

caso 19

Como reformular serviços a partir da experiência do usuário?



o caso da melhoria da experiência do MEI



O que podemos copiar e colar deste projeto?

Realização de:



(011)lab



CIDADE DE SÃO PAULO



CIDADE DE SÃO PAULO

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Quem fez o Projeto Melhoria da Experiência do MEI

Secretaria da Fazenda (SF)

Subsecretaria da Receita Municipal (SUREM)

Thiago Rubio Salvioni
José Ricardo Gomes Dias
Lúcia Regina Guimarães de Lemos
Raphael Vinicius Pinheiro
Edson Hiroshi Yamasaki
Adriele Lima Veloso
Flávio Noboru Hara
Denys Miyashiro
Paulo Ambrozevicius Junior
Daniel Oyadomari Higuchi
Maria Cristina Marcato Genari Martin
Daniella Aparecida da Silva Cavalari
Carlos Alberto Guimarães Crede

Assessoria de Comunicação - ASCOM

Alexandre Braga da Costa
Fernando Penteriche

Secretaria de Comunicação (SECOM)

Igor Campos Cavalcanti
Douglas Bernardes de Souza

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

Equipe do (011).lab alocada no Projeto Melhoria da Experiência do MEI

Brenda Machado Fonseca
Helen Cristina Araújo
Lais Valieris
Lucas Vaqueiro
Luiara Cássia Soares
Vitor Fazio

Assessoria Técnica Elo Group

Bruna Merola Mendes
Julia Aparecida Versoni
Pedro Lemos
Marcus Moreira
Martim Ancona

SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

SECRETÁRIO

Juan Quirós

COORDENADOR DO (011).lab

Vitor Cipriano de Fazio

SECRETÁRIO-ADJUNTO

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

COORDENADORA DO PROJETO

Máira Tatit

ASSESSORIA TÉCNICA

Coral Michelin Basso
Rafaela Mendes

Realização



Coordenação: Monise F. Picanço

Equipe: Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach e Marina Castro de Oliveira

Design gráfico: Eduardo Asta

Ícones: The Noun Project CCBY ©



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Novembro.2021



**COPI
COLA**

O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

Como reformular serviços a partir da experiência do usuário?

CopiCola
CASO

19

APRESENTAÇÃO	6
1. O que é o projeto de Melhoria da Experiência do MEI?	8
Como funciona?	10
Pontos centrais do programa	11
Resultados	12
2. Quais problemas busca resolver?	13
Problemas que o projeto de Melhoria da Experiência do MEI buscou resolver	14
Quando essa solução é aplicável ao seu problema?	15
Quando essa solução é menos aderente ao seu problema?	15
3. Por que a Melhoria da experiência do MEI é inovadora?	16
4. Como reformular serviços com foco no usuário?	18
Entender o problema	19
Definir o foco	23
Idear e Prototipar	28
Entregar a solução	32
5. Fatores de sucesso e desafios	33
Fatores de sucesso	33
Desafios	33
6. Como replicar?	35
Descobrir	39
Definir	45
Desenvolver	48
Distribuir	52
7. Entrevistados	54

Apresentação

O CopiCola é o programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) que tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão. Este guia é o décimo nono da série e conta sobre o Projeto Melhoria da Experiência do MEI, que reformulou a oferta de serviços públicos aos Microempreendedores Individuais (MEIs) da Secretaria da Fazenda com um desenvolvimento de solução guiado pela experiência do usuário. O guia tem seis capítulos que descrevem como (011).lab e a Secretaria da Fazenda compreenderam as dificuldades enfrentadas pelos MEIs e propuseram duas soluções de melhoria de serviços eficientes.



O que é o projeto de Melhoria da Experiência do MEI?

págs. 8 a 12

O Projeto Melhoria da Experiência do MEI é uma iniciativa desenvolvida pela Secretaria da Fazenda (SF), da Prefeitura de São Paulo, em parceria com o laboratório de inovação em Governo (011).lab, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT). Constituiu um esforço de compreensão profunda da experiência de interação dos Microempreendedores Individuais (MEIs) com os serviços da prefeitura para propor uma melhoria de serviços eficiente.



Quais problemas busca resolver?

págs. 13 a 15

Com o aumento de cadastro dos MEIs, a Secretaria da Fazenda percebeu um aumento importante de erros no cadastramento e emissão de notas fiscais. A SF também identificou que o sistema de emissão era muito complexo para as necessidades dos MEIs, e tinha dificuldade na comunicação com o público. O projeto, realizado em parceria com o (011).lab, veio sanar esses problemas, ao buscar entender a experiência do usuário e propor soluções aderentes às suas reais dificuldades de acesso ao serviço público.


3

Por que a Melhoria da Experiência do MEI é inovadora?

págs. 16 a 17

O projeto é inovador porque: utilizou métodos mistos para compreender o problema; desenvolveu uma jornada do usuário e personas para sistematizar as pesquisas realizadas; desenvolveu a solução através da prototipação em ciclos ágeis, mesmo com desenvolvimento remoto da pandemia e promoveu uma mudança de cultura na forma de operar os projetos na SF.


5

Fatores de sucesso e desafios

págs. 33 a 34

Os fatores de sucesso do projeto são: Engajamento, Consultoria técnica, Equipe multidisciplinar, Articulação entre atores, Parceria com ator-chave no mundo dos empreendedores. Já os principais desafios foram: Realização remota, Lei geral de proteção de dados pessoais, e Priorização das dores dos usuários.


4

Como reformular serviços com foco no usuário?

págs. 18 a 32

Projeto seguiu as seguintes etapas: (1) Entender o problema a partir de diferentes ferramentas de pesquisa; (2) Definir o foco a partir da sistematização do conhecimento adquirido na primeira etapa e da priorização de problemas; (3) Idear e prototipar diferentes propostas de solução dos problemas, para chegar às mais robustas, e, por fim, a (4) Entrega da solução, com um plano de implementação para a SF.


6

Como replicar?

págs. 35 a 53

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar no caso da Melhoria da experiência do MEI partindo de uma ferramenta do design, o duplo diamante, muito utilizada para desenvolver serviços dando centralidade aos usuários.

1

O que é o projeto de Melhoria da Experiência do MEI?

O projeto

O Projeto Melhoria da Experiência do MEI é uma iniciativa desenvolvida pela Secretaria da Fazenda (SF), da Prefeitura de São Paulo, em parceria com o laboratório de inovação em Governo (011).lab, da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT). Constituiu um esforço de compreensão profunda da experiência de interação dos Microempreendedores Individuais (MEIs) com os serviços da prefeitura para propor uma melhoria de serviços.

A iniciativa colocou o usuário e as usuárias do serviço público no centro do processo de desenvolvimento de soluções. Através de uma combinação de metodologias, as equipes do (011).lab e Secretaria da Fazenda coletaram dados que permitiram caracterizar esse público, compreender suas dores, delinear sua jornada, testar protótipos e desenvolver soluções para os problemas partindo da experiência do usuário e usuária.

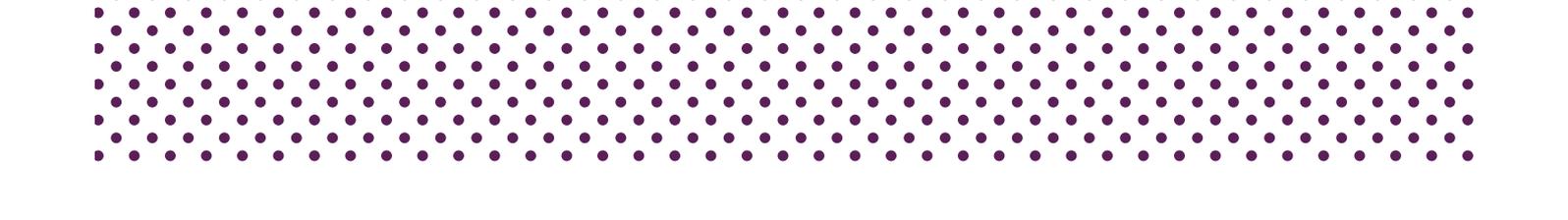
O projeto surgiu da identificação de um número crescente de notas fiscais emitidas com erro pelos MEIs no sistema da Prefeitura de São Paulo nos últimos anos. O atendimento de dúvidas e reclamações de contribuintes crescia e demandava a alocação de tempo excessivo das equipes da Secretaria da Fazenda, que constatavam, frequentemente, os mesmos erros de cadastro dos MEIs no sistema.

Os processos de abertura e manutenção de um CNPJ por um MEI passam pela Receita Federal e por diferentes níveis de governo, mas a interação com o nível municipal



O que é MEI?

A categoria de Microempreendedor Individual (MEI) foi criada no Brasil para formalizar atividades econômicas de trabalhadores(as) autônomos e pequenos (as) empreendedores(as). Ela atribui um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) a uma Pessoa Física, que pode emitir notas fiscais e acessar benefícios governamentais - como auxílio-doença, aposentadoria e salário maternidade. Essa categoria não é obrigada a contratar serviços de contabilidade. A(o) própria(o) empreendedor(a) pode solicitar seu CNPJ, emitir notas fiscais, pagar tributos e fazer suas declarações. Parte importante dos serviços de abertura, manutenção dos CNPJs e da emissão de notas fiscais é de responsabilidade das prefeituras municipais.



é estratégica e essencial para cadastramento e emissão de notas fiscais. O pressuposto é que esses processos sejam descomplicados e permitam autonomia aos seus usuários e usuárias. Mas, na prática, havia desafios. O sistema para emissão de notas fiscais gerenciado pela Secretaria da Fazenda é uma plataforma virtual complexa com muitas etapas e opções que atendem aos mais diversos tipos de empresas, o que aumenta a chance de erros de quem não está familiarizado com a plataforma e com as regras tributárias.

Tendo isso em mente, a Secretaria da Fazenda suspeitou da necessidade de um sistema simplificado e personalizado para os MEIs, mas percebeu que tinha poucas informações sobre esse usuário e usuária, suas dificuldades e necessidades.

Para solucionar esse problema, a Secretaria da Fazenda buscou uma parceria com o (011).lab para o desenvolvimento de um projeto de imersão na experiência de interação do MEI com os serviços da prefeitura. O projeto passou por diferentes etapas:

1. compreensão do problema, para identificar quais eram as causas para os erros constatados dentro da prefeitura;
2. priorização dos problemas e construção das soluções, para selecionar, entre as dores dos usuários identificadas, quais seriam alvo de atuação pelo serviço público;
3. desenvolvimento de testes com usuários, baseados em hipóteses de solução de serviços (prototipação em ciclos ágeis);
4. entrega do desenho das soluções, com o planejamento do processo de implementação a ser desenvolvido pela Secretaria da Fazenda.

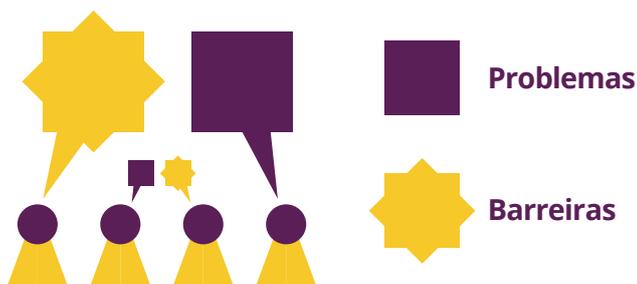
A iniciativa inovou ao priorizar a compreensão dos problemas antes de desenvolver as soluções e ao centralizar o entendimento dos desafios no usuário e usuária do serviço público. Através de um esforço que envolveu diferentes abordagens e metodologias, o projeto aproximou governo, cidadão e cidadã, e deu ferramentas para a elaboração de um plano de melhoria da experiência dos MEIs da cidade: a criação de um site informativo com orientações completas, confiáveis e acessíveis para o MEI cadastrar seu CNPJ na Secretaria da Fazenda e habilitar a emissão de suas notas fiscais, além do desenvolvimento de um aplicativo de emissão de notas simplificado e personalizado para essa categoria. Como resultado, obteve-se a melhora na interação do cidadão e cidadã com a prefeitura tornando a experiência do MEI mais objetiva, transparente e eficiente e torna a cidade um ambiente mais amigável ao empreendedorismo.

Como funciona?

O Projeto Melhoria da Experiência do MEI foi desenvolvido em quatro fases:

1

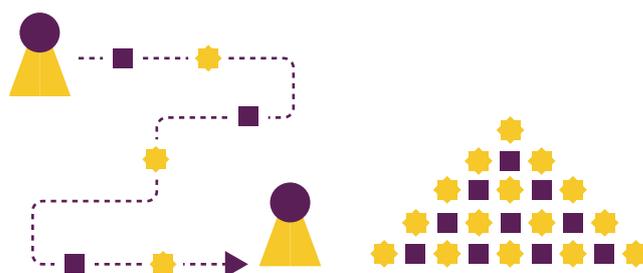
Entender o problema



A equipe do (011).lab utilizou diferentes métodos de pesquisa para fazer uma imersão na experiência do usuário e identificar quais eram os problemas e barreiras que ele enfrentava no acesso aos serviços públicos relacionados às notas fiscais.

2

Definir o foco



A partir dos resultados das pesquisas, a equipe do (011).lab construiu personas e mapeou a jornada do usuário para identificar as dores do acesso dos MEIs ao serviço público.

Com essas ferramentas em mãos, Secretaria da Fazenda e (011).lab priorizaram os problemas para atuação.

3

Idear e prototipar



O (011).lab realizou rodadas de discussões para idear melhorias para os problemas priorizados. Depois, selecionou duas melhorias priorizadas para serem prototipadas em ciclos ágeis.

Para isso, cada uma das soluções foi desenhada a partir do teste de hipóteses sobre os melhores formatos e funcionalidades. Para verificar as hipóteses, a equipe do (011).lab construiu 7 protótipos e realizou quase mais de 100 testes de usabilidade.

4

Entregar a solução



As equipes construíram um mapa de execução dos próximos passos para implementar as soluções desenvolvidas, com definição de responsabilidades e prazos.

Os resultados das pesquisas e as soluções desenvolvidas são entregues para a Secretaria da Fazenda, que inicia a implementação.

Pontos centrais do programa



Cidadão participa da construção da solução

Projeto busca entender como melhorar um serviço público a partir da perspectiva dos usuários e usuárias. Em todas as suas etapas, o projeto aproxima governo e cidadão/cidadã e, ao invés de considerar o cidadão e cidadã como “causa de um problema”, entende-os como peça central para o entendimento dos desafios e construção da solução.



Centralidade do usuário

Projeto faz uso dessa abordagem de Design de serviços a partir de diferentes métodos para imersão de problema e construção da solução centrados na experiência do usuário.

- ▶ Mapeia os problemas através de testes internos do sistema de emissão, pesquisas de casos de sucesso, condução de um questionário de autopreenchimento, análise quantitativa de dados secundários, entrevistas de profundidade, mapeamento da jornada do usuário e construção de personas.
- ▶ Prioriza os problemas a serem solucionados e constitui os requisitos necessários para as soluções, envolvendo participação ativa da usuária e do usuário nessa fase através de testes de protótipos.
- ▶ Testar antes de implementar: busca aprimorar um serviço que impacta centenas de milhares de pessoas em uma atividade essencial, de geração de renda. Entender como essa usuária e usuário operam antes mesmo de desenhar a mudança diminui riscos de implementação.



Eficiência de processos

O projeto busca reduzir a alocação de tempo de servidores(as) para correção de pequenos erros das notas fiscais, além de melhorar os fluxos de operação dos MEIs, tornando processos administrativos mais simples e rápidos e aumentando também a eficiência das atividades dessas empreendedoras e empreendedores.



Foco na informação e na comunicação

A solução criada no projeto e já implementada fornece aos MEIs as informações necessárias, confiáveis e acessíveis, para abertura e manutenção de seu CNPJ, além de maior compreensão de sua atividade econômica, obrigações e direitos como empreendedora e empreendedor formalizados.

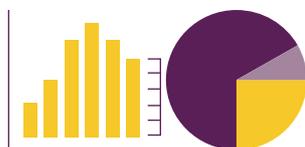
Para saber mais sobre Design de serviços voltado para políticas públicas, acesse:
<https://www.Designcouncil.org.uk/resources/guide/Design-methods-developing-services>

Resultados

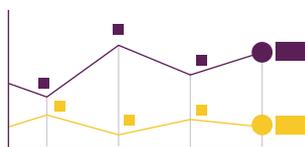
Análise aprofundada da experiência dos MEIs a partir de evidências qualitativas e quantitativas:



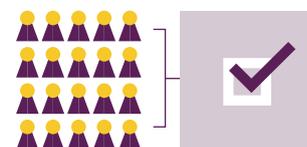
2.044 respostas a questionário de autopreenchimento aplicado em maio de 2020



Análise de dados disponibilizados por SF e SEBRAE a respeito dos MEIs municipais



Pesquisa de benchmark sobre os MEIs no Brasil e em São Paulo



20 entrevistas em profundidade realizadas com diferentes perfis de usuário

A partir das frentes de pesquisa consolidadas:

Mapeamento da jornada do usuário e suas dores

Construção de personas que ressaltavam as principais características identificadas nas pesquisas

Material foi essencial para a construção das soluções e plano de melhoria de serviços para os MEI da cidade de São Paulo.

2 soluções desenhadas a partir dos problemas dos MEIs

Solução 1

1 site com o passo a passo dos processos de abertura e manutenção do MEI e emissão de notas fiscais

Design acessível e didático para apresentação das informações confiáveis sobre os serviços públicos prestados para os MEIs.

Uso de diferentes mídias nos materiais informativos, com destaque para os vídeos e cartilhas.

Solução 2

1 aplicativo para emissão de notas fiscais para MEI em desenvolvimento, com previsão de lançamento para o segundo semestre de 2021.

Sistema simplificado e personalizado para atender às necessidades desse contribuinte.

Para conhecer acesse:

www.emitir-nota-fiscal-mei.prefeitura.sp.gov.br/

O projeto trouxe aprendizados para a equipe da SF, que incorporou ferramentas utilizadas na parceria em outras ações da Secretaria.

2

Quais problemas busca resolver?

Contexto

A figura do Microempreendedor Individual foi criada por meio das Leis Complementares nº 123/2006 e 128/2008, com regulamentação através da Resolução específica nº 16, de 17 de dezembro de 2009 e Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional nº 94 de 2011. Ela trazia como objetivos o incentivo ao empreendedorismo e a inclusão produtiva, além de possibilitar a formalização de trabalhadoras e trabalhadores de baixa renda ao sistema previdenciário. Em São Paulo, ela rapidamente se tornou uma realidade para centenas de milhares de pessoas que geriam seus pequenos negócios: cabeleireiros e cabelereiras, manicures, promotoras e promotores de vendas, fornecedores e fornecedoras de marmitas, comerciantes de rua, trabalhadoras e trabalhadores da construção civil, entre outros. Possibilitou, ainda, a formalização de milhares de imigrantes que trabalham na cidade.¹

Desde então, o número de MEIs na cidade de São Paulo vem crescendo, tendência que reflete efeitos da crise econômica e mudanças no mercado de trabalho. Em 2016, São Paulo tinha 523 mil empreendedoras e empreendedores nessa categoria. Esse número chegou a 903 mil em dezembro

de 2020 e 998 mil em julho de 2021². O crescimento desse grupo teve como consequência um aumento representativo de notas fiscais emitidas. Considerando apenas as emissões de notas fiscais eletrônicas de serviços (NFS-e), os MEIs foram responsáveis, em 2017, pela emissão de 1 milhão de notas fiscais. Já no ano de 2019, os MEIs eram responsáveis pela emissão de quase 4 milhões de notas da cidade.

Em São Paulo, as notas fiscais dos MEIs são emitidas em uma plataforma digital gerida pela Divisão de Declarações Fiscais (DIDEF) da Secretaria da Fazenda (SF) da Prefeitura de São Paulo. É um sistema de emissão de notas fiscais que atende aos MEIs e a todos os tipos de empresas. Por isso, é uma plataforma complexa: o sistema de emissão pode envolver até 10 etapas e 26 opções de seleção. Parte significativa dessas etapas e opções não se aplica aos MEIs. Outra característica do sistema é que ele é composto por nomenclaturas técnicas, siglas e termos que podem ser familiares para quem tem conhecimento tributário, mas não são de conhecimento geral.

Desde 2015, a Secretaria da Fazenda já havia identificado que os MEIs cometiam alguns erros recorrentes no cadastramento e na emissão de notas fiscais, pois recebiam

1 Um perfil da evolução do microempreendedor paulistano, incluída a sua distribuição territorial, pode ser encontrada em: São Paulo (Cidade) (2019). Microempreendedor Paulistano: balanço de uma década. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano. Informes Urbanos nº 39.

2 Dados do Receita Federal obtidos para as datas de 31/12/2016, 31/12/2020 e 30/07/2021 através do Portal do empreendedor. Data de extração: 31.07.2021.

muitas dúvidas e pedidos de ajuda por e-mail. Com o aumento do número de MEIs e do volume de notas emitidas por eles nos últimos anos, o problema tornou-se mais crítico. Cerca de 15% das notas emitidas por MEIs entre 2017 e 2020 apresentaram algum erro. Para os MEIs, esses erros poderiam gerar prejuízos no futuro, como dívidas por impostos.

Assim, a partir de 2018 o tema começou a ser discutido pela Divisão de Declarações Fiscais. O diagnóstico era de que o sistema emissor era complexo e intimidador para quem não tinha conhecimento tributário, o que desestimulava a emissão de notas pelos MEIs e/ou produzia erros na emissão. Havia um manual com instruções para emissão disponibilizado na internet pela SF, mas ele não estava sendo eficiente para reverter a situação.

A Secretaria da Fazenda identificou a necessidade de criar um sistema de emissão de notas simplificado para os MEIs e surgiu a ideia de desenvolver um aplicativo como solução. Porém, constataram que tinham pouca informação sobre o crescente público dos MEIs e seus possíveis problemas na interação com o sistema. Assim, antes de investir tempo e recursos no desenvolvimento de uma solução, seria fundamental realizar um esforço de compreensão dos usuários do sistema (MEIs) para desenvolver um aplicativo efetivo e aderente às suas necessidades.

No início de 2020, a Secretaria da Fazenda buscou o (011).lab da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia para estabelecer uma parceria. O intuito era realizar uma imersão no problema antes de desenvolver a solução. O diálogo entre os órgãos possibilitou o entendimento de que era necessário colocar o usuário e usuária (e suas dores) no centro do processo. Desenvolveram em cooperação o projeto de estudo sobre a experiência dos MEIs na interação com a Prefeitura Municipal de São Paulo visando melhorá-la.

Problemas que o projeto de Melhoria da Experiência do MEI buscou resolver

- ▶ **Complexidade do sistema:** O sistema para emissão de notas fiscais da Prefeitura de São Paulo é o mesmo para os diferentes tipos de público e empresas. Seu manuseio qualificado demanda conhecimentos técnicos de tributação e legislação, o que a maioria dos MEIs que emitem suas próprias notas não possui. A plataforma envolve muitas etapas e opções, várias delas não se aplicam para os MEIs e aumentam a chance de erro.
- ▶ **Comunicação ineficiente:** a Secretaria da Fazenda tinha dificuldade de comunicar e informar o público sobre os procedimentos técnicos para cadastramento e emissão de maneira simples e acessível. O manual disponibilizado não era eficiente para orientar de forma clara e descomplicada. Os MEIs acabavam buscando outras fontes de informação não oficiais e nem sempre confiáveis.
- ▶ **Distância entre governo, cidadão e cidadã:** A SF não tinha muitas informações sobre o perfil dos MEIs, suas necessidades e dores na interação com o poder público. O desenho dos serviços não era pensado a partir da experiência concreta dos usuários e usuárias.
- ▶ **Informalização:** Com dificuldades para acessar e compreender os processos para emissão de notas fiscais dos serviços prestados, parcela significativa dos MEIs deixa de emitir, gerando informalização destes serviços.
- ▶ **Dívida ativa do município:** Os erros no cadastramento e na emissão de notas pelos MEIs acarretavam prejuízos desnecessários para o cidadão e cidadã, como cobrança de impostos e dívidas indevidas.

- ▶ **Custo administrativo:** os problemas de cadastro e emissão poluem as base de dados, dificultando o acompanhamento dos contribuintes. Esses problemas também geram a necessidade de alocação de recursos humanos escassos em atendimentos ouvidoria por erro do contribuinte, não referente ao sistema.

Quando essa solução é aplicável ao seu problema?

-  Tornar o desenho de uma nova política ou a reformulação de uma ação já existente mais aderente ao seu usuário e usuária.
-  Para certificar-se de que o serviço prestado atende de maneira efetiva a seu usuário e usuária.
-  O erro no desenho de um novo serviço ou mesmo a sua reformulação pode ter efeitos danosos no grupo de atendidos.
-  Falta de informação e dificuldade de comunicação com o público-alvo já foram verificadas como origem de problemas e erros operacionais.

Quando essa solução é menos aderente ao seu problema?

-  A reformulação de um processo interno que não envolve a oferta de um serviço para outro grupo, como uma outra equipe de servidores e servidoras ou de cidadãos e cidadãs.
-  Soluções que não passem pelo desenvolvimento de produtos ou serviços para interação com usuário e usuária, como aplicativos, plataformas, e sites informativos.
-  Não há uma crise comunicacional com a usuária e usuário e evidências de que o processo já está bem direcionado.

3

Por que a Melhoria da experiência do MEI é inovadora?



Métodos mistos

A combinação de diferentes métodos de pesquisa e ferramentas para entender o problema e desenvolver a solução, sempre entendendo o usuário e usuária como peça-chave, qualificou o que deveria ser implementado e trouxe eficiência para o projeto. Além disso, a robustez do projeto contribuiu para dar legitimidade à implementação das soluções e ao uso de ferramentas que acessem a perspectiva dos usuários e usuárias em outros projetos dentro da SF.



Jornada do usuário

O projeto contou com o mapeamento da jornada do usuário, que, a partir do questionário e entrevistas em profundidade, sistematizou as etapas de acesso dos MEIs ao serviço público e as dores comuns desta experiência. Essa ferramenta trouxe clareza sobre as principais barreiras e dificuldades, e foi central para a priorização dos problemas a se solucionar e a construção de respostas na etapa posterior.



Prototipação em ciclos ágeis

Essa etapa do projeto criou hipóteses para as soluções priorizadas e testou seu funcionamento em protótipos. Testar desta forma reduziu os erros e permitiu desenhar uma solução aderente aos problemas enfrentados pelos usuários e usuárias de maneira ágil.



Personas

Para realizar o projeto, a equipe do (011).lab construiu personas, representações fictícias compostas de características de diferentes usuárias e usuários do serviço em um único personagem. Desenvolvidas a partir da incorporação de informações e impressões coletadas das pesquisas com o usuário e usuária, foram uma ferramenta chave para o desenvolvimento de uma solução às necessidades do usuário e usuária.



Mudança de cultura

A melhoria da experiência do MEI trouxe uma nova visão ao desenvolvimento de sistemas da Secretaria da Fazenda. Antes focado em construir soluções a partir da ótica do órgão responsável, passou a visualizar vantagens na elaboração de soluções a partir da escuta das dificuldades e necessidades da população, trazendo maior eficácia aos projetos e a aproximação governo-cidadão.

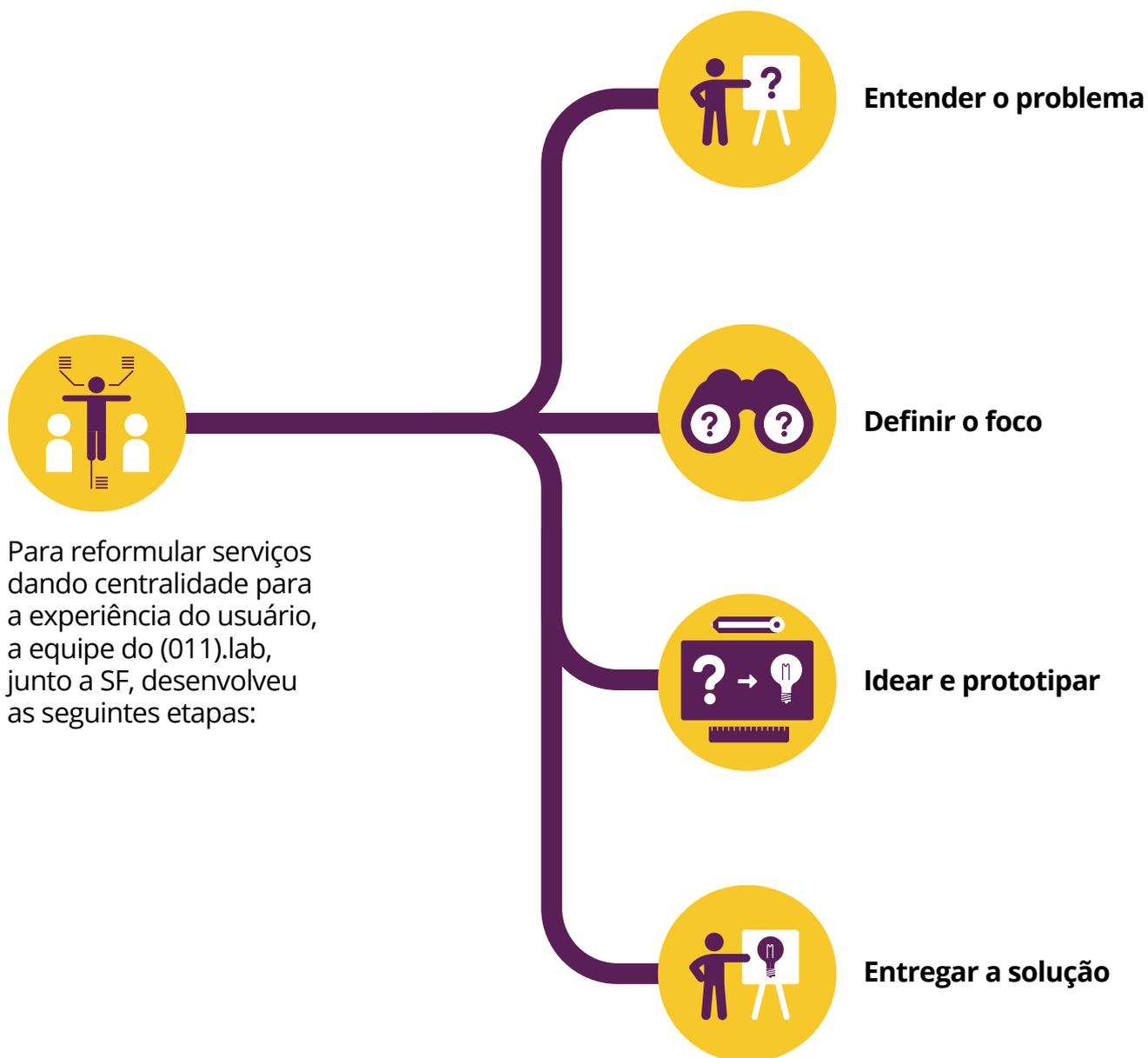


Desenvolvimento remoto

O contexto de isolamento social da pandemia da Covid-19 impulsionou o desenvolvimento de novas formas de interação, prototipação e teste com os cidadãos e cidadãs. A construção de soluções remotas para o desenvolvimento de protótipos e testes com usuários e usuárias foi determinante para o projeto. Além disso, estruturar reuniões semanais com os parceiros de forma remota com uso de ferramentas digitais que contribuem para a ideação e tomada de decisão trouxe agilidade e efetividade para o projeto.

4

Como reformular serviços com foco no usuário?



Para reformular serviços dando centralidade para a experiência do usuário, a equipe do (011).lab, junto a SF, desenvolveu as seguintes etapas:



Entender o problema

Para encontrar a melhor solução para o problema enfrentado pela SF com os erros de emissão de notas entre os MEIs, as equipes da Secretaria da Fazenda e do (011).lab pactuaram suas responsabilidades da seguinte forma:

- ▶ A SF acompanharia semanalmente o projeto, validando os próximos passos, dando insights vindos do seu conhecimento técnico e vivência do problema.
- ▶ Ela também receberia ao fim do projeto todos os resultados das pesquisas e soluções desenhadas, e buscaria a implementação da solução.
- ▶ A equipe do (011).lab, formada por servidoras e servidores da SMIT e uma equipe de consultores da parceira EloGroup, cabia o papel de conduzir o planejamento do projeto, ajudando a SF a encontrar e desenhar a melhor solução possível.

A SF já tinha uma proposta de solução: a criação de um aplicativo. No entanto, o (011).lab fez outra proposta: **entender melhor o problema, a partir do usuário e usuária, antes de trabalhar na solução.**



Importante

Dedicar-se ao entendimento do problema é fundamental para um projeto em que se busca reformular um serviço ofertado a um usuário ou usuária. É essa compreensão que vai dar ferramentas e inspirações para se construir um novo processo ou serviço que esteja efetivamente adequado às necessidades do seu público-alvo.

Para acessar as necessidades dos usuários e usuárias e entender as barreiras e dificuldades que estavam por trás dos erros percebidos pela SF, a equipe do (011).lab fez uso de diferentes métodos conhecidos do **Design de serviços**.

Para saber mais, consulte o capítulo 6 dessa publicação e acesse os materiais do Conselho de Design britânico através do link: <https://www.Designcouncil.org.uk/resources/guide/Design-methods-developing-services>

Como entender melhor o problema?

	Pesquisa quantitativa a partir de dados secundários	Benchmarking	Questionário estruturado
O que é?	Análise quantitativa de dados coletados e estruturados por outros atores ou pesquisas que podem trazer indicativos relevantes sobre a sua política pública e seu público.	É um processo de pesquisa que analisa estrategicamente as melhores práticas a partir da comparação de produtos, serviços e práticas semelhantes.	Tipo de investigação quantitativa. Uma forma de coletar dados para acessar informações sobre as características e opiniões de grupos e indivíduos em um formato mais amplo e geral.
Para que serve?	Traçar um perfil ou um cenário importante para entender o problema. Direcionar a formulação de pesquisas para os gargalos de informação indisponível.	A observação e comparação auxilia na identificação de problemas e boas práticas, minimizando custos e dificuldades, e auxiliando na replicação e elaboração de gestões eficientes.	É uma ferramenta importante para entender o perfil do público, “quais” são suas dores e mensurar a extensão das características de interesse.
Resultados esperados	Dados relevantes sobre a política pública e sua população de interesse.	Absorção de práticas de sucesso, ganho de base argumentativa para debater estratégias e fundamentar decisões e direcionamento correto de esforços.	Resultados precisos que permitam medir características de interesse sobre o público-alvo, respondente do questionário.
Pontos de atenção	Como são dados coletados por outros atores, possivelmente com outros objetivos, eles podem não ter grande aderência aos objetivos da pesquisa. É preciso ser capaz de buscar e identificar esses materiais, bem como entender em que extensão eles podem colaborar com seu objetivo.	Pesquisar em fontes confiáveis é fundamental. Antes de comparar informações, é importante garantir a validade dos dados e suas fontes.	Garantir uma amostra que represente a população é um desafio, especialmente em questionários online de autopreenchimento. Fazer perguntas que façam sentido para os respondentes é fundamental, podendo demandar pré-testes. Conseguir acessar o público-alvo em questionários online demanda ferramentas de divulgação precisas.

Entrevistas em profundidade

Tipo de investigação qualitativa. Diálogo entre duas ou mais pessoas, conduzido por uma pesquisadora, para extrair informações e alcançar insights qualificados e entendendo melhor o comportamento do seu público-alvo.

É utilizado quando se pretende entender “como” e “por quê?” de um determinado fenômeno/questão.

Entendimento detalhado das percepções e motivações do público de interesse.
Compreensão das maneiras em que processos operam.

Construir e testar o roteiro de pesquisa, para se assegurar que as perguntas estão sendo bem compreendidas e acessam as informações de interesse.
Importa conhecer sobre o público de interesse e assegurar variabilidade de perfis dos entrevistados para não ter uma visão limitada do objeto de interesse.

Testes de usabilidade

Técnica utilizada para avaliação de um produto, serviço, site, aplicativo ou protótipo a partir do teste com usuários. Na maior parte dos casos, possui um roteiro de tarefas e um analista observando a execução.

Permitem observar o uso de um produto e investigar questões que envolvem navegação e entendimento de sua interface, trazendo uma visão prática e materialização dos problemas.

Identificação de pontos de dificuldade e melhorias de usabilidade.

É fundamental a aplicação de testes utilizando uma metodologia como base. Seguir o roteiro de tarefas junto ao usuário e usuária permite a comparação entre os testes.

Como foi feito

1 Identificação das dores da SF

- O (011).lab realizou diferentes conversas com a Secretaria da Fazenda em que eles apresentaram o serviço, os problemas que enfrentavam e suas hipóteses sobre as dores dos MEIs.

2 Conhecendo o sistema utilizado pelo usuário

- Com o manual da Secretaria da Fazenda em mãos, e acesso ao sistema, a equipe do (011).lab fez um primeiro teste para emitir uma nota fiscal correta.
- Esse primeiro momento de ambientação com os problemas foi chave para se colocar no lugar de usuário e usuária, e ter insights sobre as dificuldades enfrentadas pelos MEIs no seu primeiro contato com o sistema, sem conhecimentos tributários prévios.

3 Entendendo os MEIs a partir de informações existentes

- A equipe do (011).lab buscou informações sobre o que já se sabia sobre os MEIs e realizou:
- Uma pesquisa de benchmarking para saber como outros órgãos públicos trabalham com os MEIs.
- Uma análise dos dados disponíveis no DataSEBRAE sobre os MEIs, para entender seu perfil.
- Uma análise quantitativa dos dados agregados sobre os MEIs existentes na SF para saber: quantos são, quantas notas emitem, onde se localizam na cidade, a proporção dos erros e quais eram os erros eram mais frequentes.

4 Pesquisa quantitativa com o usuário

- A equipe construiu um questionário de autopreenchimento online para entender melhor sobre o perfil dos MEIs de São Paulo e como eles emitiam e solucionavam dificuldades na emissão das notas fiscais.
- O questionário foi criado na plataforma Google Forms. Não teve controle de amostra para ser uma representação da população. Alcançou mais de 2 mil MEIs, ainda que tenha sido pensado como uma pesquisa exploratória, na qual os dados falam apenas dos respondentes da pesquisa.
- O questionário foi divulgado via Whatsapp, redes pessoais dos pesquisadores e site de emissão das notas da prefeitura, mas, nesses ambientes, obteve poucas respostas.
- Uma parceria com o SEBRAE foi crucial para a pesquisa. A instituição divulgou o questionário via SMS para sua base de contatos com MEIs. Essa divulgação foi responsável por 80% das respostas.

5 Entrevistas em profundidade com os MEIs

- A equipe do (011).lab realizou entrevistas em profundidade para entender melhor as principais barreiras e dificuldades enfrentadas pelos usuários e usuárias.
- Para isso, a equipe desenhou perfis possíveis a partir dos dados disponíveis, buscando compreender a perspectiva de MEIs que emitissem muitas notas, poucas notas, nenhuma nota, de outra cidade (com outro sistema) e mesmo que utilizasse intermediários para emissão (como contador e aplicações alternativas).
- Foi criado um roteiro de entrevista dividido pelas macroetapas do serviço de emissão que já tinham conseguido mapear até esse momento (pré serviço, serviço, e pós serviço) para entender as barreiras e dificuldades de cada momento.

- Os roteiros tinham também perguntas específicas para cada perfil. Foram testados primeiro internamente e depois com contatos da rede pessoal da equipe antes de ir a campo.
- Foram realizadas 20 entrevistas em profundidade, 4 por perfil.

6 Testes de usabilidade com usuários

- Por fim, a equipe conduziu testes de usabilidade com MEIs e pessoas que nunca tinham usado o sistema, para entender primeiras dificuldades ao observar como eles passavam pelo processo de emissão.
- Os testes foram realizados com cerca de 4 pessoas e exemplificaram os mesmos problemas mencionados pelas usuárias e usuários entrevistados.



Definir o foco

Para encontrar a melhor solução para o problema enfrentado pela SF com os erros de emissão de notas

entre os MEIs, as equipes da Secretaria da Fazenda e do (011).lab pactuaram suas responsabilidades da seguinte forma:

Depois de entender o cenário a partir de diferentes frentes de pesquisa, a equipe do (011).lab se dedicou a construir diferentes ferramentas que contribuíssem para:

- ▶ Enquadrar as informações-chave coletadas sobre os perfis dos MEIs e dificuldades encontradas por esse público para acessar os serviços de emissão de notas fiscais;
- ▶ Identificar quais problemas vividos pelos usuários e usuárias deveriam ser priorizados para o desenvolvimento de soluções.

Enquadramento e síntese das informações

Com as diferentes descobertas realizadas na etapa anterior, o projeto precisava desenvolver uma maneira de condensar as informações coletadas, facilitando assim o acesso às informações-chave sobre o perfil dos MEIs e às suas dores. Para isso, a equipe do (011).lab utilizou duas ferramentas: a **Construção de Personas** e a **Jornada do usuário**.

Construção de Personas

Personas são representações fictícias compostas de características de diferentes usuários e usuárias do serviço em um único personagem. São ferramentas desenvolvidas a partir de informações e impressões coletadas nas pesquisas. Uma persona

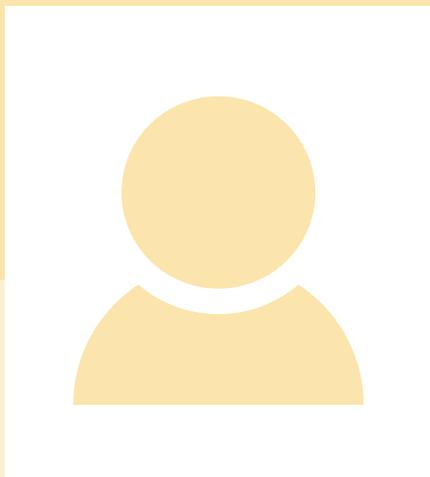
pode cobrir informações como nome, idade, ocupação, onde moram, família, hobbies e interesses, gostos e desgostos e, mais importante, necessidades como usuário.

Servem como um guia importante na pesquisa, para definir quais soluções podem ser desenvolvidas, ajudando a manter o foco e a centralidade do público-alvo.

Para construir as personas, a equipe do (011).lab voltou às entrevistas em profundidade realizadas, para, a partir da comparação, identificar quais eram as características mais relevantes dos MEIs e das diferentes dificuldades enfrentadas.

- ▶ A primeira versão das personas buscou sistematizar seus objetivos, motivações, valores, barreiras enfrentadas e necessidades em um quadro.
- ▶ Depois, foi criada uma narrativa de apresentação de cada uma das personas, contando suas experiências como MEIs e na emissão de notas.
- ▶ A partir das narrativas e quadros montados, a equipe consolidou quatro personas:
 - Mariana – A produtora de pequenos eventos culturais;
 - Edvaldo – O chef de cozinha para toda hora;
 - Anderson – O consultor financeiro, inclusive de outros MEIs;
 - Paty – A manicure de mão cheia.

Exemplo de persona



MARIANA

A PRODUTORA DE PEQUENOS
EVENTOS CULTURAIS

- ▶ Idade: **35** **1**
- ▶ **Casada**
- ▶ Mora na **Vila Mariana**
- ▶ Tem curso **Superior Completo**
- ▶ Foi **autônoma**, virou **MEI**, se tornou **ME** e voltou a ser **MEI**

“Trabalho quase todos os dias de casa, menos nos dias dos eventos. Fico no computador e no celular o dia inteiro, e faço meus próprios horários de trabalho. Tem dias que minhas jornadas são de 14 horas, e no dia seguinte descanso bastante.”

QUAL O SEU SONHO? **2**

Quero um dia trabalhar em uma grande agência como CLT, para ter mais segurança e contatos. Mas o que eu quero de verdade é ser eu mesma a dona dessa grande agência.

QUAIS SÃO SEUS VALORES? **3**

Flexibilidade | Praticidade | Conectividade

COMO CONSUME INFORMAÇÕES? **4**

Sou multicanal! Passo o dia todo com o celular na mão pra conversar com os parceiros, e o e-mail aberto no computador, que é por onde chegam boa parte dos “Jobs”. Pra tirar dúvidas, prefiro vídeos no youtube.

UM PERRENGUE COMO MEI? **5**

Pra não estourar meu limite de MEI, já pedi nota emprestado. Também já pedi emprestado porque minha descrição de atividade não batia para o que o contratante precisava. E às vezes emito uma nota grande, e repasso o valor informalmente para o restante da equipe, que não tem nota.

1

Perfis sociodemográfico e de trajetória criados a partir das informações coletadas nas entrevistas

2

Qual o seu sonho? Acessa os objetivos e motivações dos MEIs

3

Quais são seus valores? Qualifica os diferentes posicionamentos enquanto MEI

4

Como consome informações? Informação importante para desenhar os formatos das soluções

5

Um perrengue como MEI? Identificação das dificuldades

Jornada do usuário

Mapear a Jornada do usuário é construir uma representação visual do caminho percorrido por eles em um serviço. Ela conecta os diferentes passos necessários de acesso a um serviço, desde o primeiro contato até o momento de conclusão de sua utilização.

A jornada é importante para:

- ▶ Identificar o percurso e os elementos-chave da prestação de um serviço;
- ▶ Assumir o ponto de vista do usuário e usuária e entender sua experiência com o serviço;
- ▶ Identificar áreas problemáticas onde melhorias e novas configurações podem ser alocadas.

Para mapear a jornada do usuário, a equipe do (011).lab se baseou nas pesquisas desenvolvidas na etapa anterior, sobretudo nas entrevistas em profundidade. Partir das pesquisas realizadas fundamenta o mapa de jornada em experiências reais de usuários e usuárias, em vez de fornecer uma noção abstrata de como o serviço funciona.

- ▶ O primeiro passo foi entender quais eram os passos seguidos pelos usuários e usuárias em cada uma das 3 macroetapas que já haviam sido identificadas durante as pesquisas: Pré-serviço (etapas realizadas antes de acessar o sistema); Serviço (etapas para emitir a nota dentro do sistema); e Pós-serviço (etapas ocorridas após a emissão).
- Nesse momento, a equipe voltou às personas e entrevistas e identificou onze etapas, desde a necessidade de abertura da MEI até momentos de necessidade de contato com a SF para resolver problemas depois da emissão.

- ▶ Com as etapas mapeadas, foi necessário decidir quais seriam as informações da experiência dos MEIs que seriam destacadas a cada etapa da jornada. As equipes decidiram se debruçar sobre os seguintes tópicos:

- Qualificação da experiência (bom, médio, ruim)
- Percepções (registradas em citações dos respondentes, associadas a cada persona);
- Pontos positivos (registrados por tema);
- Dores (relacionadas às personas apenas quando não eram dores comuns a todas e todos);
- Canais de comunicações (já existentes, para resolver problemas em cada etapa).

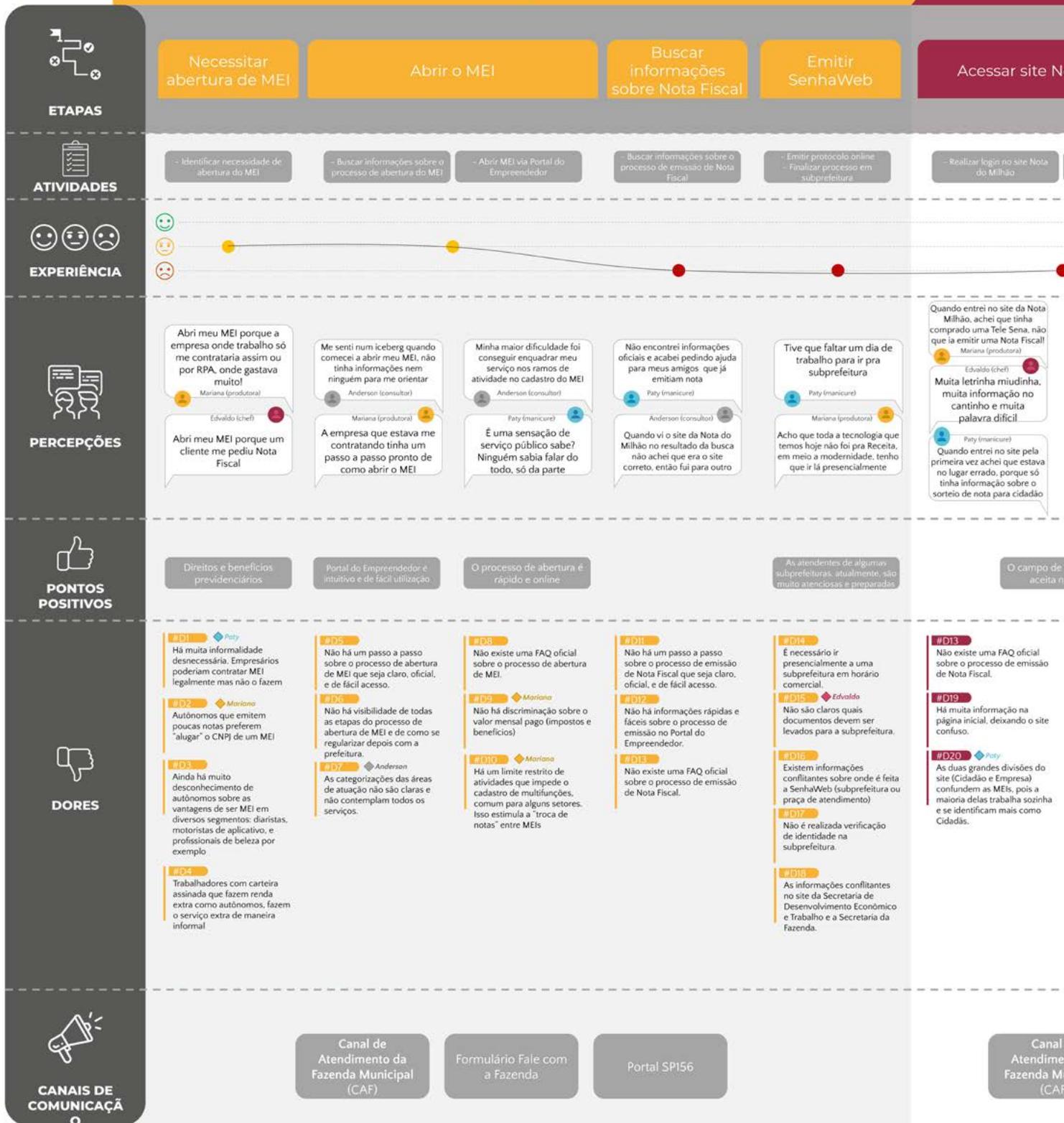
Foram mapeadas 39 dores dos MEIs em toda a jornada do serviço. Com a conclusão do mapa das jornadas de usuário, (011).lab e Secretaria da Fazenda tiveram como **principal resultado**, uma conclusão distinta da visão inicial da Secretaria da Fazenda. De início, a SF acreditava que a maior dor do usuário era com o sistema em si (serviço), mas a jornada mostrou que as principais barreiras estavam no pré-serviço – nos passos necessários para se chegar até a emissão da primeira nota fiscal.



A jornada do usuário pode usar fotos, ilustrações e citações

JORNADA DA MEI

PRÉ SERVIÇO

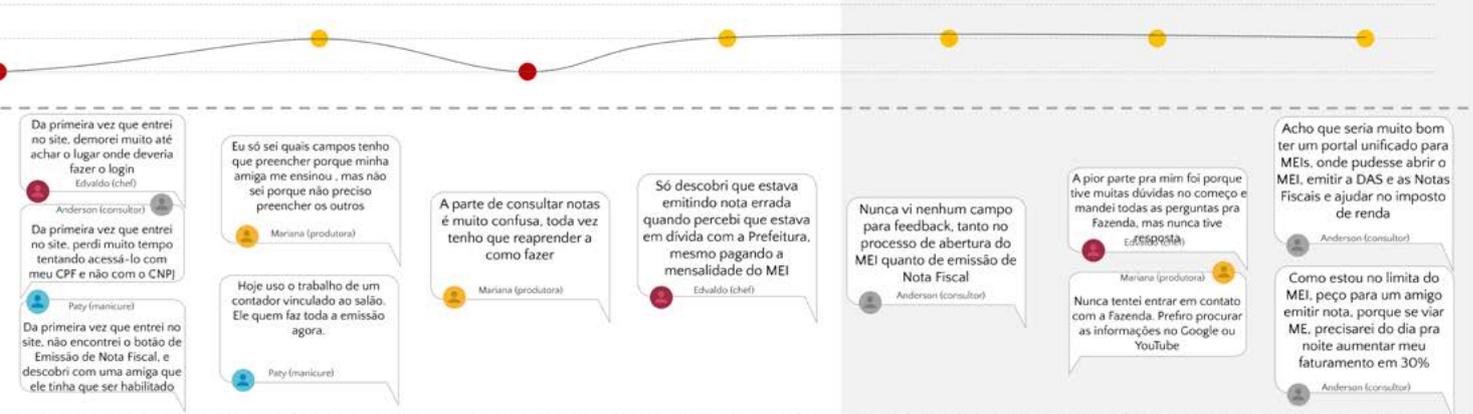


SERVIÇO

PÓS SERVIÇO

- | | | | | | | |
|----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| Nota do Milhão | Emitir Nota Fiscal | Consultar Nota Fiscal | Cancelar Nota Fiscal | Responder feedback | Contatar a Fazenda | Identificar outras necessidades |
|----------------|--------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|

- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|
| - Acessar área de emissão de Nota Fiscal | - Configurar perfil do usuário
- Preencher formulário de emissão da Nota Fiscal | - Acessar área de consulta
- Configurar filtros | - Configurar filtros
- Cancelar Notas desejadas | - Avaliar serviços fornecidos pela Fazenda | - Entrar em contato ou enviar dúvidas para a Fazenda | - Identificar outras necessidades em que a Fazenda pode atuar |
|--|--|--|--|--|--|---|



Da primeira vez que entrei no site, demorei muito até achar o lugar onde deveria fazer o login
Anderson (consultor)

Eu só sei quais campos tenho que preencher porque minha amiga me ensinou, mas não sei porque não preciso preencher os outros
Mariana (produtora)

A parte de consultar notas é muito confusa, toda vez tenho que reaprender a como fazer
Mariana (produtora)

Só descobri que estava emitindo nota errada quando percebi que estava em dívida com a Prefeitura, mesmo pagando a mensalidade do MEI
Eivaldo (chef)

Nunca vi nenhum campo para feedback, tanto no processo de abertura do MEI quanto de emissão de Nota Fiscal
Anderson (consultor)

A pior parte pra mim foi porque tive muitas dúvidas no começo e mandei todas as perguntas pra Fazenda, mas nunca tive resposta
Eduarda (produtora)

Acho que seria muito bom ter um portal unificado para MEIs, onde pudesse abrir o MEI, emitir a DAS e as Notas Fiscais e ajudar no imposto de renda
Anderson (consultor)

Como estou no limita do MEI, peço para um amigo emitir nota, porque se vier ME, precisarei do dia pra noite aumentar meu faturamento em 30%
Anderson (consultor)

- | | | |
|---------------------|---|-------------------------|
| CPF/CNPJ só números | Adicionar CNPJs como favoritos
Preenchimento automático de campos após inserir CNPJ
A emissão da nota leva menos de 3 minutos | O cancelamento é rápido |
|---------------------|---|-------------------------|

- #D21 Perde-se muito tempo procurando a área de login.
- #D22 As MEIs não sabem se devem acessar o site com seu CPF ou CNPJ.
- #D23 Não existem informações sobre a necessidade e como habilitar CNPJ para emissão de Nota Fiscal.
- #D13 Não existe uma FAQ oficial sobre o processo de emissão de Nota Fiscal.
- #D24 Não há identificação de quais campos são opcionais e quais campos são obrigatórios para MEIs.
- #D25 Não há explicação sobre os termos técnicos presentes na Nota Fiscal.
- #D26 Não há explicação sobre qual deve ser o regime de tributação.
- #D27 Anderson Não há como copiar informações de outra nota ou criar um modelo padrão.
- #D28 O encaminhamento da nota via e-mail é confuso e apresenta informações irrelevantes.
- #D29 Os filtros de busca de notas emitidas apresentam linguagem muito técnica de difícil compreensão, e o layout da página não é intuitivo.
- #D30 Anderson As categorias de filtros para busca e conferências de nota dificultam a realização do Imposto de Renda.
- #D31 Falta de praticidade para recebimento sobre o serviço prestado via apresentação de Nota Fiscal.
- #D32 O botão de cancelamento de nota é pouco visível.
- #D33 Mariana Não há informações a respeito de possíveis taxas devido a cancelamento de notas.
- #D34 Os erros em nota são identificados muito tempo depois da emissão.
- #D35 Há pouca divulgação dos canais de comunicação com a Fazenda
- #D36 Não há canais digitais de atendimento instantâneo.
- #D37 Marlene Bancos não consideram o faturamento de MEIs como salário, o que dificulta a obtenção de linhas de crédito.
- #D38 Não há um canal unificado para o MEI, fazendo com que seja necessário utilizar diferentes sites e portais.
- #D39 Não há informações clara sobre quais são os serviços públicos ou do terceiro setor que são úteis para MEIs.

- | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------------|--|---|-------------------------------|--------------|
| de nto da municipal) | Formulário Fale com a Fazenda | Portal SP156 | Reclamações sobre notas fiscais no site Nota do Milhão | Canal de Atendimento da Fazenda Municipal (CAF) | Formulário Fale com a Fazenda | Portal SP156 |
|-----------------------|-------------------------------|--------------|--|---|-------------------------------|--------------|

Priorização de problemas

É essencial priorizar quais dores devem ser tratadas para melhorar o serviço público. Qualquer projeto realista tem limitações de recursos, e, por isso mesmo, precisa de uma definição clara do desafio ou problema que será enfrentado. Os problemas priorizados servem de bússola para se entender quais soluções deverão ser desenvolvidas.

As equipes do (011).lab e da SF utilizaram suas reuniões semanais para realizar dinâmicas de priorização. Para isso, definiram duas etapas:

- ▶ Priorização de dores em cada macroetapa (pré-serviço, serviço, pós-serviço).
- ▶ Priorização final entre todas as dores.

As priorizações foram realizadas a partir de votos da equipe da SF nas dores que consideravam mais importantes e urgentes. Cada membro tinha direito a um voto, e, caso houvesse empate, eram discutidas as dores até que uma fosse priorizada pela maioria.

Ao final do processo, as dores eleitas foram analisadas e 2 delas foram escolhidas para serem tratadas:

- ▶ Dor priorizada da macroetapa Pré-serviço: “Não há um passo a passo sobre o processo de emissão de Nota Fiscal que seja claro, oficial e de fácil acesso”.
- ▶ Dor priorizada da macroetapa Serviço: “Tenho dificuldade de mexer no sistema, não sei o que os campos significam e não entendo a linguagem.
- ▶ As dores não priorizadas ficaram como um mapa de próximos passos para a SF, que já está construindo novos projetos baseados nesta Jornada.



Utilizar quadros de visualização interativos para elaborar ideias, discutir diferentes temas e tomar decisões ajuda equipes a potencializar essas discussões. No projeto Melhoria da Experiência dos MEIs, as equipes utilizaram a plataforma virtual Miro e Slides de apresentação do Google. Ambas as plataformas permitem a utilização por mais de um usuário ao mesmo tempo. Para saber mais, acesse: miro.com e <https://docs.google.com/presentation/u/0/>



Idear e Prototipar

Para construir a melhor solução possível para as dores priorizadas, o (011).lab propôs um processo de dois passos:

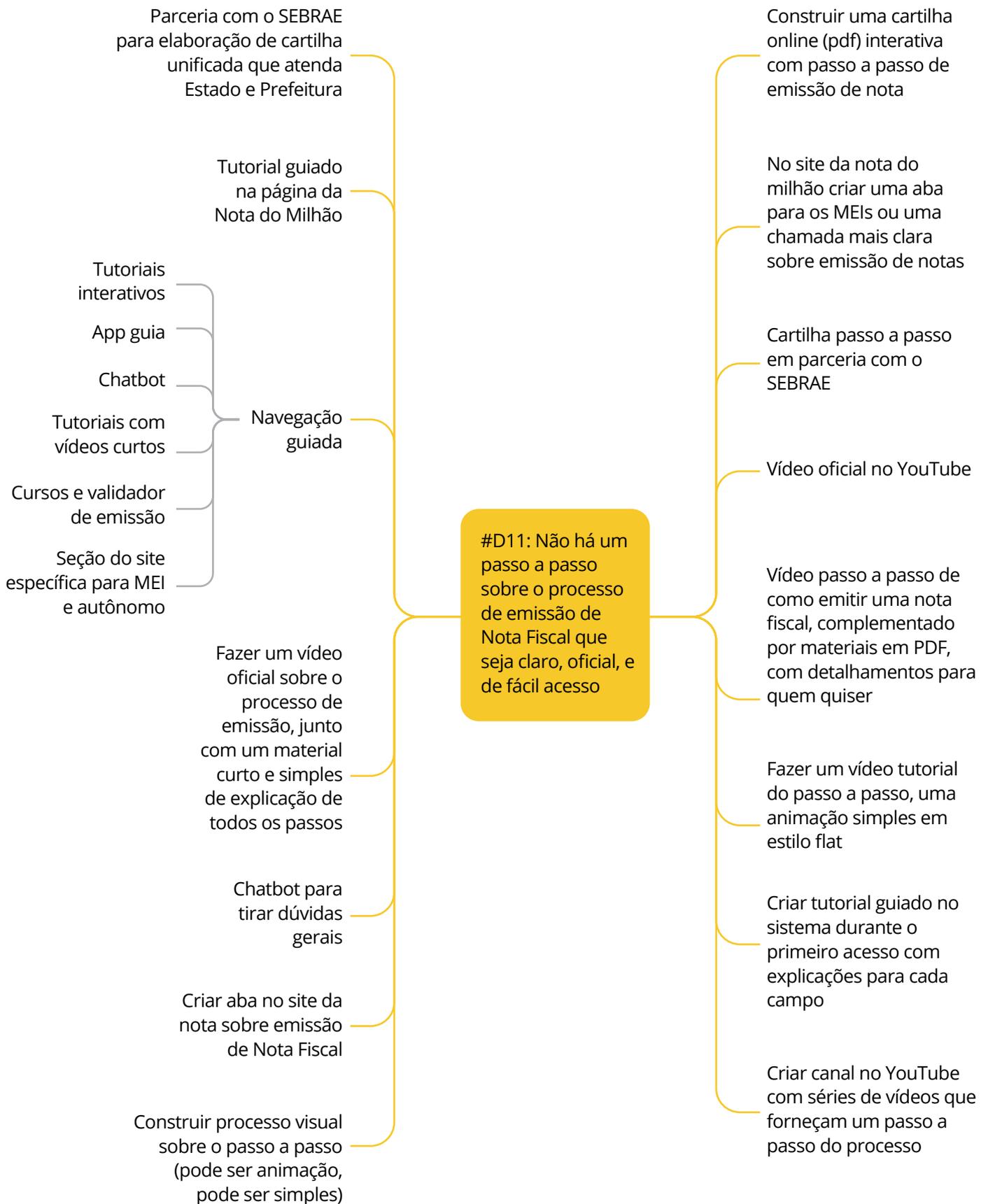
- ▶ Idear as melhorias a serem desenvolvidas e definir quais delas poderiam resolver as dores priorizadas;
- ▶ Desenvolver o desenho das melhorias a partir da prototipação em ciclos ágeis.

Ideação das melhorias

Para idear as melhorias possíveis, (011).lab e Secretaria da Fazenda utilizaram suas reuniões semanais para levantar possibilidades de soluções para os problemas priorizados em um quadro compartilhado virtualmente. Nesse encontro, cada um dos membros da equipe descrevia suas ideias sem “filtros”, sem analisar seus potenciais e dificuldades.

Realizar esse tipo de atividade é particularmente útil para sair dos padrões estabelecidos e desenvolver novas maneiras de pensar. Nesse caso, ao unir um grupo também diverso, o exercício permitiu acessar mais possibilidades do que se apenas parte dos integrantes estivessem envolvidos.

Exemplo de quadro de ideação a partir de uma das dores priorizadas.



Depois da ideação, as melhorias passaram por uma categorização pela equipe do (011).lab, identificando quais seriam desenvolvidas em diferentes formatos. As melhorias então foram avaliadas pelas equipes, pensando tanto o impacto que elas teriam na resolução da dor, quanto o esforço necessário para sua implementação.

Ao final dessa avaliação, as equipes priorizaram quais soluções deveriam ser prototipadas para cada etapa de serviço dos MEIs.

A priorização aqui era crucial, pois identificava para as equipes que tipo de desenho de solução precisava ser desenvolvido.

Dores priorizadas

Pré-serviço

“Não há um passo a passo sobre o processo de emissão de Nota Fiscal que seja claro, oficial e de fácil acesso”.

Serviço

“Tenho dificuldade de mexer no sistema, não sei o que os campos significam e não entendo a linguagem”.

Ideação para cada uma das dores priorizadas

15 ideias, divididas em 4 categorias

12 ideias, divididas em duas categorias

Priorização a partir da avaliação dos impactos e desafios de implementação das ideias de melhorias.

3 melhorias priorizadas (cartilha, vídeo e site)

1 melhoria priorizada a partir da ideação e 1 alternativa (criação de caixas descritivas para facilitar uso do sistema e aplicativo).

Prototipação em ciclos ágeis

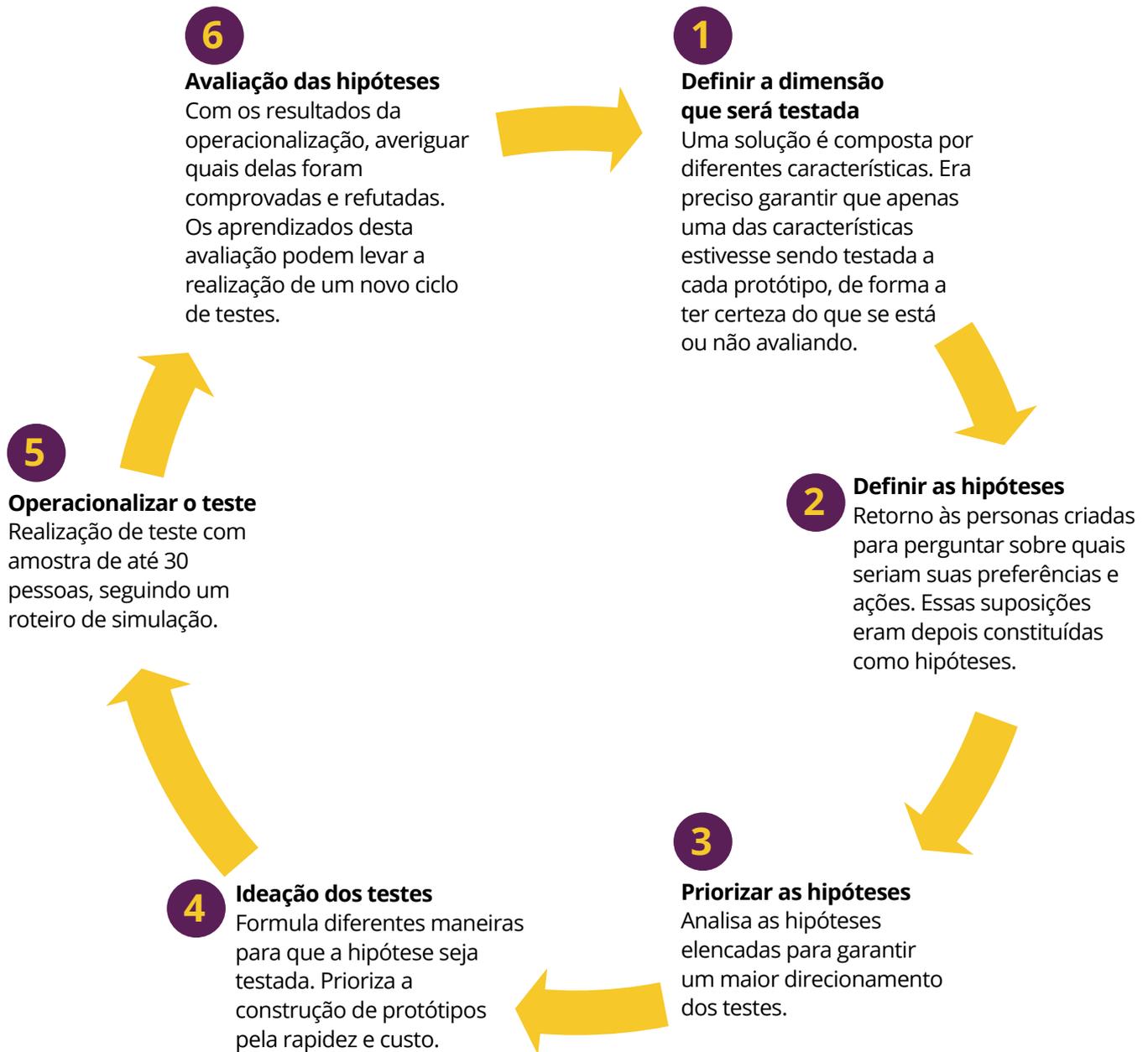
Esse método elimina desperdício de tempo, gera conhecimento e motiva a equipe com entregas rápidas e eficazes.

Os testes buscaram entender como as pessoas acessavam informações, investigando canal, formato e conteúdo; e como navegavam em diferentes propostas de aplicativo e sistema.

Para prototipar as soluções, a equipe do (011).lab partiu das melhorias priorizadas e seguiu os seguintes passos:

A plataforma escolhida pela equipe do (011).lab para desenvolver os protótipos foi a Figma, ferramenta gratuita de Design na nuvem, utilizada para a construção de protótipos semifuncionais, que possibilitam a simulação de navegação em páginas da internet não existentes.

Foram desenvolvidos 7 protótipos, para testar diferentes elementos das melhorias priorizadas. Desta prototipação, saíram como soluções passíveis de desenvolvimento: (1) a criação de um site que apresentasse em cartilhas e vídeos o passo a passo de como emitir notas como MEI e (2) um aplicativo, com usabilidade testada.





Entregar a solução

Para garantir que as soluções propostas fossem de fato implementadas, alcançando os resultados e os impactos previstos, a equipe do (011).lab desenvolveu um Plano de Implementação aderente à realidade dos atores e à estratégia do projeto. Para isso, foram realizados os seguintes passos:

- ▶ Entender o contexto dos gestores, gestoras, membros e membras do projeto para elaboração de um Plano de Ação coerente com suas realidades. Para isso, ao longo das reuniões de alinhamento do projeto, foram observadas quais as preferências de cada membro para sua organização pessoal, bem como quais ferramentas virtuais eram preferidas.
- ▶ Definir ritos de gestão do projeto e metas de desenvolvimento de soluções para resolução de dores ao longo do tempo. O primeiro rito definido foi o de “Monitoramento de Atividades”, o qual deveria ocorrer semanalmente, em reuniões de duração de uma hora. O segundo rito foi o de “Avaliação de Resultados”, devendo ocorrer quinzenalmente, com duração de trinta minutos, em agenda seguida a do monitoramento.
- ▶ Definir papéis e responsabilidades dos membros e membras do projeto. Para isso, um projeto foi alocado a um dos seguintes papéis: líder de projeto; relator de ritos; executor do projeto e gestor dos indicadores.
- ▶ Elaborar materiais e ferramentas de suporte ao desenvolvimento, gestão e acompanhamento de atividades do projeto. A equipe do (011).lab elaborou uma planilha de acompanhamento de atividades e uma cartilha de metodologia do projeto que foram

entregues à Secretaria Municipal da Fazenda como material suporte à continuidade das ações.

- ▶ Elaborar o Plano de Implementação para continuidade do projeto. Para isso, primeiro foi realizada uma dinâmica guiada pela Elogroup, para que a equipe da Secretaria Municipal da Fazenda definisse quais seriam as entregas e quando seriam realizadas.

Depois da entrega das soluções desenhadas no projeto, a Secretaria da Fazenda iniciou a implementação das soluções.

- ▶ **Desenvolvimento do site:** elaboração de um site informativo em linguagem simples, contendo o passo a passo sobre o processo de emissão de nota fiscal eletrônica de serviços.
 - O site foi pensado para informar efetivamente o usuário e usuária sobre todas as etapas para emissão da nota fiscal – do cadastro do CNPJ ao final da emissão.
 - Produto lançado em fevereiro de 2021, com cartilhas e vídeos explicativos.
 - As cartilhas, vídeos e layout do site foram desenvolvidos pela Secretaria da Fazenda e (011).lab. Para publicar em site, contaram com o apoio da Secretaria de Comunicação.
- ▶ **Desenvolvimento do aplicativo de emissão simplificada para MEIs:**
 - Aplicativo desenvolvido junto a PRODAM.
 - Projeto sofreu ajustes e trouxe como aprendizado envolver todos os atores desde o planejamento para antecipar dificuldades operacionais.
 - Tem previsão de lançamento para o segundo semestre de 2021.

5

Fatores de sucesso e desafios

Fatores de sucesso

- ▶ **Engajamento dos parceiros:** A Secretaria da Fazenda estava engajada com o projeto e aberta a experimentar durante todo o desenvolvimento do projeto. Ela acompanhou todos os processos, contribuindo nas tomadas de decisões e na busca de soluções. O engajamento e abertura institucional dos parceiros contribuiu para o alcance de soluções mais robustas.
- ▶ **Consultoria técnica:** O envolvimento do (011).lab e da consultoria parceira no desenvolvimento da pesquisa e dos protótipos, com conhecimentos específicos fundamentais para a execução dos testes e soluções, foi fundamental para a reformulação da proposta desenvolvida.
- ▶ **Equipe multidisciplinar:** a equipe do (011).lab, a consultoria parceira e a equipe da SF possuíam uma diversidade de perfil e atuação, trazendo olhares diversos e complementares para desenvolvimento de testes das soluções. Ponto chave neste sentido foi a experiência prévia de membras e membros da equipe com Design, testes de usabilidade e condução de pesquisas.

- ▶ **Articulação entre atores:** A pactuação de responsabilidades e articulação constante entre os atores envolvidos no desenvolvimento de soluções foi fundamental para o sucesso do projeto. Através de reuniões semanais e validações frequentes, foi estabelecida uma comunicação intersecretarial eficiente e diferencial.
- ▶ **Parceria com ator-chave:** O projeto contou com a parceria do SEBRAE na obtenção de dados sobre o público-alvo e aplicação de questionários aos MEIs. Construir essa parceria com um ator que possui legitimidade e entrada com o público-alvo foi fundamental para a qualidade e sucesso da aplicação do questionário.

Desafios

- ▶ **Atividades remotas:** O projeto começou no mesmo momento que as medidas de isolamento social devido à pandemia. A equipe do (011).lab teve que aprender a utilizar novas plataformas digitais para executar as atividades de forma remota, o que constituiu um desafio para todos os atores envolvidos.
- ▶ **Equipe reduzida:** Com a transição ao trabalho remoto, a equipe da Secretaria da Fazenda se encontrou em capacidade mais reduzida, e sem dedicação exclusiva. Foi um desafio para a SF manter seu engajamento com tempo passível e satisfatório para dedicação. Para o

(011).lab, esse processo trazia o desafio de realizar encontros semanais que garantissem a apresentação dos avanços, pactuação de responsabilidades e tomada de decisão em curto espaço de tempo.

▶ **Lei Geral de Proteção de Dados**

Pessoais (LGPD): A LGPD estabelece diretrizes importantes e obrigatórias para a coleta, processamento e sigilo fiscal de dados pessoais. No entanto, ela também estabeleceu barreiras de acesso a certos dados sobre os MEIs, o que trouxe entraves iniciais para a realização das pesquisas.

▶ **Priorização das dores de usuário:**

A realização do projeto centralizado no usuário e usuária trouxe grande entendimento de sua experiência. Porém, a fim de alcançar soluções rápidas e eficazes, a equipe não poderia solucionar todas as dificuldades relatadas. A priorização delas para elaboração de soluções foi uma parte necessária e desafiadora do projeto.

6

Como replicar?

Como desenvolver serviços voltados para o usuário?

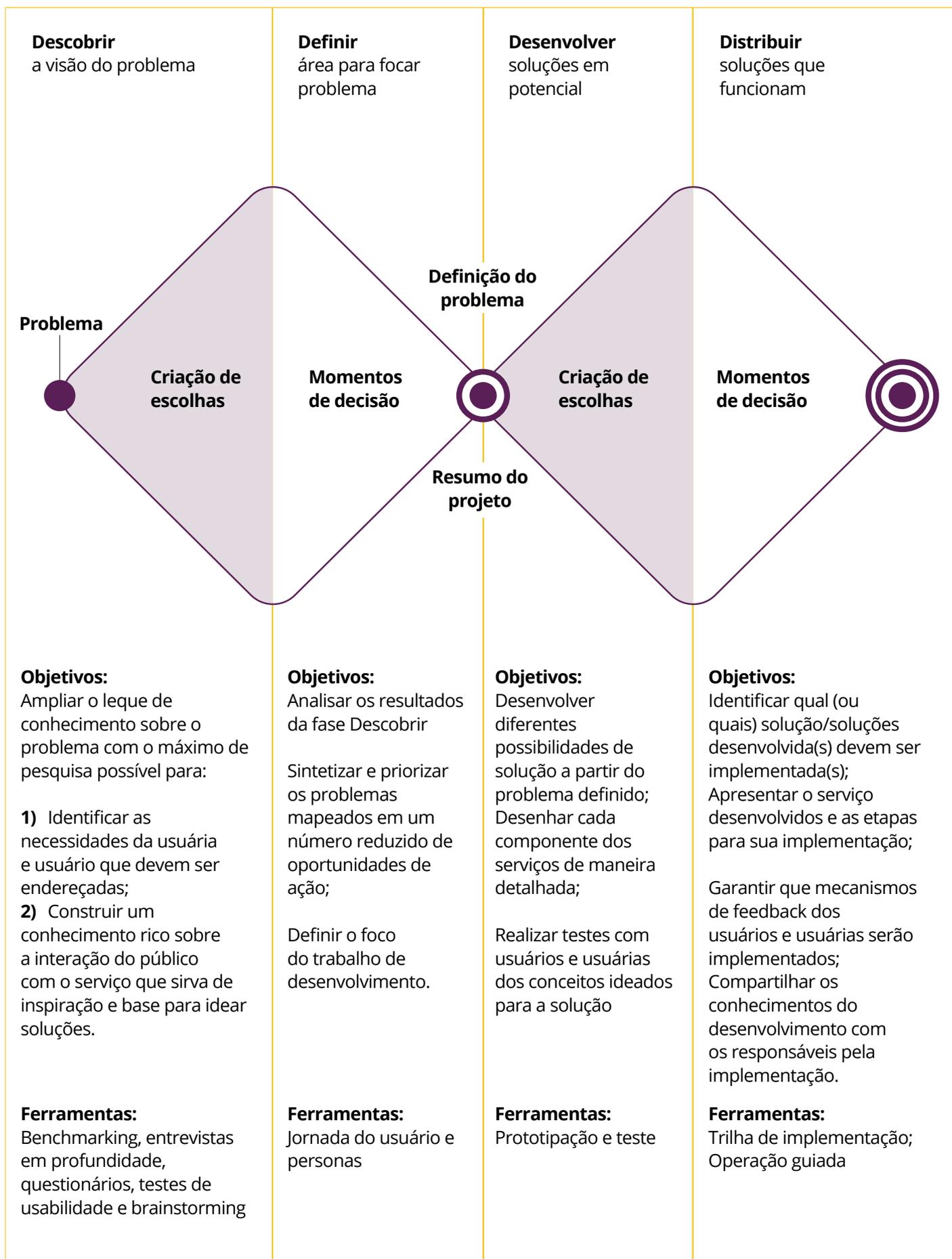
Para melhorar os serviços públicos oferecidos para os Microempreendedores individuais, a equipe do (011).lab e a Secretaria da Fazenda conceberam um projeto que se assemelha ao duplo diamante do Design. Essa ferramenta será apresentada neste capítulo 6 e tem as seguintes etapas:

Descobrir a visão do problema	Definir área para focar problema	Desenvolver soluções em potencial	Distribuir soluções que funcionam
---	--	---	---

O duplo diamante

Criado em 2004 pelo Conselho de Design britânico, o duplo diamante é uma representação visual para os processos envolvidos no Design de Serviços. Ele mapeia as etapas em que o Design de um serviço passa pela **criação das escolhas**, em que se está buscando entender quais são as possibilidades de maneira mais abrangente e flexível quanto possível (pensamento divergente) e momentos de **decisão**, em que se define o foco entre as diferentes possibilidades mapeadas e os objetivos de forma prática e sistemática (pensamento convergente).

O duplo diamante apresenta 4 fases de um projeto de Design de Serviços: Descobrir, Definir, Desenvolver e Distribuir. Elas apresentam dois ciclos de pensamento: divergente e convergente. Um primeiro voltado para a compreensão abrangente do problema e definição da área do problema que se vai tratar, e outro ciclo voltado para o desenvolvimento das possibilidades de solução e definição do que será entregue.





Dica!

Para saber mais sobre:

- ▶ **Duplo Diamante:** consulte o site do Design Council: www.Designcouncil.org.uk. Lá você vai encontrar materiais que ajudam a entender a história dessa ferramenta, seu uso, e mesmo casos de aplicação na gestão pública.
- ▶ **Lógicas de operação do Design, incluindo as noções de pensamento convergente e divergente:** consulte o livro “Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias”, do Tim Brown, lançado no Brasil pela editora Alta Books.
- ▶ **Aplicação do Design Thinking para a gestão pública:** Capítulo “Políticas públicas e Design thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos” do livro “Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia”, organizado por Pedro Cavalcante. https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=34783

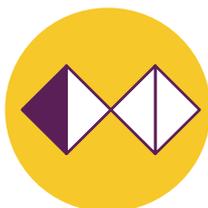
Agora vamos apresentar atividades para você utilizar o duplo diamante em seu projeto. Para cada etapa, apresentaremos ferramentas utilizadas pelo Projeto Melhoria da Experiência do MEI que se adequam a cada fase. Para entender melhor como o projeto utilizou essas ferramentas, consulte o Capítulo 4 deste guia.

Como começar

O primeiro passo é definir uma ferramenta de registro e trabalho compartilhado, para usar como repositório de todo o seu projeto. Também é importante ter claro como a equipe se reunirá e quais serão as responsabilidades de cada um.

Para criar seu repositório, você pode utilizar quaisquer uma das ferramentas abaixo:

<p>Miro A aplicação permite a construção de discussões conjuntas online, bem como o registro de planejamentos conjuntos através de diferentes templates e projetos.</p>	<p>Google Slides O uso de apresentações de forma compartilhada permite registrar o que se observou em cada passo, além de discussões em que todos podem incluir suas ideias de maneira colaborativa.</p>
<p>Trello A aplicação oferece uma estrutura dinâmica que permite a visualização das tarefas e o acompanhamento de seu desenvolvimento em diferentes fases.</p>	<p>Ferramentas de teleconferência O uso de Google Meets, Zoom e Microsoft Teams facilitou a comunicação entre equipes alocadas em diferentes escritórios, especialmente em tempos de pandemia. Realizar encontros através destas ferramentas facilita a presença de todas e todos.</p>



Descobrir

O primeiro passo para uma boa reformulação de processos baseada na experiência do usuário e usuária é entender o problema de maneira abrangente. Esse processo envolve, a compreensão do cenário em que o serviço público é desenvolvido através de diferentes ferramentas de pesquisa.

Para entender como você pode desenvolver esse entendimento para o seu projeto, apresentamos abaixo algumas das ferramentas utilizadas pelo Melhoria da Experiência do MEI que podem ser empregadas na descoberta. Para aprender a utilizá-las, responda as questões abaixo:

Benchmarking

Benchmark, em tradução livre, significa referência, padrão de excelência para uma prática. Benchmarking é um processo de pesquisa que identificar quais são as melhores práticas em uma área para entender quais podem ser implementadas na própria organização.

Agora vamos entender como as boas práticas podem te inspirar. Mapeie em buscas online e em conversas com pessoas que você conheça que trabalham no seu tema o que já tem sido feito no país e no mundo em relação ao seu serviço público. Depois, para cada uma das ações que você mapear, faça a seguinte tabela:

Projeto/Localidade:		
Objetivo do projeto	Quem faz? (responsável, parceiros e parceiras)	Percepções O que pode ser bom para o seu projeto?
Etapas do serviço	Recursos utilizados	
Boas práticas e Funcionalidades relevantes O que faz deste caso um bom exemplo?	Dúvidas?	O que pode ser difícil de implementar?

Compare suas anotações sobre as diferentes iniciativas e responda:

Projeto	Pontos positivos	Pontos negativos	Esforço necessário para implementação	Impacto previsto a partir das ações analisadas	Riscos e desafios

Depois desta análise, indique no quadro abaixo quais ações podem servir de inspiração para sua reformulação de processo:

- 1)
- 2)
- 3)

Questionário

Um questionário é um tipo de investigação que coleta dados quantitativos e informações sobre características e opiniões de indivíduos ou organizações para entender o perfil geral de uma população-alvo ou medir certas percepções ou comportamentos de interesse. No Melhoria da Experiência do MEI, o questionário ajudou a identificar “quais” eram os problemas enfrentados pelos MEIs no acesso ao serviço público de emissão de notas.

Para entender como você pode realizar um questionário que irá ser preenchido pelo seu público-alvo, com perguntas fechadas (que já apresentam as respostas possíveis), busque responder as questões abaixo:

O que você precisa aprender?	Com quem?	Quais informações sobre esse grupo você já possui?	E como você pode alcançar essa população?

Perguntas

Apresentação do questionário para o público	Pergunta 1	Pergunta 2	Pergunta 3
Pergunta 4	Pergunta 5	Pergunta 6	Fim



Dica!

Para desenvolver um questionário efetivo:

- ▶ **Priorize informações de interesse:** questionários longos, especialmente de autopreenchimento, têm taxas de resposta pequenas.
- ▶ **Prefira perguntas fechadas:** perguntas que indicam possibilidades de resposta permitem a comparação entre os entrevistados e entrevistadas já em características de interesse. Use perguntas abertas pontualmente, apenas no caso de não conhecer possibilidades de resposta para uma informação de interesse.
- ▶ **Busque inspirações:** existem muitos questionários já desenvolvidos disponíveis. Entender como outras pessoas já realizaram questionários pode te ajudar a enunciar as questões do seu interesse.
- ▶ **Faça um pré-teste:** você precisa entender se as perguntas desenvolvidas para o questionário são fáceis de entender, especialmente pelo seu público-alvo. Busque em suas redes pessoais pessoas com o perfil, peça para elas responderem, e depois pergunte o que ela teve dificuldade de entender.
- ▶ **Entenda o tipo de resultado desejado:** se você quiser uma pesquisa representativa da população de interesse, é necessário utilizar técnicas de amostragem para isso. No projeto, as equipes desenvolveram uma pesquisa exploratória, que não pretendia espelhar a população, mas acessava informações inexistentes até então para esse grupo.

Entrevistas em profundidade

Uma entrevista é um diálogo, normalmente baseado em um roteiro semiestruturado, entre duas ou mais pessoas. A entrevista é conduzida por uma pesquisadora ou pesquisador, para extrair informações e qualificar o conhecimento sobre o tema de interesse, entendendo melhor as percepções e o comportamento do seu público-alvo.

Uma entrevista ajuda a identificar “como” e “por quê?” ocorrem certos fenômenos, e como os problemas são enfrentados por esse grupo, o que pode contribuir para a reformulação de um serviço.

Para entender como você pode realizar uma entrevista em profundidade, busque responder as questões abaixo:

Qual é o público-alvo?	Quais informações sobre esse grupo você já possui?	Quais experiências desse público lhe são relevantes e você precisa mapear?
Quais perguntas você pode fazer para entender melhor ?		Como você pode alcançar essa população?



Dica!

Para desenvolver uma boa entrevista:

- ▶ **Escute:** Use perguntas abertas. Dê voz ao seu entrevistado ou entrevistada, conduzindo sua fala apenas quando ele ou ela desviar muito das informações que você procura.
- ▶ **Utilize um roteiro semiestruturado,** no qual você se certifica de fazer certas perguntas, mas não fecha a entrevista para informações novas. É esperado que você formule questões durante o diálogo para poder coletar informações não antecipadas.
- ▶ **Priorizar informações de interesse:** roteiros muito longos podem dificultar o engajamento do entrevistado ou entrevistada com o diálogo.
- ▶ **Faça um pré-teste:** você precisa entender se o seu roteiro é fácil de entender e faz sentido para seu público-alvo. Busque em suas redes pessoais pessoas com o perfil, peça para elas responderem, e depois pergunte para ela o que ela teve dificuldade de entender.

Testes de usabilidade

Muito utilizados para avaliação de um produto, serviço, site, aplicativo ou protótipo a partir da observações de usuárias e usuários em ação. Para sua realização, importa acompanhar alguém utilizando o serviço para entender quais são as dificuldades e barreiras impostas pelo serviço. No caso do Melhoria da Experiência do MEI, foram desenvolvidos três momentos de teste:

- ▶ Teste das equipes do (011).lab da ferramenta de emissão das notas, sem um passo a passo estruturado, para mapear o processo e testar a ferramenta;
- ▶ Teste de usabilidade com pessoas com o perfil dos MEIs para entender o problema que enfrentavam;
- ▶ Testes de usabilidade dos protótipos desenvolvidos para a solução, com um roteiro de ações que deveriam ser executados pelos usuários e usuárias.

Para pensar como você pode aplicar um teste de usabilidade para entender as barreiras e dificuldades impostas ao usuário e usuária do seu serviço público, responda o quadro abaixo.

Serviço em teste	Quem deve testar? Quantas pessoas devem fazer o teste? Qual perfil desejado?	Roteiro de teste Liste as atividades que o participante deve fazer durante o teste
Objetivos do teste	Equipamento Quais ferramentas são necessárias para aplicar o teste? Como você vai fazer o registro do teste?	Responsabilidades Quem estará envolvido no teste? Quais são as suas responsabilidades?
		Local e data de realização



Definir

Depois de entender o cenário a partir de diferentes frentes de pesquisa, o segundo passo é selecionar e usar ferramentas para enquadrar as informações-chave coletadas. Esse exercício é importante para definir o foco de trabalho sobre as diferentes dificuldades encontradas por esse público em acessar os serviços de emissão de Notas Fiscais.

Para definir o foco, o Projeto Melhoria da Experiência do MEI utilizou a Construção de Personas e a Jornada do Usuário.

Para aprender como utilizar essas duas ferramentas, desenvolva as seguintes atividades:

Construção de personas

Para melhor entender o usuário ou usuária do serviço, você deve criar personas (personagens fictícios que sintetizam as características comuns dos usuários). Para isso, é fundamental que você utilize os dados coletados nas pesquisas próximas a eles. A tabela a seguir oferece as características que você deve identificar para elaborar uma persona:

Conhecendo a persona

Qual o nome escolhido para sua persona?

Qual é a profissão?

Qual é a idade?

Onde mora?

Crie um pequeno texto biográfico que represente a persona criada.

Exemplo: Mariana foi autônoma, virou MEI, se tornou ME e voltou a ser MEI.

Crie uma citação que melhor descreva a persona criada.

Exemplo: "Trabalho quase todos os dias de casa, menos nos dias de eventos. Fico no computador e no celular o dia inteiro, e faço meus próprios horários de trabalho. Tem dias que minhas jornadas são de 14 horas, e no dia seguinte descanso bastante".

Conhecendo o perfil pessoal e profissional

Como é sua rotina de trabalho?	Quais seus interesses pessoais?	Quais seus objetivos e necessidades profissionais?	Quais são suas principais dificuldades profissionais? (dores e medos)
---------------------------------------	--	---	---

Motivações

(o que motiva a persona a se envolver)

Quais são seus sonhos e expectativas?

Canais de acesso

(como você pode alcançar e engajar a persona)

Onde consome informações?	Em qual formato consome informações?	Quais as características de uso de tecnologia da persona? (equipamentos e conhecimento)
----------------------------------	---	---

Relação com o produto/serviço

(identificação de dificuldades da persona com o serviço)

Qual a razão-chave da persona utilizar o produto/serviço?	O que mais contribui para o serviço ter uma boa relação com a persona?	O que mais contribui para o serviço ter uma relação ruim com a persona?
--	---	--

Jornadas do usuário

Construir um mapa de jornada é fundamental para identificar áreas problemáticas no serviço onde melhorias e novas configurações podem ser alocadas. Ao sintetizar as informações coletadas nas pesquisas realizadas na etapa anterior, você pode entender os problemas e pensar em soluções a partir da perspectiva dos usuários e usuárias. Para isso, você pode sintetizar as informações sobre a jornada da seguinte forma:

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Etapas Identifique aqui quais são as etapas de interação da usuária e usuário com o serviço prestado	Ex: Abrir o MEI			
Atividades Identifique agora as atividades que o usuário ou usuária precisa realizar para concluir cada etapa.	Ex: Para concluir a etapa entrar na categoria MEI, o cidadão ou cidadã precisa se cadastrar como MEI no portal do empreendedor ou empreendedora.			
Dificuldades Retomando as entrevistas realizadas e as personas desenvolvidas, liste abaixo as dificuldades das usuárias e usuários relativas a cada uma das etapas.	Ex: para entrar na categoria MEI, abrindo seu CNPJ no portal do empreendedor, o cidadão ou cidadã não consegue a categorização das atividades econômicas.			



Desenvolver

Desenvolver é desenhar a melhor solução possível para as dores priorizadas.

Para isso, o Projeto Melhoria da Experiência do MEI utilizou a prototipação em ciclos ágeis.

Prototipação em ciclos ágeis é um método de desenvolvimento de soluções que usa a elaboração e teste de protótipos para construir soluções de forma ágil. Utilizar essa ferramenta para desenvolver soluções elimina desperdícios de tempo, gera conhecimento em um curto espaço de tempo e motiva a equipe com entregas rápidas e eficazes. Existem vários tipos de protótipos que podem ser feitos, desde os mais rudimentares, até os mais elaborados. Geralmente, usam uma lógica de “quanto mais testar, mais rápido vai achar a resposta”, portanto, dá-se preferência aos protótipos de baixa fidelidade que podem ser criados e testados rapidamente e com baixo custo.

Para entender como desenvolver o seu serviço público a partir da prototipação em ciclos ágeis, utilize as seguintes atividades:

Primeiro, faça um exercício de ideação com os seus colegas de equipe. Partindo das dores estruturadas na jornada do usuário e usuária, responda as questões:

Propostas de solução	Quais são as propostas de solução para as dores identificadas na etapa de pré-serviço?	Quais são as propostas de solução para as dores identificadas na etapa de serviço?	Quais são as propostas de solução para as dores identificadas na etapa de pós-serviço?
	Exemplo: Criar uma FAQ no Portal do Empreendedor.	Exemplo: Criar uma FAQ no site da Nota do Milhão.	Exemplo: Criar campanhas de divulgação dos canais oficiais de comunicação com a Fazenda.

Analise agora as soluções ideadas a partir do quadro abaixo:

Solução	Pontos positivos	Pontos negativos	Esforço necessário para implementação	Riscos e desafios

Depois desta análise, indique no quadro abaixo quais soluções devem ser desenvolvidas em protótipo:

- 1)
- 2)
- 3)

Agora, vamos testar o método de prototipação utilizado no projeto MEI. Para isso, siga a atividade abaixo:

<p>Qual solução ideada você vai testar? Exemplo: Nova URL.</p>	<p>Qual característica da solução ideada você vai testar? Exemplo: Canal de acesso. Quais as diferentes maneiras que as pessoas buscam informações sobre a emissão de notas fiscais eletrônicas.</p>
<p>Quais são as preferências e ações das personas ou usuárias e usuários em relação a característica a ser testada? Exemplo: Para três de quatro das personas criadas, a porta de entrada para o processo de emissão era a busca no Google, e a principal diferença se dava pelo canal de acesso (celular ou notebook).</p>	<p>Quais são as hipóteses sobre essas preferências? Exemplo: O MEI não confia nos links que aparecem no Google, inclusive o do site oficial (Nota do Milhão).</p>
<p>Analisando as hipóteses elencadas, quais hipóteses serão priorizadas e testadas? Exemplo: O MEI clica no link do site da Nota do Milhão com texto melhorado.</p>	<p>Qual a forma mais rápida e menos custosa de se desenvolver o teste/protótipo? Exemplo: Papel, plataforma online.</p>
<p>Quais as diferentes maneiras que as hipóteses priorizadas podem ser testadas? Exemplos: Para validar as hipóteses escolhidas, foram definidas quatro páginas de possíveis resultados. Uma delas era: a página apresentava o resultado da busca no Google como ele é hoje, sem nenhuma alteração. Com isso, buscava-se analisar quais dos resultados atuais era mais atrativo.</p>	<p>Qual o roteiro e amostra de simulação do teste/protótipo? Exemplo: O teste foi realizado com amostra de 20 a 30 pessoas, e seguiu um roteiro de simulação elaborado para o Figma.</p>

Aplicado o teste com o protótipo, quais hipóteses foram comprovadas e refutadas? Os aprendizados desta avaliação podem levar à realização de um novo ciclo de testes.

Exemplo: A hipótese de que o MEI clica no link do site da Nota do Milhão com texto melhorado foi refutada.

A partir dos aprendizados obtidos com a avaliação de hipóteses, qual nova característica você vai testar?

Exemplo: Com base nos aprendizados obtidos, um novo protótipo simulando a nova URL foi pensado, buscando concentrar todos os pontos que mais atraíram a atenção dos(as) usuários(as).



Distribuir

Distribuir é entregar o que foi feito e planejar a implementação das soluções que funcionam.

Para garantir a distribuição das soluções desenvolvidas de forma a alcançar todos os resultados e impactos previstos com protótipos, o Projeto Melhoria da Experiência do MEI elaborou um Plano de implementação que fosse aderente à realidade dos atores e à estratégia do projeto.

Para colocar em prática as soluções desenvolvidas, primeiro identifique quais serão os atores que serão envolvidos na implementação e quais papéis eles poderão desempenhar:

Nome do profissional	Instituição	Papel dentro do projeto
Exemplo: Técnico de desenvolvimento de softwares.	Exemplo: PRODAM.	Exemplo: Desenvolvimento e operacionalização da solução da macro etapa de serviço: aplicativo facilitador de emissão de notas.

Defina agora uma conversa com os atores que farão parte da implementação do projeto. Nesse momento, construa com os participantes as atividades necessárias, as ações necessárias e os prazos requeridos para seu desenvolvimento:

Atividade	Responsável	Ações necessárias	Prazo
Exemplo: Desenvolvimento do aplicativo facilitador de emissão de notas.	Exemplo: PRODAM.	Exemplo: Identificação dos requisitos para construção do software.	Exemplo: lançamento no segundo semestre de 2021.

Por fim, para garantir o cumprimento das responsabilidades, prazos e ações necessárias, defina a forma e os responsáveis pelo acompanhamento das tarefas de implementação:

Responsável	Formas de monitoramento
Exemplo: Subsecretaria da Receita Municipal (SUREM).	Exemplo: Reuniões semanais com os responsáveis por cada atividade durante a implementação das soluções.

7

Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidas e envolvidos na concepção e implementação do Melhoria da Experiência do MEI.

Bruna Merola Mendes

Consultora na EloGroup Consultoria. Formada em Engenharia de Materiais e Manufatura pela USP, atuou em projetos de transformação de organizações no setores privado e público, e atualmente atua em projetos no setor público e no terceiro setor em práticas de ESG e outras práticas de gestão. Trabalhou como parceira do Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo ((011).lab) durante um ano e meio.

Brenda Machado Fonseca

Graduada em Gestão de Políticas Públicas (USP) e Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Membro da carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG) da Prefeitura Municipal de São Paulo desde junho de 2016. Entrou no laboratório em 2019, é líder da frente de Desenhar e Melhorar Serviços Públicos e do Programa de Ciências Comportamentais.

Edson Hiroshi Yamasaki

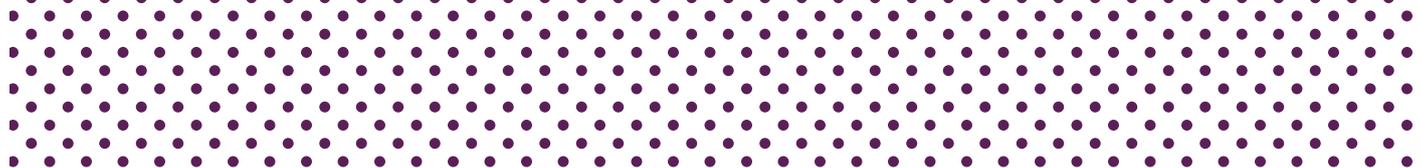
Bacharel em Comunicação Social Publicidade e Propaganda pela ESPM e Pós-graduado em Gestão Tributária pela FDC. É atual diretor da Divisão Técnica de Declarações Fiscais (DIDEF) na Secretaria da Fazenda (SF). Foi auditor fiscal tributário municipal do concurso de 2012, e trabalhou em unidade de fiscalização de empresas do Simples Nacional.

Helen Cristina Araújo

Graduada em Design pela Universidade de São Paulo (USP), gosta de navegar o caos em busca de respostas e soluções para problemas complexos. Fez parte da equipe do 011.Lab por um ano e meio, co-criando experiências e serviços públicos junto a outros servidores.

José Ricardo Gomes Dias

Graduado em Engenharia Química e Pós-graduado em Gestão Ambiental e Gestão de Pessoas pela USP. É Auditor-Fiscal Tributário Municipal, e exerce atualmente o cargo de Diretor do Departamento de Arrecadação e Cobrança (DEPAC) da Subsecretaria da Receita Municipal (SUREM) da Secretaria da Fazenda (SF). Tem experiências anteriores na área de Educação, como professor da Rede Pública Estadual, e na área de Segurança Pública, como perito criminal da Polícia Científica do Estado de São Paulo.



Julia Aparecida Versoni

Analista na EloGroup Consultoria. Formada em Engenharia Química pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atuou em projetos no setor público e privado, em temas relacionados a mensuração de resultados, jornadas de usuários, prototipação, gestão da mudança e Design organizacional.

Lais Valieris

Arquiteta urbanista pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-graduada em Gestão Pública pelo INSPER. Tem experiência em desenvolvimento urbano e inovação em governo. Fez parte da equipe do 011(lab) no Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo por dois anos, colaborando com projetos de melhoria de serviços públicos e no desenvolvimento e gestão do Programa Municipal de Linguagem Simples.

Pedro Lemos

Engenheiro de produção pela Universidade Federal de Minas Gerais, Gerente de gestão pública na EloGroup consultoria, desenvolvedor de programas de formação mão na massa no Govlab para a transformação de processos e serviços públicos, gestão do dia a dia, planejamento estratégico, inovação no setor público, gestão da mudança e tecnologia em governo, tendo capacitado mais de 5.000 profissionais no Brasil e na América Latina.

