

PORTFOLIO DE

INOVAÇÕES

DE GESTÃO

FISCAL

Gestão fiscal no Brasil / Equipes FMM-Profisco e Inovação



Gestão madura

A gestão fiscal no Brasil tem evoluído consideravelmente, alcançando um patamar de maturidade elevado em comparação com outras esferas da administração pública.

Essa conquista permite que as SEFAZ não se limitem a questões urgentes, mas que também possam estabelecer uma visão de futuro e implementar mecanismos que conduzam a novos níveis de excelência, com maior eficiência nos processos.

Com a aprovação da Reforma Tributária em Dez/23, a alteração dos sistemas tributários será um dos próximos grandes desafios para o setor fiscal no Brasil.



Inovações frequentes

Aproveitando o potencial das novas tecnologias para melhorar a oferta e qualidade dos serviços, são muitos os exemplos de inovações desenvolvidas no âmbito do Profisco. Desde a implementação da nota fiscal eletrônica, do painel de gestão de preços públicos, de ferramentas para previsão de arrecadação, que contribuem para ampliar a transparência e o controle social, além de aperfeiçoar processos de planejamento, gestão para resultados e gestão de pessoas.

No entanto, tal conhecimento não está organizado de maneira a permitir uma fácil replicabilidade pelos gestores públicos.



Nosso ponto de vista

Diante desse cenário desafiador, vemos necessário criar ferramentas para facilitar a identificação, sistematização e replicação de iniciativas inovadoras.

Assim, poderíamos ter uma atuação mais propositiva e holística para a implementação de inovações para resolver os desafios dos nossos clientes, elevando a maturidade da gestão fiscal brasileira e fortalecendo a liderança do Profisco como referência para um futuro de excelência e para resultados mais efetivos para a sociedade.



PROPOSTA

Como poderíamos identificar, sistematizar e compartilhar as inovações na gestão fiscal brasileira, visando aumentar a replicabilidade de boas práticas e aumentar a maturidade fiscal em todo o país?

APRESENTAÇÃO NA COGEF

Lançamento da Pesquisa

Com o apoio e destaque da importância da colaboração e compartilhamento de soluções inovadoras, a pesquisa inicial foi lançada na 58ª COGEF, realizada no Espírito Santo.

PESQUISA >>

15 minutos para responder.

A pesquisa tem 2 frentes:

1. Papel e histórico da COGEF no compartilhamento de soluções
2. Temas prioritários e Governança futura da solução

Recomendamos a que todos respondam a partir de suas percepções individuais.

Acesse até 06/12:
<https://www.surveymonkey.com/r/COGEFT1>

Ou use o Código QR



BID



SURVEY

Resultados da survey



Período de respostas:

22/11/2023 a 06/12/2023



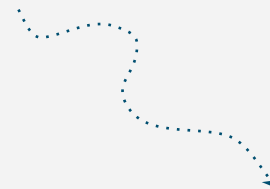
Número de respondentes:

31



100% dos respondentes gostariam de compartilhar e ter acesso a soluções digitais de outros Estados.

Apresentamos em seguida uma síntese dos resultados:



APRENDIZADOS GERAIS

Existe interesse na proposta

Existe interesse em diversos níveis para o que queremos criar, e a proposta de valor faz sentido – mesmo que existam dúvidas de como realizar na prática

Preocupações

Respostas que temos que dar aos membros da COGEF:

- Como assegurar a segurança dos dados em plataformas compartilhadas, especialmente nas que foram criadas para um contexto específico?
- Como ter segurança jurídica, e de baixo esforço pelos atores, de uso e replicação das soluções? Poderia a COGEF ou o Profisco ter um acordo “guarda-chuva”?

Papel das tecnologias

Embora a pesquisa aborde diversos tópicos, é notável que a maioria das respostas tenha se inclinado em direção ao universo tecnológico.

Isso pode ser devido à presença praticamente constante de componentes tecnológicos em vários processos, ou até mesmo à influência considerável das informações fornecidas pela COGEF-TI.

Incentivos – descobrir mais

Identificamos pistas de potenciais incentivos para aqueles que não compartilham naturalmente suas soluções, como destaque em eventos e visibilidade junto à liderança.

Para aprofundar nosso entendimento, planejamos realizar pesquisa qualitativa e protótipos, ajudando-nos a entender quando o interesse público motiva e como impulsionar essas práticas.

EQUILÍBRIO COMPLEXO



**Soluções que
funcionem para
qualquer contexto**

**Necessidades
específicas de um
estado**

Quais são as possibilidades para customização e apoio?

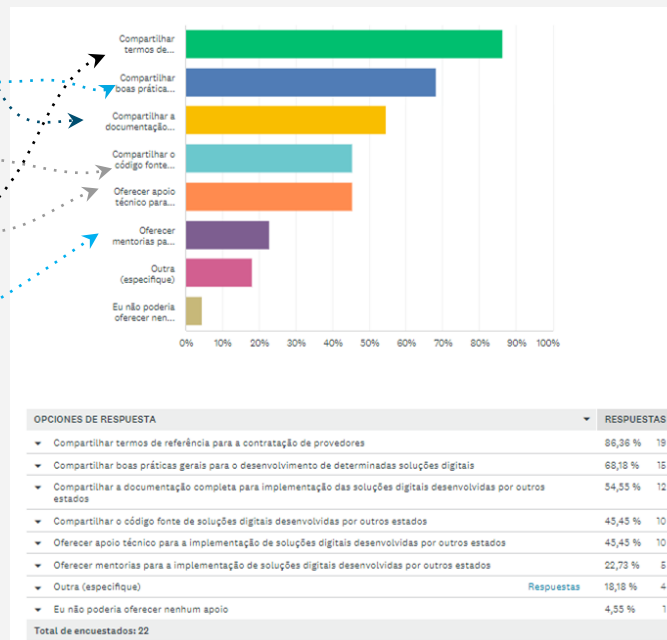
Como viabilizar o suporte e evolução das soluções?

**Como podemos aprender a enfrentar esses dilemas com
redes como o GitHub e outras?**

Você pode elencar em ordem de prioridade o tipo de apoio que você gostaria de **receber** da COGEF para o compartilhamento de soluções desenvolvidas por outras Sefaz estaduais?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	PUNTAÇÃO
Receber a documentação completa para implementação das soluções digitais desenvolvidas por outros estados	16,13 %	25,81 %	6,45 %	16,13 %	16,13 %	9,68 %	3,23 %	6,45 %	0,00 %	0,00 %	31	7,36
Receber boas práticas gerais para o desenvolvimento de determinadas soluções digitais	9,68 %	9,68 %	22,38 %	32,26 %	6,45 %	16,13 %	3,23 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	31	7,23
Ter portfólio compartilhado de soluções digitais	32,26 %	6,45 %	12,90 %	3,23 %	6,45 %	6,45 %	12,90 %	12,90 %	6,45 %	0,00 %	31	6,81
Receber o código fonte de soluções digitais desenvolvidas por outros estados	19,35 %	9,68 %	16,13 %	9,68 %	16,13 %	6,45 %	9,68 %	0,00 %	6,45 %	6,45 %	31	6,65
Receber termos de referência para a contratação de provedores	3,23 %	16,13 %	19,35 %	12,90 %	16,13 %	3,23 %	12,90 %	6,45 %	9,68 %	0,00 %	31	6,26
Receber mentorias para a implementação de soluções digitais desenvolvidas por outros estados	6,45 %	9,68 %	6,45 %	9,68 %	22,38 %	16,13 %	16,13 %	12,90 %	0,00 %	0,00 %	31	5,90
Ter fórum oficial permanente de discussões	9,68 %	19,35 %	3,23 %	0,00 %	3,23 %	6,45 %	6,45 %	3,23 %	48,39 %	0,00 %	31	4,81
Receber apoio técnico para a implementação de soluções digitais desenvolvidas por outros estados	0,00 %	0,00 %	3,23 %	9,68 %	9,68 %	32,26 %	19,35 %	16,13 %	9,68 %	0,00 %	31	4,68
Podar compartilhar casos de sucesso	3,23 %	3,23 %	9,68 %	6,45 %	3,23 %	3,23 %	16,13 %	35,48 %	19,35 %	0,00 %	31	4,29
Outros	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	6,45 %	0,00 %	93,55 %	31	1,13

Que tipo de apoio que você poderia **oferecer** à outras Sefaz estaduais no compartilhamento de soluções digitais e inovações?



INSIGHTS SOBRE DIFERENÇA NO APOIO QUE GOSTARIAM DE RECEBER E PODEM OFERECER

Gostariam de receber

1. Receber a documentação completa para implementação das soluções digitais desenvolvidas por outros estados
2. Receber boas práticas gerais sobre o desenvolvimento de determinadas soluções digitais
3. Ter portfólio compartilhado de soluções digitais
4. Receber o código fonte de soluções digitais desenvolvidas por outros estados.
5. Receber termos de referência para a contratação de provedores
6. Receber mentorias para a implementação de soluções digitais desenvolvidas por outros estados.

Podem oferecer

1. Compartilhar termos de referência para a contratação de provedores.
2. Receber boas práticas gerais sobre o desenvolvimento de determinadas soluções digitais
3. Compartilhar a documentação completa para implementação das soluções digitais desenvolvidas por outros estados
4. Compartilhar o código fonte de soluções digitais desenvolvidas por outros estados.
5. Oferecer mentoria para a implementação de soluções digitais desenvolvidas por outros estados.
6. Oferecer apoio técnico para a implementação de soluções digitais desenvolvidas por outros estados.

Como é

PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES, COMPRA E DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES

Não há um modelo único de identificação das necessidades e oportunidades.



Principais critérios para a escolha entre a compra ou desenvolvimento de um produto

CUSTO, COMPLEXIDADE E INTEGRAÇÃO

- Capacidade de Desenvolvimento e Gerenciamento Interno
- Avaliação de Custo e Necessidade
- Parâmetros da Assessoria de Projeto (custo-benefício)

DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA COMPARTILHAR

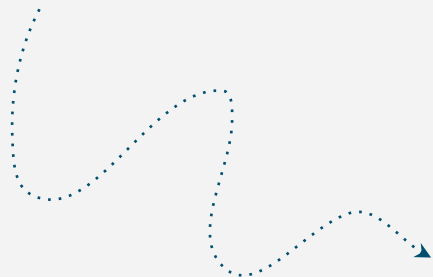
Desafios a serem superados

- + Vencer desafios culturais
- + Apresentar informação objetiva e de fácil absorção
- + Balancear cobranças por demandas urgentes com espaço para novas soluções
- + Construir soluções que sejam úteis para todos (ou maioria)

Oportunidades para engajar tomadores de decisão e outras SEFAZ

- + Demonstração de Cases de Sucesso é fundamental para engajar
- + Comparação do custo-benefício e com a solução anterior
- + Apresentação em eventos chaves com participação dos tomadores de decisão
- + Simplificar o processo de compartilhamento

QUE FALTA DESCOBRIR E EXPLORAR



+ Incentivos de compartilhamento

+ Explorar com COGEF e BID como prover manutenção e suporte às soluções compartilhadas, além do arcabouço jurídico

+ Necessidades de usabilidade e conteúdo para o repositório digital

Para poder criar e validar:

- +** Governança das soluções compartilhadas
- +** Recursos e mecanismos de manutenção de ferramentas compartilhadas
- +** Processo de compartilhar soluções
- +** Plataforma/Ferramenta de compartilhar

PRÓXIMOS PASSOS

PROJETO EM DOIS MOMENTOS

MOMENTO 1

Onde estamos agora

Construção dos processos e do repositório de soluções inovadoras, junto com sua governança e instrumentos de apoio

➔ **Output:** Piloto realizado com uma temática

MOMENTO 2

Com base nos aprendizados do piloto do Momento 1, escalar o que for construído a toda COGEF

+

Popular o repositório com as soluções inovadoras em gestão fiscal existentes nas SEFAZ

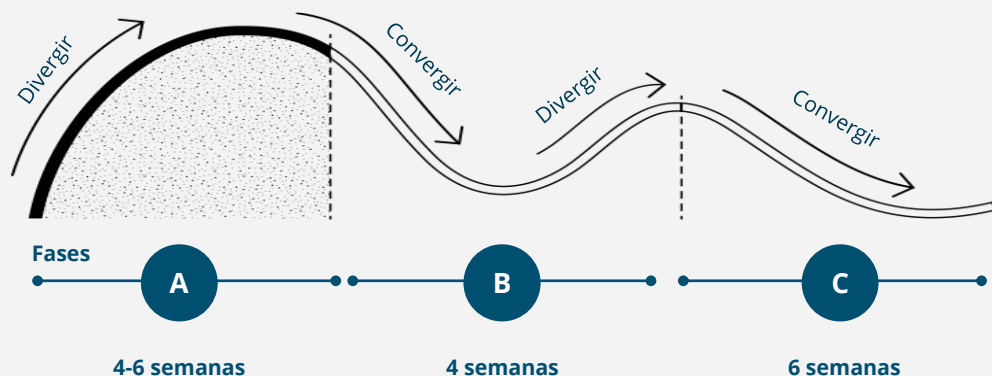


Output: Repositório em operação para diversas temáticas

+

Base de dados robusta de soluções inovadoras em gestão fiscal

MÉTODO PARA MOMENTO 1: CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS E O REPOSITÓRIO



FASES

- A Pesquisa**
- Como os gestores públicos gostariam de ver as informações? Como usariam?
 - Como encontrar as inovações?
- B Co-desenho e busca de soluções**
- Que formato de repositório deveríamos utilizar?
 - Qual seria o processo de atualização e comunicação desse repositório?
- C Testes de protótipos**
- Como aprender com um grupo temático antes de expandir a todos os grupos?

ENTREGÁVEIS PREVISTOS

PARA A CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS E DO REPOSITÓRIO

FASE A

Pesquisa

- Relatório de pesquisa qualitativa + survey
- Perfis de usuários e necessidades
- Requerimentos de experiência de usuário para a solução
- Insights e recomendações para soluções

FASE B

Co-Desenho de soluções

Propostas de soluções para:

- Repositório vivo/online (e low-code) de inovações fiscais
- Processo de atualização desse repositório
- Processo de socialização desse repositório
- Definição de critérios para uma solução fazer parte do repositório
- Nome/marca da solução

FASE C

Testes de protótipos

- Protótipos em média/alta resolução, iterados pós-testes
- Mapa/jornada do processo de compartilhar soluções
- Mapa/jornada do modelo de manutenção compartilhada de soluções
- Planos de ação/frameworks para implementação das soluções propostas.

ATORES

COGEF

Donos do produto e projeto. Co-definem os objetivos e necessidades do projeto.

- Decisões finais junto com a equipe de gestão fiscal do BID.
- Participação nas sessões de co-design
- Identificação de atores locais para entrevistas e testes de protótipos

BID: Área de Gestão Fiscal

Donos do projeto de parte do BID, coordenação de stakeholders e apoio na articulação.

- Experiência relevante sobre a Gestão Fiscal no BR e liderança do Profisco
- Apoio na comunicação
- Comunicação com a COGEF
- Decisões finais junto com a COGEF

BID: Área de Inovação

Coordena o processo metodológico e trabalha junto com a consultoria

- Coordenação e supervisão do projeto
- Gerenciar o cronograma e o escopo do projeto
- Acelerar o onboarding da consultoria
- Aplicar aprendizados de vários projetos de inovação
- Pré-validação de entregas

CONSULTORES EM DESIGN

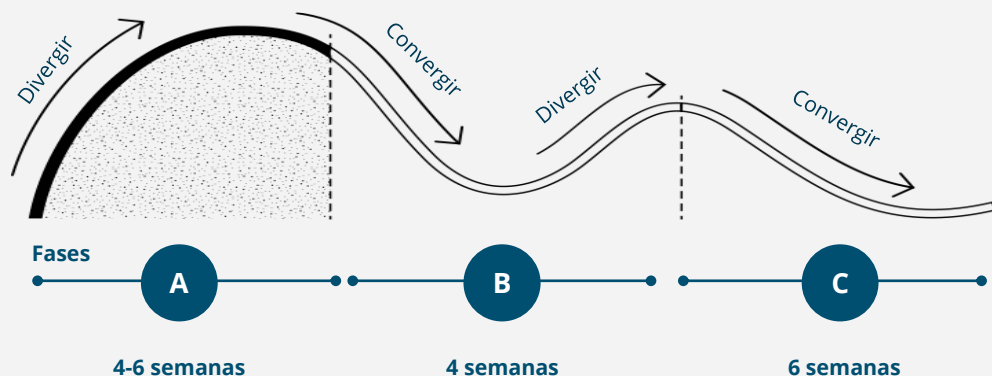
Gestão da metodologia de inovação e criação dos protótipos e entregáveis

- Executar ferramentas e metodologias de inovação no projeto
- Realizar investigação qualitativa
- Analisar dados e extrair insights
- Criar entregáveis

OBRIQADO!

Anexos (Detalhamento)

MÉTODO PARA MOMENTO 1: CONSTRUÇÃO DOS PROCESSOS E O REPOSITÓRIO



FASES

- A Pesquisa**
- Como os gestores públicos gostariam de ver as informações? Como usariam?
 - Como encontrar as inovações?
- B Co-desenho e busca de soluções**
- Que formato de repositório deveríamos utilizar?
 - Qual seria o processo de atualização e comunicação desse repositório?
- C Testes de protótipos**
- Como aprender com um grupo temático antes de expandir a todos os grupos?

FASE A

PESQUISA



Objetivo

- Identificar necessidades dos gestores públicos fiscais
- Mapear comportamentos sobre compartilhar e reutilizar soluções



Actividades

- Entrevistas, surveys, focus groups e/ou outros métodos de pesquisa etnográfica com o público alvo
- Pesquisa rápida de benchmark com desafios e/ou soluções semelhantes
- Identificação de comportamentos existentes a serem alavancados e comportamentos novos a serem fomentados sobre compartilhar e re-utilização de soluções



Entregáveis

- Relatório de pesquisa qualitativa + survey
 - Perfis de usuários e necessidades
 - Requerimentos de experiência de usuário para a solução
 - Insights e recomendações para soluções

FASE A

Pesquisa

Exemplos de relatórios de pesquisa



2.3 PERFILES ESPECIALISTAS Y SUS ENTREGABLES

Perfiles			
	Escepticos "No me importan mucho esas cosas digitales"		Perdidos "No sé realmente cómo funciona esto"
	En movimiento "Lo haré y más o menos entiendo cómo hacerlo"		"Savvy" "Lo haré y encontraré la manera de hacerlo"
Entregables			
Ese público tiene que ser convencido con el éxito de los productos con el tiempo, no es muy estratégico invertir en los que están con un "fixed mindset"	Nivel 1 Contenido más "high level" que muestra el porqué de hacer productos digitales, que son , cuando vale la pena y con qué recursos y servicios tienen acceso	Nivel 2 Double-click en el Nivel 1, presentando las etapas del método, sus preguntas clave, buenas prácticas y momentos de toma de decisión clave	Nivel 3 Método en detalle junto con las herramientas, para dar autonomía a quien está en las trincheras

tensions



tension	Positioning Tatiana knowing that she will not be able to be in everything at the same time	Having influence without institutional authority	Strengthen / enable projects without direct collaboration	Bidish stoppers
opportunity	Team's legitimacy Several interviewees want to consult Tatiana before and during making decisions, whether it is to formulate a project, understand common pitfalls or react to an unforeseen situation.	Soft power Functions such as the power to veto projects, requiring a "go" from the unit to approve operations, redefining incentives are not de facto powers that the unit has, although it is an interviewees opinion (including reps and managers) that the unit should have this <u>authorit</u>	Indirect guidance We found a clear line for the Unit not to cross, drawn by operative teams. All the people interviewed who execute projects do NOT want the unit involved in the preparation, execution or closure of their projects. Thou, there is an opportunity to intervene in the programming.	Hack the system Some interviewees with experience in similar positions agree that the unit will run into many "stoppers" on its path. These stopper of a diverse nature are common to the IDB culture (such as bureaucracy, lack of will, hierarchy, among others)
prompt	How can we expand Tatiana's knowledge of the territory and its recognition inside the Bank to the whole team?	How to make our experience as in-the-field practitioners and understanding of the context integrate us into key decision-making moments?	How to influence in the country Strategies and programming (during this setting and resetting of administrations) so that these decisions and priorities cascade into the projects?	How to leverage the knowledge of the most experienced and politically savvy profiles of the group to look for "alternatives/ creative" paths that lead us to achieve our objectives?

FASE B

CO- DESENHO DE SOLUÇÕES

+

Objetivo

- Priorizar as áreas para desenho de soluções
- Co-Criar as soluções para as áreas priorizadas

+

Actividades

- Oficinas de priorização de áreas
- Criação de conceitos e soluções que respondam às necessidades apontadas na fase de pesquisa
- Oficinas de co-criação com equipe da COGEF-TI, BID e convidados.

+

Entregáveis

- Propostas de soluções para:
 - Repositório vivo/online (e low-code) de inovações fiscais
 - Processo de atualização desse repositório
 - Processo de socialização desse repositório
 - Definição de critérios para uma solução fazer parte do repositório
 - Nome/marca da solução

FASE B

Co-diseño de soluciones

Exemplos de relatórios de pesquisa



THE PROJECT IN NUMBERS

EXPLORATION

17

Interviews with youth, government officials and health professionals

DESK RESEARCH

15

Documents analyzed

CO-CREATION

30

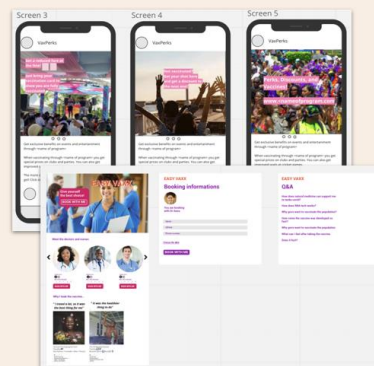
Participants at the Co-creation Sprint

TESTING

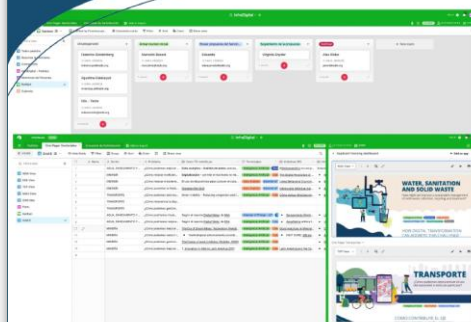
8

Youth users tested the final solution

SOLUTION CONCEPTS



CHECK-LIST Y PEDIDOS



Encuesta de Satisfacción - IntraDigital

Add a description for this form.

Sector:
 I&E
 I&D
 I&M
 I&S

¿Cuál es su satisfacción con su experiencia de aprendizaje con IntraDigital en temas de Transformación Digital?

Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Neutral
 Satisfecho
 Muy satisfecho

¿Cuál es su satisfacción con su experiencia con el mercado de servicios ejecutados por IntraDigital?

Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Neutral
 Satisfecho
 Muy satisfecho

IntraDigital - Pedidos

InfoDigital - Pedidos

Nombre del Solicitante *

Tu correo electrónico *

Sector:

I&E
 I&D
 I&M
 I&S

Tipo de Servicio *

FASE **C**

TESTES DE PROTÓTIPOS



Objetivo

- Tangibilizar as soluções criadas na Fase B.
- Testar a proposta de valor e factibilidade dessas soluções em ambiente real, orientados por protótipos e protocolos de teste.
- Criar um plano de escala desse portfólio



Atividades

- Desenvolvimento de um protótipo funcional ou MVP (Mínimo Produto Viável)
- Implementar um protótipo da solução (ou MVP) com um alguma secretaria selecionada e avaliar a proposta de valor
- Com base nesses textos, consolidar recomendações para a continuidade do compartilhamento pela COGEF e para a melhoria contínua do Profisco, visando viabilizar a implementação dentro das operações do BID.



Entregáveis

- Protótipos em média/alta resolução, iterados pós-testes
- Mapa/jornada do processo de compartilhar soluções
- Mapa/jornada do modelo de manutenção compartilhada de soluções
- Planos de ação/frameworks para implementação das soluções propostas.