- Agravar rapidamente	100	Definir um sistema de tramitação dos processos.	Alto	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	25	Há soluções distintas, "caseiras", entre as áreas da Receita.	TI	- Inexistência de um sistema específico para esse processo; - Não há responsabilização; - Nunca houve uma dedicação para melhoria do processo;	5- Extremamente grave	4- Muito urgente	4- Piorar em curto prazo	80	Estabelecer um canal de entrada e saída único das demandas.	Alto	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	28	Impossibilidade ou dificuldade de acesso a alguns sistemas ou banco de dados	TI	Sistemas diferentes que deveriam ter uma informação igual ao outro, mas eventualmente o dado desto;	5- Extremamente grave	4- Muito urgente	4- Piorar em curto prazo	80	Favorecer a acessibilidade aos dados e informações pertinentes às demandas.	Médio	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	29	Falta de confiabilidade em relação a alguns dados que constam em alguns sistemas	TI	Sistemas diferentes que deveriam ter uma informação igual ao outro, mas eventualmente o dado desto;	5- Extremamente grave	4- Muito urgente	4- Piorar em curto prazo	80	Padronizar informações entre os sistemas.	Médio	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	17	Ausência de indicadores de desempenho	Indicadores	- Não houve identificação de indicadores; - Processos tratados individualmente; - Descentralização do mapeamento;	5- Extremamente grave	5- Extremamente urgente	3- Piorar em médio prazo	75	Automatizar a coleta de dados para gerir os indicadores de desempenho	Alto	Médio Prazo e Longo Prazo
Atendimento de Demandas Externas (Não Contribuintes)	17	Ausência de indicadores de desempenho	Indicadores	- Não houve identificação de indicadores; - Processos tratados individualmente; - Descentralização do atendimento das demandas;	5- Extremamente grave	5- Extremamente urgente	3- Piorar em médio prazo	75	Definir corretamente as metas dos indicadores de desempenho.	Médio	Ganhos Rápidos e Curto Prazo

Quadro 09 – análise de problemas, melhorias e priorização.

3.2 Ideação

É o *start* do segundo ciclo do diamante do *design thinking*: nessa fase, foram realizados *brainstorming* gerando uma série de ideias criativas. Assim, todas as ideias foram consideradas, pois, muitas vezes as que parecem mais abstratas ou até mesmo as mais ousadas são as que contém ou conduzem à solução do problema.

A seguir, relaciona-se as principais ideias que surgiram na condução dos *brainstormings*:

Ações de melhorias – Sistemas

- Criar uma classe de acesso única de modo que um pedido de acesso garanta todos os acessos.
- Definir os sistemas que apresentam informações e dados íntegros para permitir a análise das solicitações.
- Definir um sistema de tramitação dos processos.
- Designar uma equipe para gerenciar a solução informatizada e o processo.
- Determinar de forma compreensível os requisitos para o sistema, como: status, fluxos, acompanhamento, rastreabilidades de informações, base histórica etc.
- Estabelecer um canal de entrada e saída único das demandas.
- Favorecer a acessibilidade aos dados e informações pertinentes às demandas.
- Fornecer manuais ou treinamentos em todos os sistemas utilizados.
- Padronizar informações entre os sistemas.

Ações de melhorias – processos

- Fortalecer/criar convênios (ou outra ferramenta) de padronização de pedidos com os órgãos que costumam enviar demandas.
- Definir o responsável/dono do processo para coordenar e aplicar um padrão e suas melhorias.
- Informar ao público externo qual o canal de entrada para respostas à demanda.
- Designar parâmetros necessários para que a demanda do solicitante seja clara e objetiva, com a intenção de dar maior agilidade no tempo de análise/atendimento da solicitação.
- Elaborar uma norma vinculante ao processo de atendimento das demandas externas.
- Estabelecer critério de complexidade das demandas, com o objetivo de agilizar o atendimento.
- Estabelecer um fluxograma de tramitação com controle de prazos.

- Entrada única de solicitação de demandas. Assim como, armazenar as demandas em um local único, com o intuito de permitir o gerenciamento das solicitações.

Ações de Melhorias – pessoas

- Aprimorar os meios de transferência de conhecimento de servidores mais experientes para os menos experientes.
- Criar treinamento, considerando o processo estabelecido.
- Criar um ambiente de fácil consulta de onde pode ser encontrada cada tipo de informação pertinente ao processo.
- Criar um canal único para tirar dúvidas sobre o processo.
- Mapear as atividades, sistemas e responsáveis para criar procedimentos padronizados. E criar bibliotecas de procedimentos, de fácil acesso e intuitivo.
- Criar um plano de capacitação completo para os servidores.
- Criar uma página no intranet com todos os responsáveis por cada tipo de informação.
- Engajar as equipes para que sigam o processo padronizado.
- Estabelecer indicadores para quantificar as horas/servidor para dimensionar os envolvidos no processo.

Ações de Melhorias – indicadores

- Automatizar a coleta de dados para gerir os indicadores de desempenho
- Definir corretamente as metas dos indicadores de desempenho.
- Definir uma periodicidade para realizar momentos de análise dos indicadores.
- Desenvolver painel gerencial para acompanhar/monitorar os indicadores-chave de desempenho.
- Elaborar um indicador que seja menos afetado por questões externas.

Ações de Melhorias – Recursos

- Criar uma alternativa de extração durante a parada. Exemplo, cumprimento de demandas prioritárias.
- Criar uma forma offline de extração dos dados.
- Definir claramente os recursos para atender as necessidades do processo.

Da classificação e resumo dessas ideias, surge o seguinte quadro propositivo dos requisitos iniciais de um novo fluxo para os processos:



Quadro 10 – Requisitos Iniciais

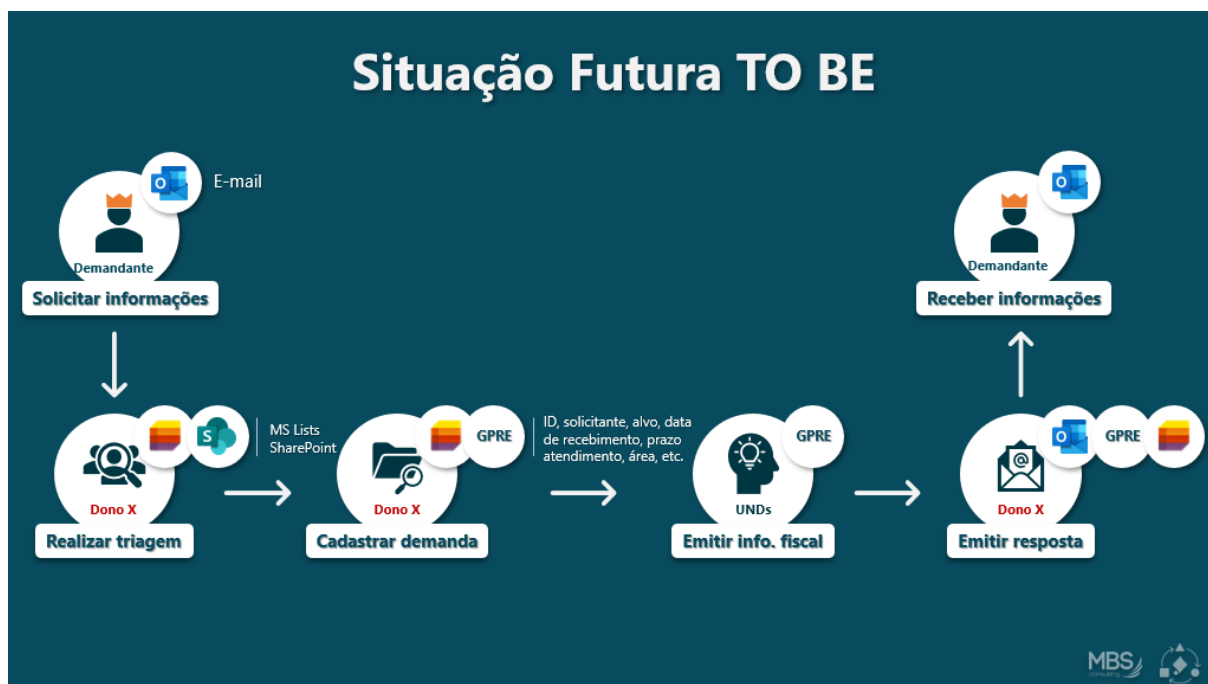
3.3. Prototipagem e Teste

As próximas fases do projeto, alinhadas aos conceitos do *Design Thinking* são a prototipagem e os testes de implementação das soluções propostas.

Essas duas fases serão objeto do trabalho de conclusão de curso do colega Edson Evandro Massirer, que também é membro da equipe do projeto.

Assim, em relação ao sistema de controle deverá ser desenvolvido um Produto Mínimo Viável (prototipagem) e eleita uma ou mais unidades para aplicação de um piloto da utilização das novas soluções.

Além da prototipagem e teste serão criados manuais de uso e normativas para o processo, visando a extrapolação final do uso das metodologias e ferramentas para todas as equipes envolvidas.



Quadro 11 - Desenho da situação futura do processo.

De forma simplificada, o quadro acima ilustra o que se deseja inicialmente quanto a esse produto, ou seja, o Mínimo Produto Viável em relação ao novo fluxo dos processos.

Essa solução é baseada na adaptação de ferramentas já existentes, sem agregar custos relevantes. Neste primeiro momento, foi a solução economicamente viável encontrada. É uma solução simples, mas que resolve muitas das dores dos envolvidos.

O processo se inicia com um demandante (externo), que solicita as informações (na maioria dos casos, por e-mail). Nesse momento, a demanda é incluída no sistema de gestão e encaminhada à equipe de triagem, já vinculada ao dono do processo.

Nesse aspecto, o “Dono X” é a figura (equipe) que possui a gestão e o olhar superior sobre o novo processo. Cabe salientar que ainda não está definido quem vai ser o responsável, que poderá ser uma central de serviços ou uma equipe descentralizada, com uma gestão vinculada ao gabinete da Receita Estadual. Essa definição caberá ao patrocinador do projeto em um momento futuro próximo. Cabe lembrar que um dos maiores problemas levantados é que esse processo não tem um

responsável, todas as unidades são donas e por isso cada uma faz à sua maneira e com a sua ferramenta.

Assim, a partir de então, é o dono do processo vai passar a ser o responsável pelas principais definições, como controle de acessos, indicadores, prazos, etc.

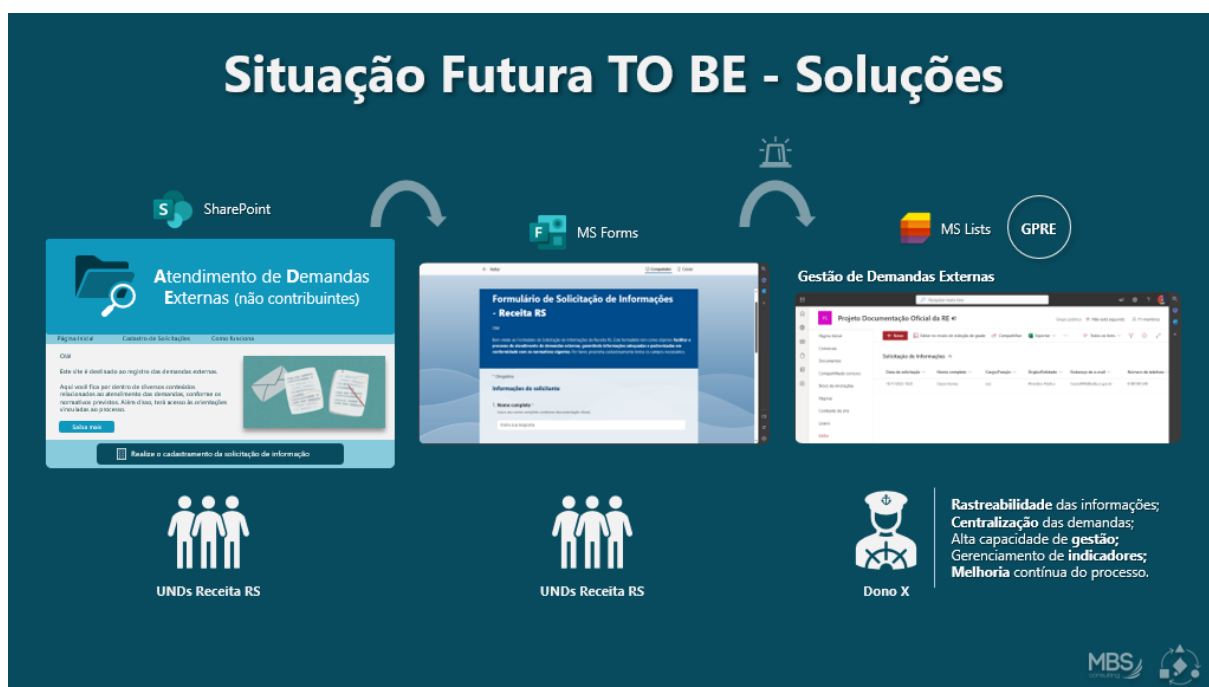
Ainda durante a triagem, a demanda é cadastrada no SharePoint, através do MS Forms, resultando nas listas de acompanhamento e controle similar a um Excel online, porém mais robusto. Esta ferramenta permite coletar indicadores de forma contínua, online, cujos dados são armazenados na nuvem.

Com o cadastro da demanda, o sistema é alimentado com dados que irão permitir a análise, monitoramento, rastreabilidade, histórico e indicadores. Neste momento também é criado um protocolo de atendimento no GPRE vinculado a essa solicitação para que esse processo tramite dentro da Receita Estadual de forma organizada, rastreável e eficaz, permitindo o acompanhamento das demandas.

Cabe lembrar aqui, que a utilização do MS Forms no SharePoint é solução provisória até que seja desenvolvido um sistema específico que a substitua, permitindo uma integração total com o GPRE.

Após a triagem, a demanda é encaminhada à área específica que emitirá a informação fiscal. Trata-se de área técnica que detém o conhecimento sobre a matéria demandada.

Após a emissão da informação, a demanda retorna para a equipe Dono X para elaboração da resposta e encaminhamento ao demandante. Essa equipe funciona também como uma triagem ao contrário, pois é ela que garante a entrega correta da informação, com todos os requisitos de segurança da informação, sigilo e demais características necessárias.



Quadro 12 - SharePoint, Ms Forms e MS Lists

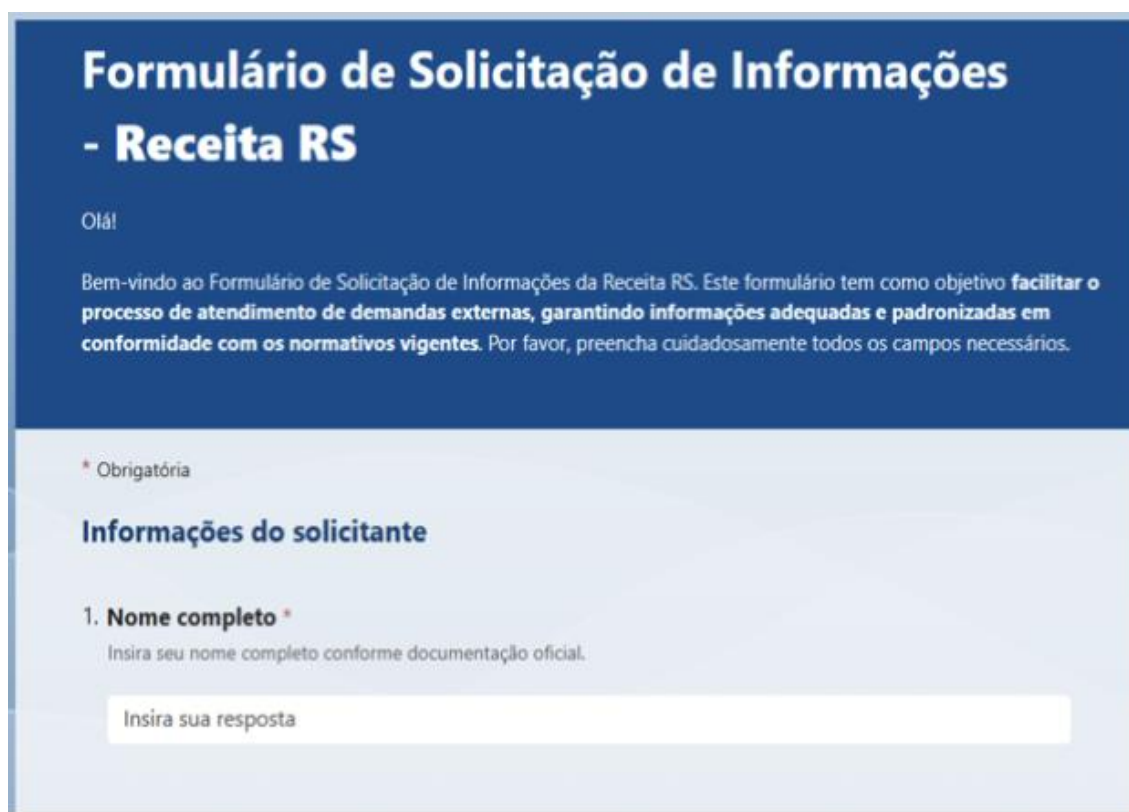


Quadro 13 - Sharepoint - Essa vai ser a porta de entrada das solicitações.

Nessa ferramenta, todas as demandas serão cadastradas. Ou seja, uma determinada unidade ao receber uma solicitação deverá imediatamente cadastrá-la

no Sharepoint para que essa demanda caia dentro de um repositório e passe a ter seu fluxo controlado e acompanhado. Por questão de segurança essa página vai ser acessível apenas aos servidores autorizados pelo dono do processo.

Clicando no botão “Realize o cadastramento da solicitação de informações, o usuário vai ter acesso ao formulário de Solicitação de Informações.



Formulário de Solicitação de Informações
- Receita RS

Olá!

Bem-vindo ao Formulário de Solicitação de Informações da Receita RS. Este formulário tem como objetivo **facilitar o processo de atendimento de demandas externas, garantindo informações adequadas e padronizadas em conformidade com os normativos vigentes**. Por favor, preencha cuidadosamente todos os campos necessários.

* Obrigatória

Informações do solicitante

1. Nome completo *
Insira seu nome completo conforme documentação oficial.

Insira sua resposta

Quadro 14 - MS Forms – é utilizado para fazer a entrada da solicitação.

Os dados da demanda serão inseridos neste formulário, que tem a opção de importar tabelas e demais documentos. Deverão ser detalhadas todas as informações: a origem, quem é o solicitante, qual o órgão solicitante, qual o alvo da solicitação.

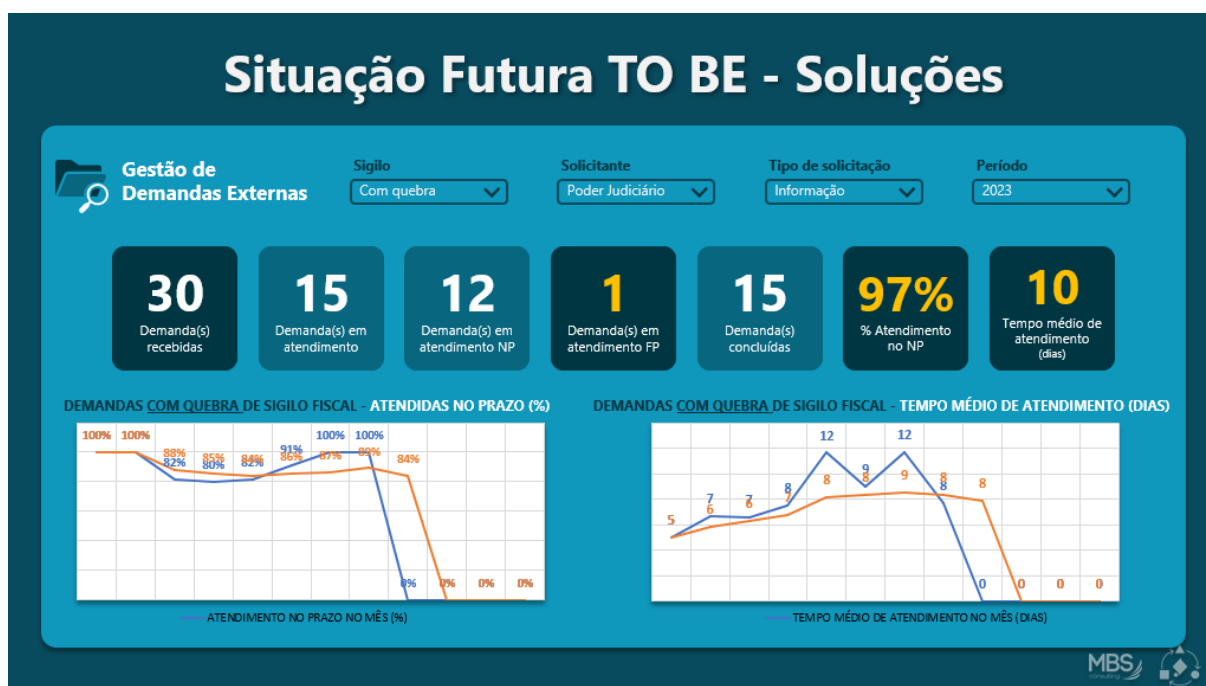
Os dados preenchidos no formulário, automaticamente já vão para o MS Lists.



Quadro 15 - MS Lists – Todos os campos preenchidos no formulário estarão aqui automaticamente.

A partir desses registros será possível realizar a rastreabilidade das informações e, se assim decidido, centralização das demandas. A capacidade de gestão será aumentada significativamente através do gerenciamento de indicadores e da melhoria contínua do processo.

Esse repositório bem estruturado e eficiente pode suportar vários tipos de consultas para atender às necessidades da Receita Estadual.



Quadro 16 - Painel gerencial para acompanhar o processo.

O painel acima vai ser o resumo gerencial de todo o processo, monitorando especialmente as quantidades de demandas recebidas, as quantidades em andamento, os prazos e as demandas já concluídas. Também será possível gerar outras informações de análise como o tempo médio de atendimento e, em um segundo momento, a qualidade das respostas, e o banco de dados para ser utilizado como base para respostas futuras.

Assim, o objetivo é iniciar com funcionalidades essenciais para atender às necessidades iniciais, e, com base no feedback e aprendizado, aprimorar a ferramenta com recursos adicionais e melhorias progressivas.

Como já explicitado, essa solução é provisória, com ferramentas já existentes e disponíveis, pois o objetivo final é avançar para um sistema próprio, automatizado e integrado aos demais sistemas da Receita Estadual, em especial o GPRE.

4. ANÁLISE DA INTERVENÇÃO

A solução proposta foi construída em conjunto com os *stakeholders* e, ao fim, foi aprovada por estes. Trata-se do somatório das boas práticas das soluções individuais utilizadas por cada unidade, com as proposições levantadas ao longo do desenvolvimento das fases de empatia e ideação.

Para a alta gestão da Receita Estadual, a intervenção trará benefícios ainda não experimentados, pois os gestores passarão a ter acesso ativo a informações que hoje somente dispões solicitando através de contato com as diversas áreas envolvidas.

A intervenção proposta no presente trabalho é viável e de curto ou médio prazo, uma vez que utilizará ferramentas já disponíveis, estruturadas e gerenciais, em substituição a cada uma das ferramentas caseiras desenvolvidas no âmbito de cada unidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Síntese da pesquisa

A solução proposta visa a geração de benefícios para a gestão da Receita Estadual, por tornar mais clara e objetiva a realização das atividades do escopo do projeto. Assim, a alta gestão terá acesso, quando necessário aos resultados qualitativos e quantitativos das atividades de comunicação oficial com não contribuintes. Os resultados qualitativos dizem respeito à avaliação das demandas. Já a análise quantitativa dos resultados permite à Administração a avaliação da correta alocação de recursos materiais ou humanos às atividades.

Para os usuários, espera-se que o principal benefício seja a realização das atividades com maior objetividade, celeridade, clareza e segurança, já que passará a haver uma maior padronização, orientação e acompanhamento (rastreabilidade) das demandas.

Nesse aspecto, reforça-se que as primeiras soluções propostas e já apresentadas aos *stakeholders*, foram bem recebidas pelos mesmos, e identificadas como melhorias necessárias e importantes.

Apesar de que o foco da intervenção seja interno (apenas dentro da Receita Estadual), as melhorias também gerarão benefícios para os outros órgãos relacionados (demandantes) em razão de receberem uma resposta mais padronizada e confiável e muito provavelmente, mais célere.

Em uma análise mais ampla, os benefícios afetarão a sociedade em geral, uma vez que visam dar maior celeridade, confiabilidade e transparência na interação da Receita Estadual com os órgãos externos.

5.2. Contribuições gerenciais

As principais contribuições gerenciais do projeto são:

Gestão da comunicação eficaz: é fundamental para garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara, precisa e oportuna entre os membros da equipe, unidades da Receita Estadual e partes interessadas externas.

Disponibilidade e acessibilidade das informações produzidas pela RE: evitar retrabalho, possibilitar a consulta no repositório de documentos criado neste projeto.

Melhora da percepção externa: promover uma imagem positiva e construir a confiança das partes interessadas externas.

Incrementar a segurança jurídica: garantir que suas práticas e procedimentos estejam alinhados com as leis e regulamentos.

Processos bem estruturados e definidos para o sistema: organização, eficiência e clareza nos procedimentos. Normatização e elaboração de manual.

Melhoria das avaliações da Receita Estadual: o órgão é frequentemente avaliado pela maturidade em seus processos e a presente melhoria proporcionará melhores avaliações em itens específicos.

5.3. Limitações

A maior limitação deste projeto é a criação de um novo sistema, pois os sistemas para a Receita Estadual são desenvolvidos pela PROCERGS (Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S.A.) que está enfrentando desafios em lidar com a alta demanda por atendimentos para a Receita Estadual.

Então, para não ficar na fila aguardando, optou-se por uma alternativa viável utilizando o SharePoint para gerenciar o atendimento e gerenciamento das demandas. O SharePoint é uma plataforma colaborativa da Microsoft que oferece uma variedade de recursos, incluindo gestão de documentos, fluxo de trabalho, compartilhamento de informações e organização de dados.

5.4. Trabalhos futuros

No radar dos próximos eventos do projeto estão a colocação em homologação e depois em produção do Produto Mínimo Viável, uma versão inicial e simplificada deste projeto, contendo apenas os recursos e funcionalidades essenciais para atender às necessidades básicas dos usuários e dos donos do processo em áreas piloto.

Realizar a normatização dos fluxos do processo, que independem do sistema eleito utilizado para o seu gerenciamento, bem como oferecer treinamentos detalhados para os servidores sobre todo o processo de documentação da comunicação com não contribuintes.

Também está prevista a criação de uma sistemática de revisão regular para identificar falhas e oportunidades de melhoria nos processos e procedimentos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 8.159/1991** - Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 09/01/1991.

BRASIL. **Lei Nº 12.527/2011** - Lei de acesso à informação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18/11/2011 (edição extra).

BRASIL. **Lei Nº 12.682/2012** - Dispões sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10/07/2012.

BROWN, Tim. ***Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*** (Portuguese Edition). Alta Books. Edição do Kindle, 2020.

BROWN, Tim. ***Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation***. HarperCollins. Edição do Kindle, 2009.

GIBBONS, Sarah. **Pensamento de Design 101**. Grupo Nielsen Norman. 31 de julho de 2016. Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2023.

GIBBONS, Sarah. **Mapeamento de empatia: o primeiro passo no Design Thinking**. - Grupo Nielsen Norman. 14 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2023.

KOLKO, Jon. ***Do Design Thinking ao Design Doing***. São Paulo: M. Books, 2018.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. ***A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa***; tradução de Bruno Alexander. - São Paulo: HSM Editora, 2015.

NITZSCHE, Rique. ***Afinal, o que é design thinking?*** São Paulo, SP: Rosari, 2012.

PINHEIRO, Tennyson. ***Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade***. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.