

— SEPLAG —

Documento de Análise de Processos — SEDURB - Idosos.

Bruno Lima

Maria Helena Barros

Versão – 21fev2014 – 15h00.

Projeto Governo Direto – SEPLAG, Aracaju - SE

Gerenciamento de Processos de Negócios

Caderno de documentação de processos

Emitir e entregar carteira de passe livre para idosos

Aracaju, fevereiro de 2014

Table of Contents

Emitir e entregar carteira de passe livre para idosos

DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSO	4
I. Documento de Visão de Negócios	4
II. Levantamento de Informações para Mapeamento - AS IS.....	4
III. Documento de fatores críticos.....	7
IV. Documento de Vulnerabilidades	10
V. Documento de proposição de nova modelagem	13
VI. Registro de reuniões e participações	17

DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSO

I. Documento de Visão de Negócios

Formulário I - Identificação da Visão de Negócios - AS IS				
Processo	Emitir Carteira de Passe Livre para Idoso			
Fornecedor-qual órgão/ departamento / evento dá início?	Insumo - qual documento formaliza o início?	Produto - qual documento formaliza a conclusão?	Cliente - para quem é entregue o documento de conclusão?	Data:
				Qualificação: processo, subprocesso, atividade, procedimento
Cidadão	Lista de documentos	Carteira de Passe Livre	Cidadão	Processo
Empresa Externa	Material da Carteira	Material da Carteira	CEAC - SEDURB	
SEDURB	Sistema (STI)	Cadastro	CEAC - SEDURB	

II. Levantamento de Informações para Mapeamento - AS IS

Nome do Processo: Emitir Carteira de Passe Livre para Idoso		
Objetivo Estratégico: Promover serviços de qualidade para os cidadãos.		
Mapeado por: Maria Helena Barros Bruno Lima	Entrevistado: Helena: CEAC móvel; Paloma: CEAC Riomar; Isailma: Rodoviária Luiz Gustavo: Coordenador de Atendimento	Data: 03-02-14
Gestor(dono) do Processo: Luiz Gustavo		UE: SEDURB
Frequência do processo: (sem conhecimento da demanda)		
Qual o objetivo do processo: Entregar carteira de passe de livre ao idoso (8 dias para Rodoviária e RIOMAR e 30 dias para CEAC móvel.		
Nome e cargo dos executores: Atendente e Coordenador de Atendimento		
O que precisa saber fazer: Resoluções, Capacitação Sistema STI – Cadastro, Capacitação em exercício, Habilidade em atendimento para idosos, conhecimento de comunicação.		
Sistemas associados: STI		Legislações Associadas:

Insumo (meio de transporte)	Atividade e detalhamento das atividades	Produto (meio de transporte)
Informações de documentação necessária, Solicitação de Carteira de Passe Livre	1. Prestar informações iniciais	Presencial ou Telefone Documentação necessária e Requisitos para concessão e renovação do benefício
Informações prestadas	2. Conferir documentação	Documentação completa
Documentação completa	3. Cadastrar cidadão	Ficha de Cadastro
Ficha de cadastro	4. Informar retorno	Entregar bilhete de retorno
Documentação e ficha de cadastro	5. Encaminhar para emissão no CEAC Riomar	Malote de encaminhamento
Malote com documentos	6. Conferir Documentação no CEAC Riomar	Documentação conferida
Documentação conferida	7. Emitir Carteira de Passe Livre	Carteira enviada para o CEAC emissor ou para assistente social (CEAC móvel)
Recebida no CEAC	8. Coleta de assinatura e entrega	FIM

Problemas relacionados com o processo (categorizados)
<p>Dupla conferência, (organização: processo)</p> <p>Rede (Internet), (Sistemas: infraestrutura de TI)</p> <p>Oito/trinta dias para imprimir entrega, (organização: processo)</p> <p>Assinatura do coordenador, (organização: processo)</p> <p>Falta de convênio com órgãos que emitem os documentos solicitados (organização: processo)</p> <p>Burocracia de documentação, (organização: processo)</p> <p>Tempo de espera para atendimento, (organização: processo) (Sistemas: infraestrutura de TI)</p> <p>Sucessivas quedas de sistema, (Sistemas: infraestrutura de TI)</p> <p>Procedimento de impressão inadequado, (organização: processo)</p> <p>Carteiras esquecidas por falta de retorno para entrega, (planejamento, políticas e diretrizes - estrutura); (organização: processo)</p> <p>Área física inadequada, (infraestrutura – área física)</p>

Redução de força de trabalho no horário de almoço, (planejamento – políticas e diretrizes)

Falta de atestado de comparecimento, (planejamento, políticas e diretrizes - estrutura)

Falta de equipamentos para agilizar atendimento (Ex: Webcam, impressora, computadores tecnologicamente defasados). (Sistemas: infraestrutura de TI)

Capacitação para atendimento de idosos.; (Pessoas: Capacitação)

Sugestões de melhoria para TO BE

1. Não usar Xerox, não arquivar documentos,
2. Imprimir no próprio CEAC,
3. Eliminar a necessidade de assinatura do coordenador,
4. Realizar convênios para acessar informações de renda,
5. Melhorar a infraestrutura de informática para evitar as sucessivas quedas que aumentam os tempos de atendimento e de espera,
6. Imprimir imediatamente a carteira e entregar no mesmo atendimento: evita que as carteiras fiquem no posto sem ser entregues. Evita o retorno do idoso em segunda viagem,
7. Modificação da cartela – evita a necessidade de juntar muitos pedidos para emissão de carteiras,
8. Melhoria do espaço de atendimento para melhorar a capacidade nos horários de pico,
9. Implantar o atestado de comparecimento,
10. Usar a digitalização em vez das cópias e usar webcam para fotografia: reduzir a quantidade de papel.
11. Capacitação para atendimento,
12. Aplicar pesquisa de satisfação.
13. Mudança do material da carteira para cartão plástico com código de barra.

III. Documento de fatores críticos

1.Análise SWOT		Data:
Processo/ objetivo do processo (Qual o motivo da existência deste processo?)	Existe um objetivo estratégico vinculado?	
Emitir e entregar ao usuário a carteira que autoriza o idoso maior de 65 anos a utilizar gratuitamente o transporte intermunicipal conforme legislação vigente.	Promover serviços de qualidade para os cidadãos.	
Oportunidades		
Chancela da carteirinha substituindo a assinatura do supervisor, Inovar sistema de cadastro com biometria, Convênios com órgãos que emitem documentação necessária, Tecnologia SETRANSP de Biometria.		
Ameaças		
Falta de integração entre os órgãos do estado, Falta de modelo de comunicação com o público		

Pontos Fortes
Processo efetivo, Bom atendimento, 5% de erro,
Pontos Fracos
Infraestrutura (Internet, área física, Sistema), Sistema de informação inicial, burocracia de procedimentos, Não entregar no ato do atendimento a carteira, tempo de espera, falta capacitação de atendente, falta pesquisa de satisfação.

Análise
Análise de processo
Diagnóstico
<p>Análise macro ambiental (resumo da análise SWOT)</p> <p>Do ponto de vista do ambiente geral (economia, política, leis, demografia, sociedade, tecnologia, opinião pública...)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> • O mesmo atendente que emite a carteira de passe livre, também emite a CI. No caso da CI, a solução usada pelo Instituto de Identificação foi criar uma chancela que torna a CI válida. Esse procedimento é praticado pelo atendente e evita que o supervisor tenha que assinar a carteira, fazendo com que a CI seja entregue imediatamente. • O mesmo tipo de pensamento inovador pode ser adotado em relação à fotografia. Hoje é solicitado ao usuário que traga uma fotografia, sem a qual a carteira não pode ser emitida. <p>Tais evidências mostram que há defasagem no contexto tecnológico que está sendo utilizada em relação àquela disponível no mercado, portanto constitui-se em oportunidade a adoção de novas tecnologias.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Política <p>No contexto político é possível melhorar o desempenho se forem realizados convênios com órgãos de forma a permitir que as atendentes acessem informações da renda CNIS e melhoria da integração entre os órgãos de maneira a compartilhar informações necessárias a mais de um processo (ex: cadastro, informações erradas).</p> 3. Opinião pública <p>No contexto da opinião pública há carência de comunicação com o público para a formação de opinião sobre o modelo de atendimento, os resultados alcançados, o benefício para a sociedade. A ausência do plano de comunicação diminui a visibilidade institucional do esforço de atendimento.</p>

Do ponto de vista do ambiente específico (clientes, fornecedores, agentes reguladores e concorrentes)

1. Cliente
 - No **contexto do cliente**, supõe-se que o processo seja efetivo considerando-se o erro em torno de 5% e a entrega realizada em 100% dos casos onde há o retorno para buscar a carteirinha.
 - Há também a percepção de que o atendimento é considerado bom.
 - Falta uma **sistemática rotineira de avaliação dos serviços**.

Os contrapontos à efetividade do processo são as dificuldades na execução que provocam demora como:

2. A utilização de equipamentos que diminuem a capacidade de atendimento (maquinas com tecnologia defasada),
3. Problemas de internet e estabilidade da rede e do sistema de cadastro,
4. O evento de início do processo tem se mostrado ineficiente. Não há uma ação de comunicação das necessidades de documentação para o processo de emissão de carteirinha,
5. Para o cliente há também a inconveniência da espera, no mínimo por trinta dias, para receber a carteira (ou não), e,
6. Necessidade de providenciar cópias de documentos que poderiam ser digitalizados.

IV. Documento de Vulnerabilidades

Componentes do ambiente interno organizacional

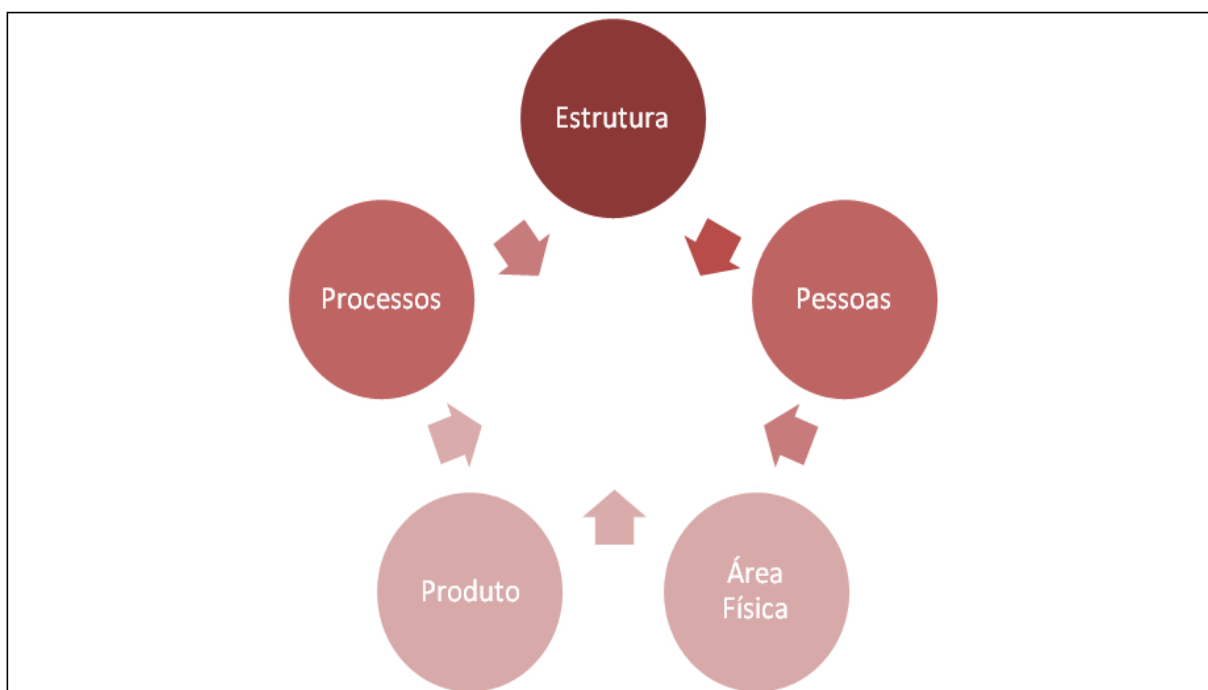
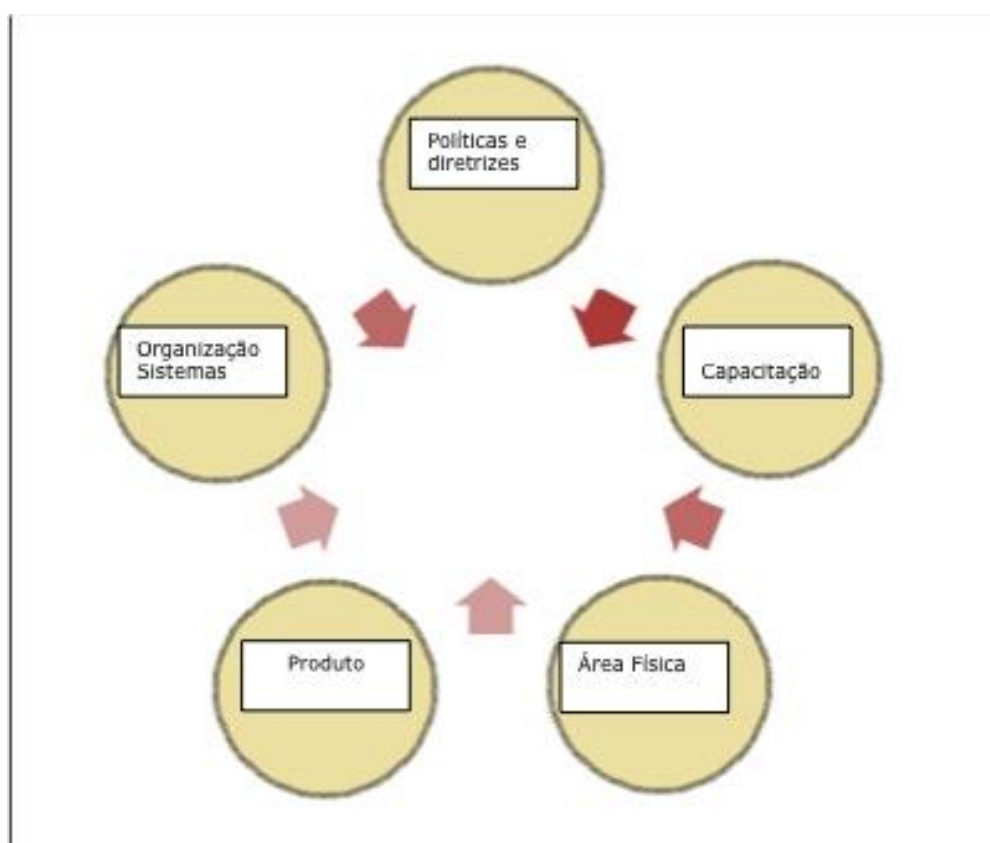


Diagrama de categorização de problemas para redesenho



Problema	Categoria
Planejamento	Questões relacionadas às estimativas e dimensionamento do trabalho
Organização	Questões relacionadas à descrição, especificação, estrutura, perfil ou outro que estabeleça critério de desempenho do trabalho.
Infraestrutura	Questões relativas a espaço físico, equipamentos e ferramentas de trabalho
Normatização	Questões relacionadas à falta de normas ou descumprimento
Sistemas	Questões relacionadas a ferramentas de TI
Políticas e Diretrizes	Questões relacionadas à orientação política para execução do trabalho
Capacitação	Questões relacionadas à preparação profissional para o trabalho

Identificação dos problemas do processo (categorizado no levantamento de problemas)



Análise dos problemas por categoria	
ESTRUTURA (Políticas e Diretrizes)	Carteiras esquecidas por falta de retorno para entrega Redução de força de trabalho no horário de almoço, Falta de atestado de comparecimento.
PESSOAS (Capacitação)	Capacitação para atendimento de idosos.
ÁREA FÍSICA (infraestrutura)	Área física inadequada
RESULTADO (Produto)	Material da carteira Falta de segurança
PROCESSOS (Organização, sistemas e normas)	Dupla conferência, Rede (Internet), Oito/trinta dias para imprimir entrega, Assinatura do coordenador, Falta de convênio com órgãos que emitem os documentos solicitados Burocracia de documentação, Tempo de espera para atendimento, Sucessivas quedas de sistema, Procedimento de impressão inadequado, Carteiras esquecidas por falta de retorno para entrega Falta de equipamentos para agilizar atendimento (Ex: Webcam, impressora, computadores tecnologicamente defasados).

Análise Crítica

Durante o mapeamento e o levantamento de informações, foram identificados e categorizados os problemas acima. No contexto do ambiente interno das organizações considerando os cinco aspectos observados, o que pode gerar mudança em processos, são aqueles relacionados a mudança de objetivos organizacionais, mudança de tecnologia de TI, mudança de produto ou outra mudança que implique em modificação das especificações do resultado que se quer alcançar.

O primeiro bloco de problemas identificados e classificados como decorrentes das **políticas e diretrizes e planejamento** atuais mostram a necessidade de adequação da política de execução do serviço às necessidades dos usuários, e de um melhor planejamento do trabalho, mas não alteram o processo.

No caso do segundo bloco, **pessoas-capacitação**, a ausência de capacitação para atendimento do idoso, pode gerar, eventualmente, alguma situação de desconforto para o atendente e para o usuário, mas não provoca nenhuma alteração no processo.

O terceiro bloco, **área física ou infraestrutura** do centro, é causador de desconforto por falta de espaço, comodidades, quantidade pequena de atendentes por falta de espaço etc. Esse bloco de problemas também não altera o processo.

O quarto bloco, **resultado-produto**, os problemas levantados sugerem alteração do físico do produto: mudança de material e aumento da segurança. Para adotar essa mudança será preciso alterar a tecnologia de emissão da carteira, dessa forma o processo precisa ser mudado.

O último bloco, **processos**, contém inúmeros problemas cujas soluções requerem modificação do processo: redução do tempo de entrega das carteiras, aumento de canais e modais de atendimento, redução de burocracia, assinaturas etc.

Solução proposta para o processo

1. Inclusão de perfis diferenciados de atendimento para redução dos gargalos:
 - a. Criar um portal com informações, com capacidade de agendar o atendimento, e com a possibilidade de cadastrar previamente o usuário.
 - b. Criar triagem de atendimento com atribuição de conferir documentos evitando que o usuário permaneça na fila sem estar qualificado para receber o serviço;
 - c. Criar o perfil de entrega (expedição de documentos) no CEAC.
2. Realizar a emissão e a entrega da carteira no mesmo atendimento em que o usuário comparecer ao CEAC com a documentação completa e apto a receber o benefício.
3. Descentralizar impressão da carteira.
4. Modificar a carteira para plástico impresso com foto e código de barras vinculado ao cadastro do usuário.
5. Evitar processo pendente cancelando desde o início quando houver risco de indisponibilidade de material. A pendência só se justifica quando o evento de interrupção ocorrer no meio do ciclo.

Pontos de integração com outros processos – AS IS e TO BE

Descrição da atividade de integração	Nº da Atividade	Processo integrado (interface)
(AS IS/TO BE) Evento de início	Início	Informações prestadas por outros órgãos
TO BE	Pagamento de boleto	Inclusão do atividade e ator "banco para receber o boleto de pagamento da taxa de envio da carteira pelo Correio e comunicar via web, o recebimento.

V. Documento de proposição de nova modelagem
Identificação de pontos de obstrução do processo

Pontos de obstrução	Atividade	Justificativa
Gargalo	Triagem de senha Atendimento Entrega	Falta triagem na distribuição de senha; Queda de internet e lentidão do STI; No modelo atual, entrega inicia o processo novamente, a partir da

		senha de atendimento.
Redundância	Conferir documentação	Dupla conferência.
Retrabalho	Atendimento	Queda de sistema preenchimento manual.
Integração	--	--
Trabalho manual	Atendimento	Se há queda de sistema o cadastro é feito manualmente.
Burocracia	Atendimento	Pedido de cópias para arquivo Solicitação de carteira obrigatoriamente realizada pelo idoso
Atraso	Atendimento	Falta de triagem; Queda de internet e lentidão do STI
Espera	Entrega	Impressão por outro CEAC: 8 a 30 dias.

Identificação de necessidade de alteração de documentação

Documentação de suporte do processo	Nº da Atividade	Justificativa
cadastro	03	O cadastro é feito em um sistema e impresso em papel para coleta de assinatura e arquivo. Sugere-se deixar de emitir impressão do cadastro.
Cópias de documentação pessoal	Atividades 2 a 6	O CEAC tem mantido arquivada toda a documentação do usuário em papel, em arquivo a espera do seu retorno em dois anos. Sugere-se a digitalização dos documentos e a eliminação de arquivos físicos
Carteira em papel	Atividades 7 e 8	As carteiras tem sido emitidas em papel onde a assinatura do idoso é coletada. Sugere-se a substituição por material plástico ou OBSERVAÇÃO A SER INCLUÍDA NA CARTEIRA DE IDENTIDADE.

Identificação de pontos de medição (indicadores de desempenho)

Indicador		Fórmula	Descrição
Considerando o AS IS			
Deficiência na capacidade de entrega (resolutividade)	Eficácia	Quantidade de Carteira entregues sobre emitidas	Indica o desperdício de recursos com a produção de carteiras que não são procuradas pelo usuário que solicitou o benefício
Tempo de atendimento instantâneo	Eficiência	Tempo gasto em cada atendimento ao longo do processo.	Indica a variabilidade da capacidade de atendimento do Centro considerando as variáveis que atuam no ambiente de atendimento: ferramentas, número de canais, dia da semana.
Demanda de serviço	Tendência	Contagem diária de serviços executados	Quanto serviços são executados em média considerando: número de canais, ferramentas, dia da semana
Frequência	Tendência	Nº de pessoas que acessam o CEAC	Quantas pessoas acessaram o centro de atendimento, independentemente de terem sido atendidas ou não.
Considerando TO BE			
Capacidade de entrega (resolutividade)	Eficácia	Número de retornos obrigatórios por impedimentos de entrega/número de atendimentos	Indica a capacidade de emissão e entrega imediata em uma única visita do usuário.
Tempo de atendimento instantâneo (minutos de atendimento)	Eficiência	Tempo gasto em cada atendimento ao longo do processo.	Indica a variabilidade da capacidade de atendimento do Centro considerando as variáveis que atuam no ambiente de atendimento: ferramentas, número de canais, dia da semana, frequência de usuários.
Tempo total de permanência no	Eficiência	Tempo total gasto entre o	Indica o tempo total de cada ciclo

Processo		ponto de início do processo e a conclusão da atividade final	de execução do processo
Demanda de serviço Atendimento por portal	Tendência	Contagem de cadastros feitos no portal com acesso ao CEAC – por unidade	Indica comportamento do público usual por unidade do CEAC. Considerar: números de canais, ferramentas e dias da semana.
Demanda de serviços	Tendência	Contagem diária de serviços executados (qualquer atendimento)	Indica quantos serviços são executados em média considerando: número de canais, ferramentas, dia da semana.
Frequência	Tendência	Nº de pessoas que acessam o CEAC	Quantas pessoas acessaram o centro de atendimento, independentemente de terem sido atendidas ou não. (o portal deve manter a mesma contagem)

Modificações propostas

Atividade	Alteração
1. Informações iniciais	Considerar a possibilidade dos múltiplos canais de acesso a informação: CEAC, Portal, 0800, Redes Sociais ou outro órgão público. Considerar a importância de promover a divulgação do serviço e dos requisitos de acesso ao benefício.
2. Triagem	Atividade de triagem para executar os seguintes procedimentos em relação à carteira de passe livre: Conferência de documentos e inserção do nome do usuário na fila de atendimento do sistema. Se a documentação não estiver correta, o usuário será orientado a providenciar a complementação da documentação e, após, retornar ao CEAC. Prover informações sobre legislação relacionada à identificação dos beneficiários da carteira de passe livre.
3. Cadastro no STI	O cadastro será criado/atualizado/conferido pelo atendente e confirmado pelo usuário após a conferência dos dados. Na operação de cadastro, poderá ser feita a consulta ao CNIS e Sergipe Previdência.
4. Emitir e entregar a carteira de passe livre	A emissão e entrega da carteira é feita pelo serviço de emissão de documentos.

Variante Portal	
1. Consulta e Cadastro	Obtenção de informações via o portal de serviços
2. Cadastro	<p>1. O portal disponibiliza o formulário de cadastro.</p> <p>2. Usuário preenche no portal os dados obrigatórios solicitados.</p>
3. Agendamento de atendimento	<p>1. o portal valida os dados preenchidos.</p> <p>2. o portal oferece agendamento.</p> <p>3. o portal oferece datas e locais em aberto para escolha do usuário.</p> <p>4. usuário seleciona data e local.</p> <p>5. portal informa documentos que devem ser apresentados para conferência no atendimento.</p>

VI. Registro de reuniões e participações

Agenda de reuniões de redesenho realizadas

Data	Descrição das atividades realizadas
03/02/2014	Apresentação da metodologia de processos; início do trabalho com mapeamento, levantamento de problemas, pontos de obstrução e análise SWOT.
04/02	Revisão do levantamento do processo, conhecimento do resultado da análise. Discussão das propostas de melhorias.
05/02/2014	Pré validação da proposta TO BE, identificação de pontos de ajustes.
06/02/2014	Apresentação da versão TO BE final para executores e coordenadores.
11/02/2014	Reunião para validação da proposta To be.

Nome	Ramal	Assinatura
Helena Raquel de Matos Brito Santos	79-99631342	
Isailma Gabriela Barros dos Santos	79-99946518	

Marlei Brito de Sousa Leal	79-99970718	
Gabriel Roncaglione Sousa	79-99919812	
Raphael Pinto da Silva Panta Leão	79-91913648	
Luiz Gustavo Conceição Tavares	79-98952025	
Paloma Santos Lima	79-99267095	
Jucimara Fontes	79-91390682	
Thiago Antonio Paixão Vieira	79-88279488	
Deborah Arôxa	79-88071218	
Terezinha do Nascimento	79-99050578	
Rodrigo Andrade	79-99977327	
Maria Helena Indig Lindgren Barros	61-99683084	
Bruno Henrique Oliveira Lima	61-82201622	