



## **RESUMO EXECUTIVO DO TRABALHO REALIZADO**

*Projeto de Redesenho dos Processos de Trabalho da área  
administrativa do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da  
Bahia*

## SUMÁRIO

---

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>1. P1- PLANO TECNICO DETALHADO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. P2- PLEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES</b> .....	<b>6</b>
<b>3. P3- MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES, PROCESSOS, ROTINAS E COMPETÊNCIAS LEVANTADAS E NOVAS PROPOSIÇÕES.</b> .....	<b>7</b>
<b>4. P4- MANUAIS</b> .....	<b>9</b>
<b>5. P5- RELATÓRIO DA PROPOSTA DE REDESENHO</b> .....	<b>12</b>
<b>6. P6- APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE REDESENHO</b> .....	<b>13</b>
<b>7. RELATÓRIO COMPLEMENTAR DO PROJETO- PROCESSO FINALÍSTICOS – DIAGNÓSTICO DAS DESCONFORMIDADES E PLANO DE MELHORIAS</b> .....	<b>14</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>ANEXO 1 – EQUIPE S DOS PROCESSOS</b>	

## **INTRODUÇÃO**

O principal objetivo deste Produto é apresentar de forma resumida o projeto de Redesenho dos Processos de Trabalho da área administrativa do Tribunal de Contas do Município do Estado da Bahia.

Para o desenvolvimento deste produto foram elaborados trabalhos em retaguarda para desenvolvimento do relatório.

## **OBJETIVOS DO PROJETO**

Redesenho dos Processos de Trabalho da área administrativa do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia, visando aprimorar e modernizar a estrutura administrativa da instituição em busca da melhoria e eficiência de seus processos de gestão no cumprimento de suas atribuições constitucionais.

## **ATIVIDADES REALIZADA**

A consultoria realizou todas as atividades prevista conforme estão citadas abaixo:

- A) Estruturou e propôs o Plano de Trabalho;
- B) Realizou o levantamento de informações referentes às atividades, processos, rotinas e funções administrativas do TCM/BA;
- C) Analisou, atualizou e otimizou os processos levantados e definidos no trabalho do GED, e outros processos novos que porventura ainda não tenha sido identificados;
- D) Determinou as Competências (Organizacionais, Técnicas e Gerenciais) que a organização necessita e aquelas que já existem;
- E) Elaborou manuais de procedimentos e rotinas de todos os processos administrativos do TCM/BA;
- F) Elaborou minucioso Relatório Final dos trabalhos realizados;
- G) Apresentou a proposta do Redesenho ao Tribunal;
- H) Elaborou o Resumo Executivo do trabalho.

Para o desenvolvimento de todas as atividades a consultoria utilizou de técnicas de “workshops” e técnicas de levantamento “in loco”, com a participação efetiva do corpo funcional da instituição.

## PRODUTOS ENTREGUES

1. Plano de Trabalho proposto com o detalhamento das atividades, bem como o cronograma previsto e sua duração;
2. Relatório de levantamento de informações;
3. Relatório com o mapeamento das atividades, processos, rotinas e competências levantadas e novas proposições;
4. Manuais (impressos e em meio magnético - CD) dos processos administrativos elaborados;
5. Relatório Final dos trabalhos realizados (documento editorado e impresso com capas e também em meio magnético) com a proposta de Redesenho Administrativo de todas as unidades trabalhadas;
6. Apresentação da proposta elaborada de Redesenho dos Processos Administrativos em *power-point*, impressa e em meio magnético; e
7. Resumo Executivo do trabalho realizado.

## RESULTADOS OBTIDOS

Com o 'Redesenho dos Processos de Trabalho', o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia passa a contar com diretrizes de intervenção e ferramentas que implementadas e monitoradas, viabilizarão uma atuação mais eficiente, com resultados mais eficazes, tais como:

- Superação dos entraves que a cultura organizacional e a resistência do público interno impõem ao processo de inovação;
- Otimização dos processos administrativos internos, tornando-os mais claros e céleres;
- Gerentes, Coordenadores e Dirigentes cientes e convictos de que o processo de melhoria dos processos administrativos é contínuo e influencia diretamente no desempenho de suas atividades gerenciais;
- Maior conhecimento das equipes nos processos mapeados e redesenhados;
- Maior interação entre os colaboradores das áreas; e
- Competências as (Organizacionais, Técnicas e Gerenciais) do TCM elaboradas.

## 1. P1- PLANO TECNICO DETALHADO

Foi apresentado no P1 o Plano Técnico a metodologia detalhada para todas as fases do projeto com descrevendo as fontes e formas de condução para abordagem de Processos (mapeamento e redesenho) e o mapeamento de Competências.

Também no P1 foi apresentado o cronograma planejado para a realização do projeto.

Este cronograma teve seu cumprimento, com poucas divergências no seu andamento, realizado dentro das datas contratuais previstas.

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

O Projeto de Redesenho teve o seu desenvolvimento à luz das diretrizes e direcionamentos estratégicos da Organização.

Considerou e obteve os fatores de sucesso indicados dentro do Projeto:

- Patrocínio adequado em todos os níveis organizacionais.
- Adequada abordagem metodológica em cada fase do projeto.
- Posicionamento e Alinhamento Estratégico do Projeto.
- Competência no gerenciamento do projeto.
- Comprometimento e integração das equipes interfuncionais.
- Experiência comprovada da equipe da consultoria que trabalhará com equipes internas.
- Geração de Resultados de Negócio pelo projeto.

## 2. P2- PLEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

O principal objetivo deste Produto foi apresentar e o levantamento de informações do TCM BA que poderiam impactar e direcionar o projeto de Redesenho dos Processos de Trabalho da área administrativa.

A metodologia utilizada pela MBS, para este trabalho, partiu dos fluxos (Levantamento de informações) do projeto citado (GED- 2009), verificando e revisando, juntamente com a equipe designada, a validação dos fluxos dos processos administrativos. Nenhum fluxo, diante da nossa verificação, juntamente com o grupo do processo, permaneceu inalterado. Consequentemente fizemos todos os fluxos dos processos administrativos, na sua situação atual novamente. Estes estarão sendo apresentados no Relatório P3 - Relatório com o mapeamento das atividades, processos, rotinas e competências levantadas e novas proposições.

### 3. P3- MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES, PROCESSOS, ROTINAS E COMPETÊNCIAS LEVANTADAS E NOVAS PROPOSIÇÕES.

O objetivo deste Produto é foi apresentar a situação atual e o levantar as competências atuais e desejáveis dos processos administrativos do TCM.

#### MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A metodologia utilizada pela MBS para este trabalho partiu dos fluxos ( P2- Levantamento de Informações) do projeto de GED de 2009, verificando revisando e mapeando os fluxos dos processos administrativos.

Nenhum fluxo, diante da nossa verificação juntamente com o grupo técnico designado de cada processo, permaneceu sem revisão. Ou seja fizemos todos os fluxos apresentados no P3 novamente para representar momento atual dos processos no TCM BA e que estavam diferentes dos levantados no projeto anterior.

O desafio de tempo deste projeto era bastante grande então formamos 2 frentes de trabalho para a realização das sessões com as equipes de processos definidas a fim de ganharmos tempo sem perder a qualidade.

Foram mapeado 31 processos de trabalho conforme mostra a tabela a seguir.

Nº	PROCESSO	AREA
1	Assessoria Jurídica	AJU
2	Relatórios Mensais e Anuais	ATP
3	Progressão	ATP
4	Monitoramento e Planejamento Estratégico	ATP
5	Licitatório	CPL
6	Demanda Externa	DEMANDA EXTERNA
7	Infra Estrutura	DIF
8	Diretoria e Informática	DIF
9	Suporte ao Usuário	DIF
10	Gestão de Desenvolvimento	DIF

11	Manutenção de Bens e Programação de Viagens	GEAST
12	Manutenção de Veículos	GEAST
13	Controle Orçamentário Financeiro	GEFIN
14	Patrimônio	GEMAP
15	Requisição, Programação e Aquisição de Materiais e Bens	GEMAP
16	Recebimento e Estocagem - Almoxarifado	GEMAP
17	Recrutamento e Seleção de Estagiário	GEPES
18	Direitos e Vantagens	GEPES
19	Planejamento e Pagamento de Férias	GEPES
20	Folha de Pagamento	GEPES
21	Folha de Frequência	GEPES
22	Protocolo	GEPRO
23	Fluxo da Presidência	GP
24	Ouvidoria	OUVIDORIA
25	Prestação de Contas	SGE
26	Certidões/Vistas e Cópias de Processo	SGE
27	Denúncia e Termo de Ocorrência	SGE
28	Fluxo da SGU	SUG
29	Acompanhamento de Contratos	UATE
30	Orçamento	UATE
31	Microfilmagem e digitalização	UMIC

Foram levantados no total 128 oportunidades de melhorias que foram analisadas classificadas e priorizadas.

### **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Foi também neste produto apresentado o mapeamento das competências com o objetivo de identificar e definir as Competências do TCM BA foram elaborados:

1. Mapa de Competências Organizacionais;
2. Mapa de Competências Gerenciais;
3. Mapa e Matriz de Competências Técnicas.

Foram definidas 4 Competências Organizacionais, 16 Competências Gerenciais que foram priorizadas em 8 e 63 Competências Técnicas no total como descreve o relatório do P3.



#### 4. P4- MANUAIS

A principal finalidade deste Produto foi apresentar o Redesenho dos Processos Administrativos de forma detalhada com seus fluxos revisados e especificação dos procedimentos principais de suas atividades.

Para o desenvolvimento desta fase as principais atividades citadas abaixo foram realizadas no seguinte formato:

- Reuniões de trabalho com equipe de técnica de processo designada;
- Detalhamento das especificações pelas equipes de processo designadas;
- Revisão pelos consultores das especificações e procedimentos das atividades dos processos administrativos; e
- Trabalhos em retaguarda para documentação dos mapas e elaboração do relatório.

As agendas foram realizadas em 3 frentes de trabalho (em paralelo) de processos para dar agilidade neste fase sem perder qualidade.

Foram redesenhados 40 processos de trabalho conforme mostra a tabela a seguir.

Nº	PROCESSO	AREA
1	Assessoria Jurídica - Denúncia, Pedido de reconsideração Termo de Ocorrência Prestação de Contas	AJU
2	Licitações Externas	AJU
3	Macroprocesso de Assessoria Jurídica - Processos Judiciais	AJU
4	Pessoal + Assessoramento	AJU
5	Capacitação	ATP
6	Planejamento Estratégico	ATP

7	Progressão	ATP
8	Relatórios Anuais	ATP
9	Relatórios Trimestrais	ATP
10	Licitatório	CPL
11	Demanda Externa	DEMANDA EXTERNA
12	Desenvolvimento	DIF
13	Planejamento de HW, SW	DIF
14	Suporte Infra	DIF
15	Macrofluxo - Suporte a Infraestrutura	DIF
16	Suporte Usuário	DIF
17	Controle de Combustível	GEAST
18	Manutenção de Bens e Programação de Viagens (motoristas)	GEAST
19	Manutenção de Veículos	GEAST
20	Programação de Viagem Motorista	GEAST
21	Controle Orçamentário e Financeiro, Conciliação Bancária e Encerramento	GEFIN
22	Patrimônio	GEMAP
23	Recebimento e Estocagem - Almoxarifado	GEMAP
24	Requisição, Programação e Aquisição de Materiais e Bens	GEMAP
25	Atestado	GEPES
26	Direitos e Vantagens	GEPES
27	Férias	GEPES
28	Folha de Frequência	GEPES

29	Folha de Pagamento	GEPES
30	Folha de Pagamento de Estagiários	GEPES
31	Recrutamento e Seleção de Estagiário	GEPES
32	Protocolo e GED	GEPRO e UMIC
33	Gabinete da Presidência	GP
34	OUVIDORIA	OUVIDORIA
35	Certidões/Vistas e Cópias de Processo	SGE
36	Denúncia e Termo de Ocorrência	SGE
37	Prestação de Contas	SGE
38	Macrofluxo	SUG
39	Acompanhamento de Contratos	UATE
40	Orçamento	UATE

## 5. P5- RELATÓRIO DA PROPOSTA DE REDESENHO

O propósito deste Produto foi apresentar as melhorias realizadas nos processos na fase de redesenho, complementado o P4 Manuais dos Processos Redesenhados Elaborados, onde os fluxos e procedimentos foram apresentados.

Para o desenvolvimento desta fase as principais atividades citadas abaixo foram realizadas no seguinte formato:

- Reuniões de trabalho com equipe de técnica de processo designada;
- Detalhamento das especificações pelas equipes de processo designadas;
- Revisão pelos consultores das especificações e procedimentos das atividades dos processos administrativos; e
- Trabalhos em retaguarda para documentação dos mapas e elaboração do relatório.

As agendas foram realizadas em 3 frentes de trabalho (em paralelo) de processos para dar agilidade neste fase sem perder qualidade,

Foram elencadas 88 melhorias nos processos redesenhados ao todo, que estão indicadas no produto referente.

Foram analisadas todas as oportunidades de melhorias levantadas quanto ao seu atendimento nos processos redesenhados conforme demonstrado no produto P5.

Conforme definido no Edital de contratação deste projeto o diagnóstico e a remodelagem dos processos compreendem os Processos Administrativos do TCM. Quanto aos processos finalísticos estes foram entregues em um relatório Anexo complementar e também citado ao final deste relatório.

## 6. P6- APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE REDESENHO

O objetivo deste Produto foi elaborar uma apresentação em Power Point dos principais produtos do Projeto de Redesenho Realizado. Este documento apresenta de forma gráfica e sucinta os principais marcos, produtos e melhorias propostas no redesenho.

Apenas os fluxos ficaram de fora desta apresentação, por serem demasiadamente grandes e sua forma de apresentação indicada é a plotagem ( impressão) conforme foram entregues no produto P4.

Para o desenvolvimento deste produto foram realizadas atividades em retaguarda.

## **7. RELATÓRIO COMPLEMENTAR DO PROJETO- PROCESSO FINALÍSTICOS – DIAGNÓSTICO DAS DESCONFORMIDADES E PLANO DE MELHORIAS**

O principal objetivo deste Relatório Complementar foi atender a solicitação do TCM quanto a revisão dos Processos Finalísticos.

Foi acordado com a Consultoria que os Processos Finalísticos seriam analisados para a elaboração de um Diagnóstico de Desconformidade e Plano de Melhorias.

Para a realização deste diagnóstico a metodologia utilizada pela MBS partiu dos fluxos e documentos do Projeto de GED de 2009, como base de conhecimento e revisão da Equipe designada. Foram plotados (impressos) todos os fluxos com o objetivo de entendimento para a realização dos trabalhos através de sessões de trabalho.

Para o desenvolvimento desta fase as principais atividades citadas abaixo foram realizadas no seguinte formato:

- Estudo prévio do material do Projeto de GED de 2009 referente aos processos finalísticos;
- Plotagem do material do Projeto de GED 2009 e organização da sala;
- Reuniões de trabalho com Equipe de técnica designada; e
- Trabalhos em retaguarda para elaboração do relatório.

Foram desenvolvidos para os processos finalísticos um quadro contendo as principais desconformidades e o plano de melhoria para os processos.

## CONCLUSÃO

O projeto de Redesenho de Processos de trabalho das áreas administrativas do TCM foi um projeto bastante desafiador pelo escopo e tempo de realização. Felizmente com um bom planejamento e acompanhamento na gestão do projeto foi possível realizar em 4 meses todo o escopo proposto com a qualidade esperada.

Abaixo citamos alguns números do Projeto:

- O projeto teve seu início no dia 14/09/2012 e sua finalização no dia 28/12/2012.
- Foram envolvidas 16 áreas do TCM contando com aproximadamente 69 colaboradores.
- Foram realizadas 1.464 horas de consultoria neste período e aproximadamente mais 420 horas de documentação, número bastante alto pois trabalhamos em frentes de trabalho em paralelo para atingirmos os objetivos de prazo e abrangência do projeto.
- Mapeamos 31 processo na fase de diagnóstico do como é e 40 processos redesenhados na fase do deveria.

Tivemos o privilégio de contar com os colaboradores das áreas designados para as Equipes de Processo e com o GT (Grupo Técnico).

# ANEXO 1