

Artigo

# Modelo de gestão de transferências públicas no SICONV



## *Model management transfer in public SICONV*

**Luiz Lustosa Vieira** <luiz.vieira@planejamento.gov.br>

Analista de Planejamento e Orçamento. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.  
Doutor em Sistema de Informação pela Université de Toulouse, Pós-Doutor em Sistemas de Informação pela Université Pierre-Mendès France – Grenoble II. Brasília, Brasil.

**Jose Antonio de Aguiar Neto** <antonio.aguiar@planejamento.gov.br>

Coordenador Geral de Informações Estratégicas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, Brasil.

**Recebido** 14-nov-13 **Aceito** 30-nov-13

**Resumo** Este artigo consolida os esforços do Grupo de pesquisa de Sistemas de Informação para a construção de um modelo de referência para a gestão de convênios celebrados com base nos recursos oriundos das Transferências Voluntárias. Aqui está consolidado o produto Modelo de Referência para Avaliação dos Processos dos Convenientes, previsto para a 3ª etapa do projeto de pesquisa. Esse modelo será tomado como referência para a 4ª. etapa do projeto, quando será submetido à realidade de alguns convenientes selecionados por amostragem. A experiência obtida nessa próxima etapa permitirá a consolidação do Modelo de Referência. Uma importante contribuição deste instrumento é facilitar o entendimento das propostas para a melhoria dos processos aqui abordados, disponibilizando a todos os interessados as informações referentes aos processos redesenhados, desde a organização até o detalhamento das atividades de cada um desses processos. Os resultados aqui apresentados não possuem um caráter finalístico. Ao contrário disto, pretendem orientar a próxima etapa do projeto que é a Aferição do Modelo de Referência junto a um conjunto de Estados e Municípios que, com suas respectivas experiências, poderão contribuir com o Modelo ora idealizado.

**Palavras-Chave** Transparência no governo, novas tecnologias e serviço público, Governo, Sistemas de informação, e-Governo.

**Abstract** *This article consolidates the efforts of the Research Group of Information Systems for the construction of a reference model for the management of agreements concluded on the basis of voluntary transfers funds from the Brazilian government. Here is the Consolidated Reference*

*Model for Product Evaluation Process of the contracting party, scheduled for the 3rd stage of the research project. This model will be used as a reference to the 4th. stage of the project will be submitted when the reality of some selected sample with agreements. Experience gained in this next step will allow the consolidation of the Reference Model. An important contribution of this instrument is to facilitate the understanding of the proposals for the improvement of the processes discussed here, available to all interested parties with information regarding process redesign, since the organization to the detail of the activities of each of these processes. The results presented here do not have a character finalistic. Unlike this, aim to guide the next stage of the project which is the Survey of the Reference Model along with a set of states and municipalities, with their experiences, can contribute to the idealized model now.*

**Keywords** *Transparency in government, new technologies and public service, government, information systems, e-Government.*

## **1. Introdução**

### **1.1 Motivação do Projeto**

O Ministério do Planejamento, visando facilitar o acesso aos recursos disponibilizados pelo Orçamento Geral da União por meio das “Transferências Voluntárias”, destacou com base em estudos prévios relacionados ao tema, uma determinante prioritária do êxito dos interessados nos seus pleitos de acesso aos recursos das Transferências Voluntárias – a capacidade e organização dos agentes na realização das atividades necessárias à habilitação. Quanto mais bem preparado e organizado o agente, maior a quantidade de recursos a que tiveram acesso.

Neste sentido, uma política de distribuição mais adequada e com menores riscos de insucesso nos resultados passa necessariamente pelo aperfeiçoamento dos agentes tanto nos procedimentos para captação dos recursos como de sua capacidade de gestão dos projetos que lhes forem delegados.

A estratégia do Ministério neste segmento está calcada nas seguintes diretrizes:

- a. Consolidação das experiências exitosas em um modelo para o “Processo de Transferência Voluntárias” que servirá como referência;
- b. Produção de uma metodologia que permita aos agentes interessados identificação abrangente e objetiva de suas capacidades, deficiências e focos prioritários de aperfeiçoamento;
- c. Levantamento de dados junto a agentes escolhidos como amostra, referente à sua forma de atuação no que diz respeito ao Processo de Transferências Voluntárias, utilizando a referida metodologia e análise comparativa em relação ao “Modelo de Referência”, ambos citados acima;

- d. Determinação, com base nestes levantamentos, das orientações necessárias, possíveis planos de cooperação do Ministério do Planejamento junto aos estados e municípios, visando o aperfeiçoamento do processo no âmbito do Município ou Estado.

## 1.2 Objetivo

Este artigo descreve os resultados obtidos na idealização de um Modelo para o Processo de Transferências Voluntárias que será adotado como referência para avaliação das práticas adotadas pelos convenentes, conforme referido na diretriz “a” do item anterior (Motivação do Projeto).

Buscou-se com este artigo consolidar o entendimento do grupo de trabalho, que contou com a colaboração dos ministérios do Turismo, do Desenvolvimento Social e do Planejamento no papel de concedentes, com também do Governo do Estado de Pernambuco no papel de convenente, sobre quais são as melhores práticas que devem ser observadas no processo de transferências voluntárias. Assim, chegou-se ao modelo ora apresentado que, no âmbito do projeto, denominou-se “Modelo de Referência Idealizado”, que caracteriza o esforço obtido com a finalização da Etapa 3 do projeto – Construção de um Modelo de Referência para Gestão de Convênios.

Assim, o objetivo do “Modelo de Referência Idealizado” é servir de parâmetro para orientar os trabalhos que serão desenvolvidos na Etapa 4 do projeto – Aferição do Modelo de Referência – quando serão visitados 3 estados e 5 municípios para verificar a efetividade do modelo idealizado como parâmetro de avaliação das práticas relacionadas às transferências voluntárias adotadas pelos convenentes. Por isso o nível de detalhamento apresentado no “Modelo de Referência Idealizado” é aquele que foi julgado suficiente para realização dos trabalhos da Etapa 4 do projeto.

Ao final da Etapa 4, a equipe do projeto terá colhido os insumos que permitirão evoluir o “Modelo de Referência Idealizado” para um nível superior de maturidade, que será o “Modelo de Referência Consolidado”. Esse último consistirá o produto final que será disponibilizado para os convenentes e, por isso, apresentará um maior nível de detalhamento das atividades que o compõem.

## 2. Metodologia Aplicada

### 2.1 Metodologia Aplicada ao Projeto

A metodologia Business Process Improvement (BPI) [Harrington 1991], preconizada pela aderência à plataforma de mapeamento de processo adotada, e de reconhecida qualidade, foi aplicada ao projeto e adequada ao Guia de Simplificação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, a qual, além da documentação de processos, orienta um conjunto de ações relativas à gestão e melhoria de tais processos, tornando possível a criação de Banco de

Dados Corporativo da Documentação dos Processos tratados. A mencionada metodologia preconiza como forma de garantir o fiel retrato do processo e com o conseqüente consenso sobre a realidade representada, que o levantamento das informações, para a situação atual, bem como a definição da situação futura, seja feitos em sessões de trabalho, por meio do uso da técnica Joint Application Design (JAD)<sup>1</sup> [Wood1989]. A adequação da metodologia de modelagem de processos à GESPUBLICA é garantida pelo Manual de Padronização de Modelagem de Processos, idealizado e mantido pelo Escritório de Processos da COMOR/MP.

Como ferramenta de documentação e gerenciamento das informações, utilizou-se o software Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) [Davis 2007]. A utilização do ARIS Products associado à Metodologia utilizada permite que os trabalhos sejam estruturados com alto grau de informações e detalhamentos, o que possibilitará a utilização dessa documentação em iniciativas futuras.

## 2.2 Metodologia para a Modelagem do Modelo de Referência

Como mencionado, o trabalho de elaboração do “Modelo de Referência Idealizado” para os processos de transferência voluntária foi desenvolvido utilizando-se, principalmente, a metodologia JAD, que consiste em reuniões com pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo:

- fornecedores - que fornecem insumos para a execução do processo;
- executantes - que executam as atividades dos processos; e
- clientes - que recebem o produto do processo.

As reuniões ocorrem de modo a permitir que esses atores discutam as atividades de acordo com as diferentes visões, chegando a um consenso sobre a execução do processo e gerando uma visão homogênea entre as partes. A técnica JAD para documentação dos processos permite:

- Adotar o método para decisões que exigem envolvimento interdepartamental;
- Possibilitar aos participantes a visão do todo;

1 *Joint Application Design* (JAD) – é um método criado pela IBM na década de 70, cujo objetivo era reduzir os tempos gastos com a especificação de sistemas, a partir da eliminação de retrabalhos obtida pela realização da especificação com grupos de entrevistados formados por todas as pessoas que se envolviam direta ou indiretamente com o processo. Tal método garante uma melhor visão do todo e dispensa o trabalho de consolidação posterior. As reuniões são marcadas pela objetividade, tendo um coordenador cujo papel é conduzir o grupo dentro de uma seqüência lógica de temas, evitando os desvios dos assuntos. Os dados obtidos vão sendo colocados à vista de todos, de modo a evitar diferentes entendimentos relacionados ao mesmo tema.

- Reduzir o tempo de levantamento de pré-requisitos, evitando-se validações futuras, que tradicionalmente ocorrem nos levantamentos convencionais;
- Reduzir o tempo de tomada de decisões;
- Aproveitar a sinergia do grupo reunido – Evitar perda de detalhe ou informação;
- As informações são fornecidas, questionadas, consensadas e documentadas no ATO;
- Os Resultados são apresentados de forma imediata permitindo o entendimento uniforme a TODOS os participantes.

Ao final de cada reunião de modelagem, foram identificadas pelos participantes as melhores práticas e as recomendações para melhoria que, naquele momento, deveriam orientar a avaliação das práticas adotadas pelos convenientes. As informações estão consolidadas no item 4 do presente artigo.

### 2.3 Manual de Padronização de Modelagem de Processos

Para que as ações de modelagem de processos desenvolvidas no âmbito do Ministério do Planejamento apresentem padronização, de acordo com as necessidades do Ministério, foi desenvolvido e é mantido pela equipe do Escritório de Processos da Coordenação de Modernização Administrativa (COMOR) o Manual de Padronização de Modelagem de Processos.

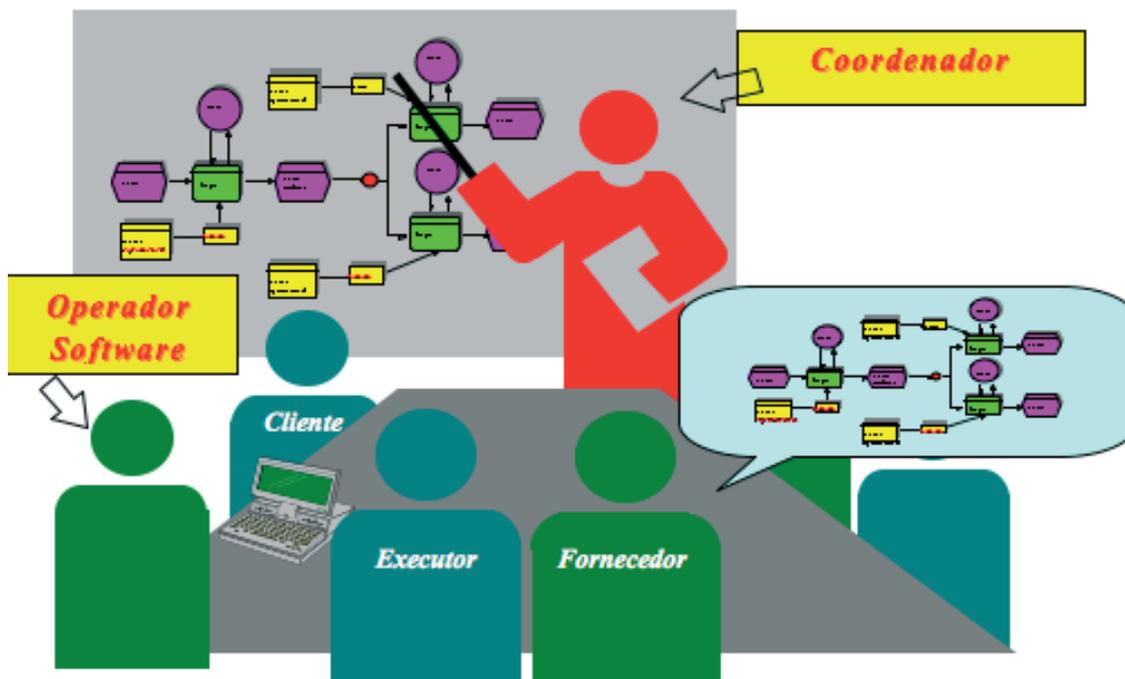


Figura 1: Sessão JAD

Para elaboração do “Modelo de Referência Idealizado”, a o Grupo de pesquisa baseou-se nesse manual e considerou o Termo de Referência, nos seguintes aspectos:

- representação gráfica, por meio de diagramas e/ou fluxogramas;
- produtos/serviços resultantes e seus requisitos – evento final do fluxo do processo;
- caminhos lógicos e interdependências – interfaces dos processos;
- clientes e fornecedores – interface de início (fornecedores) e final do fluxo (cliente);
- insumos requeridos – evento de entrada para início das atividades do processo;

## 2.3.1 Conteúdos e Conceitos Apresentados pelo Manual de Padronização de Modelagem de Processos

### 2.3.1.1 Objetivo

O objetivo deste Manual é definir os Padrões de Modelagem com a utilização do software ARIS, de modo a garantir a uniformidade nos procedimentos para o mapeamento e redesenho de processos no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

### 2.3.1.2 Conceituações

**Padronização:** É a condição para manter o controle, bem como para garantir a manutenção de seu domínio tecnológico e assegurar que a execução das tarefas esteja de acordo com o que foi acordado.

**Macroprocessos:** Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais.

**Processos:** Cada macroprocesso engloba vários processos, por meio dos quais são viabilizados os resultados pretendidos pela organização. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.

**Subprocessos:** Constituem-se em um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades seqüenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização.

**Atividade:** é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As Atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. “o quê” é feito e

descrito no Atributo Nome e “como” é feito no Atributo Descrição da Atividade. A descrição do objeto “Atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender Demandas”.

**Eventos:** são resultados de alguma atividade/ação ou são utilizados para representar acontecimentos temporais (Exemplo de eventos temporais: no final do exercício, semestralmente, diariamente). Estes objetos controlam ou influenciam as próximas atividades do processo, disparando a execução de uma ou mais delas. Os Eventos seguem o padrão de ser descrito com o verbo no particípio passado, ex.: “Demandas Atendidas”.

### 2.3.1.3 Modelagem de Processos

Modelagem de Processo é o termo utilizado para os trabalhos relativos ao:

**Mapeamento** - levantamento e diagramação do processo como ele é executado (atual) (As Is) - é entendido como a identificação dos fluxos de trabalho com início, meio e fim bem determinados, com insumos e produtos/serviços claramente definidos e com atividades que seguem uma seqüência lógica, permitindo uma visão integrada e encadeada do trabalho; e

**Redesenho** - otimização do processo (proposta) (To Be) – é entendido como as melhorias realizadas por meio da racionalização do fluxo de trabalho. Gera uma base referencial que permite, entre outras aplicações, criar condições para a construção da estrutura organizacional, a definição e avaliação de indicadores de resultados de atendimento em nível interno e/ou institucional, a formulação de planos de sistemas de informações e a aplicação do Ciclo PDCA - Plan Do Check Action [SHEWHART1939].

### 2.3.1.4 Diagramas

São representações gráficas elaboradas para visualizar uma determinada realidade, de forma simplificada, possibilitando assim um melhor entendimento. Os diagramas se compõem, basicamente, de símbolos e de atributos, que são informações de texto que complementam a representação.

**Cadeia de Valor Agregado – VAC (Value Chain Added Diagram)** – modelo que representa a Visão Sistêmica dos Processos Organizacionais, para que se tenha uma Macro-Visão da interligação e/ou encadeamento dos macroprocessos, processos, subprocessos, e tarefas, seguindo a seqüência de execução dos mesmos.

**Fluxo do Processo** – modelo que representa a visão detalhada do subprocesso/processo em uma seqüência lógica e mostra sua integração com os demais processos da Cadeia de Valor Agregado.

No ARIS, os processos são representados por uma cadeia de “Eventos” e “Atividades”, utilizando-se o modelo de Fluxo do Processo.

A “Atividade” é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As Atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. “o quê” é feito e descrito no Atributo Nome e “como” é feito no Atributo Descrição da Atividade. A descrição do objeto “Atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender Demandas”.

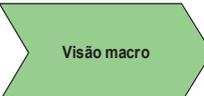
Os “Eventos” são resultados de alguma atividade/ação ou são utilizados para representar acontecimentos temporais (Exemplo de eventos temporais: no final do exercício, semestralmente, diariamente). Estes objetos controlam ou influenciam as próximas atividades do processo, disparando a execução de uma ou mais delas. Os Eventos seguem o padrão de ser descrito com o verbo no particípio passado, ex.: “Demandas Atendidas”.

A modelagem de um processo sempre se inicia com o objeto “Interface de Processo” ou o símbolo “Evento” e finaliza-se da mesma forma.

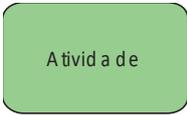
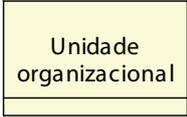
### 2.3.1.4 Objetos utilizados por modelo

Os símbolos com suas descrições, características e relacionamentos, que serão utilizados para a modelagem dos processos, estão relacionados a seguir, por modelos de diagramas onde serão utilizados:

#### Cadeia de Valor Agregado

Representação do Objeto	Descrição e utilização do símbolo	Cor	Tamanho	Tipo de Relacionamento
	Indica o macroprocesso, subprocesso ou processo, dependendo do nível de cadeia de valor representado.	150 255 150	X - 200 Y - 130	- É predecessor de
	Representa um macroprocesso, subprocesso ou processo. Neste caso o objeto refere-se a um processo que possui outro predecessor na cadeia de valor agregado.	150 255 150	X - 200 Y - 130	- É predecessor de - Produz
	São insumos para o processo.	179 241 244	X - 110 Y - 125	- É entrada para
	São os resultados do processo.	243 245 158	X - 110 Y - 125	- É saída para

**Fluxo do Processo**

Representação do Objeto	Descrição e utilização do símbolo	Cor	Tamanho	Tipo de Relacionamento
 Atividade	Representa cada passo de um fluxograma de processos. É a menor unidade de execução representada graficamente em um fluxograma. Indica "o que fazer".	150 255 150	X - 120 Y - 120	- Cria saída para - É medido por
 Evento	É utilizado para representar resultados de ações (atividade) ou ocorrências resultantes delas. Pode representar também temporalidade. Indica "quando fazer".	255 215 255	X - 120 Y - 120	- É avaliado por - Ativa
 Interface do processo	É a representação de outro processo dentro do seu diagrama. Serve como "link" ou conexão para um processo para o qual exista uma "interface".	255 255 255	X - 120 Y - 120	- Cria - Conduz para
 OU	<b>Ou exclusivo</b> = só uma alternativa a seguir; obrigatoriamente; juntas totalizam 100% de probabilidade.	0 0 0	X - 100 Y - 100	- Conduz para - Ativa
 E	<b>E</b> = seguir todas as alternativas obrigatoriamente; 100% de probabilidade de cada uma ocorrer.	0 0 0	X - 100 Y - 100	- Conduz para - Ativa
 E/OU	<b>E/OU</b> = seguir ao menos uma das alternativas; cada alternativa tem sua probabilidade de ocorrência, não totalizando 100% necessariamente.	0 0 0	X - 100 Y - 100	- Conduz para - Ativa
 Unidade organizacional	Representa a área ou uma unidade dentro do organograma.	255 255 220	X - 130 Y - 130	- Executa

**Observações:**

- Ligações entre Evento e Atividade, com mais de uma entrada ou saída, utilizar Operadores Lógicos.
- Interface de Processo representa um link do processo atual para um subprocesso predecessor ou sucessor.
- Fluxogramas iniciam e terminam com Eventos. Eventualmente, se houver relacionamento entre os processos, os mesmo iniciarão e terminarão com Interfaces de processo.

## Padronização e modelagem

O presente artigo evidencia o trabalho realizado para a o mapeamento e otimização do Processo de Transferência Voluntária a Estados e Municípios com Foco na visão dos Convenentes. A representação dos processos foi orientada pelo Manual de Padronização de Modelagem de Processos e foi empregada a ferramenta ARIS como solução para modelagem. As experiências da equipe técnica da SLTI/MPOG e as melhores práticas identificadas entre concedentes e convenentes que contribuíram para orientar a estruturação, organização e a interação estão refletidas na proposta de “Modelo de Referência Idealizado”.

As informações e a representação gráfica referente ao redesenho dos processos das Transferências Voluntárias estão consolidadas em uma base de dados da ferramenta ARIS que, dentre outras aplicações, permitiu que fosse gerada essa documentação considerando os seguintes aspectos de processos:

- Modelos de Cadeia de Valor Agregado dos processos relacionados à Gestão dos Programas de Transferências voluntárias, com a representação gráfica dos processos em relação às fases de Planejamento, Execução, Controle e Avaliação (*do inglês modelo PDCA*), bem como a representação das entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) em todo o ciclo do processo.
- Modelos contendo o desenho dos processos inerentes às Transferências Voluntárias, com a representação gráfica de suas atividades, eventos, caminhos lógicos do processo e interfaces com outros processos.

O Modelo Idealizado contemplado neste relatório está estruturado em 2 (dois) níveis, que permitem o entendimento desde os processos até o fluxo de atividades de cada um dos processos que compõem o Modelo de Referência. Vale ressaltar que o detalhamento dos processos em fluxos de atividades contemplou apenas os aqueles que cabem aos convenentes, uma vez que este é o escopo deste trabalho. Os processos de responsabilidade dos concedentes foram representados apenas na Cadeia de Valor Agregado, com suas respectivas entradas e saídas, para evidenciar a complementaridade entre as ações dos concedentes e dos convenentes.

Com vistas a facilitar o uso deste manual, está detalhada abaixo a lógica que orientou a estruturação e organização dos processos.

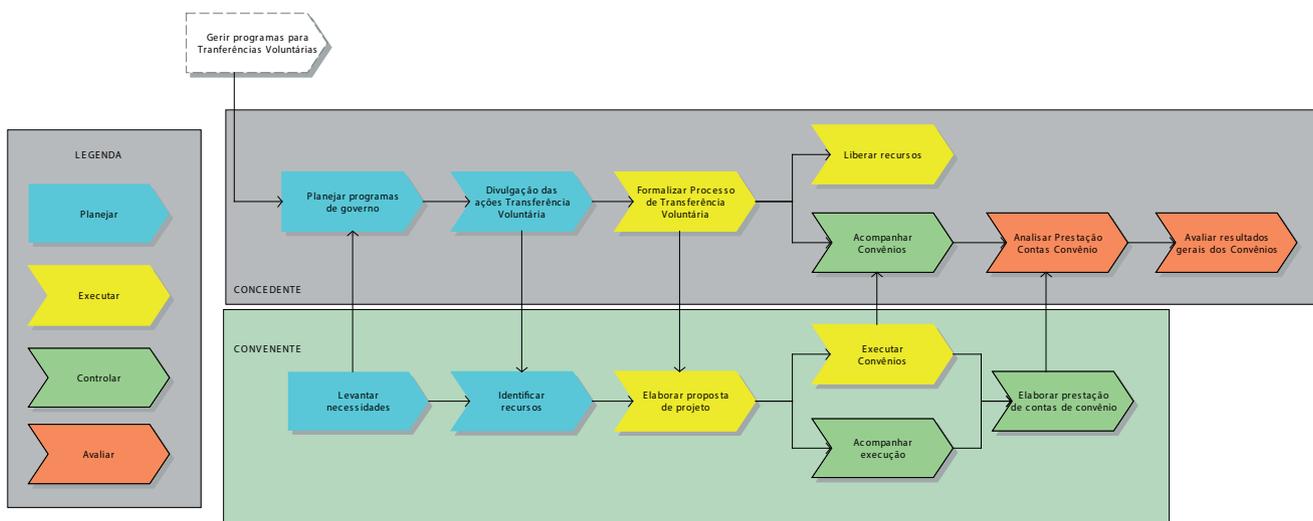
- **1º. Nível** – Cadeia de Valor Agregado (VAC): na qual estão representados os processos de Transferências voluntárias, contemplando todo o ciclo de vida desse processo, desde a identificação das necessidades até a avaliação dos resultados gerais do convênio. Os processos estão organizados de modo a evidenciar as atuações que cabem aos concedentes e aos convenentes. Há duas representações da Cadeia de Valor , a primeira destaca a VAC dentro do ciclo PDCA; a segunda detalha as entradas e saídas que promovem a integração entre os processos da VAC;

- **2º. Nível** – Elementos do Processo: apresenta a decomposição dos processos identificados no 1º. Nível em seus respectivos fluxos de atividades. Conforme abordado anteriormente, este nível não é adotado para os processos que cabem aos concedentes.

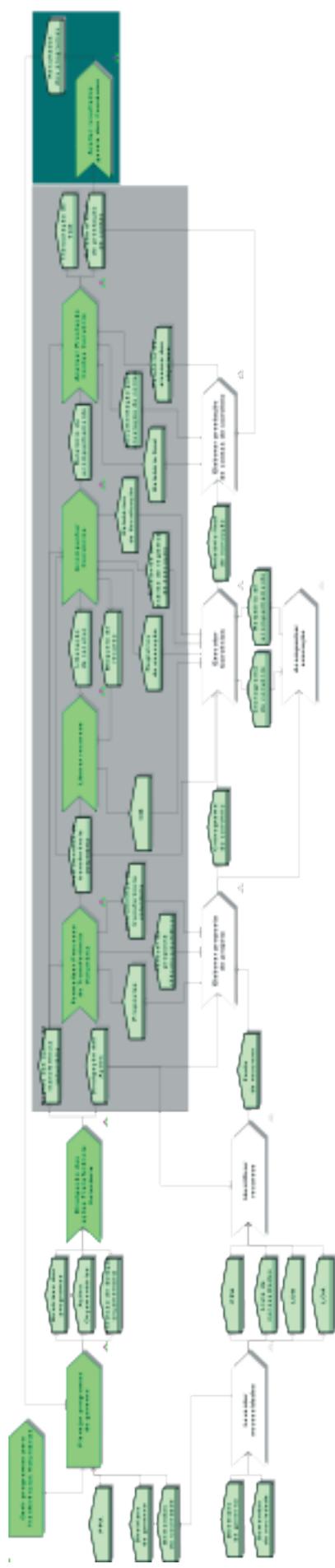
É importante ressaltar que a seqüência adotada para representação dos processos neste artigo segue o fluxo do modelo PDCA, ou seja, primeiramente são apresentados os processos que compõem a fase de Planejamento, depois aqueles da fase de Execução, seguidos pelos de Controle e, por fim, são apresentados os processos da fase de avaliação.

## 4. Modelo de Referência para os Processos de Transferências Voluntárias

### 4.1 Cadeia de Valor Agregado (VAC) – Gerir Programas para Transferências Voluntárias (Contextualização no Ciclo PDCA)



#### 4.2 Cadeia de Valor Agregado (VAC) – Gerir Programas para Transferências Voluntárias (Representação das entradas e saídas dos processos)



## 4.3 Detalhamento dos Processos

### 4.3.1 Planejar programas para transferência Voluntária (Concedente)

**Objetivo do Processo** Planejar a execução das ações do PPA.



### 4.3.2 Divulgação das ações Transferência Voluntária (Concedente)

**Objetivo do Processo** Dar ciência à sociedade sobre as ações de transferência voluntária.



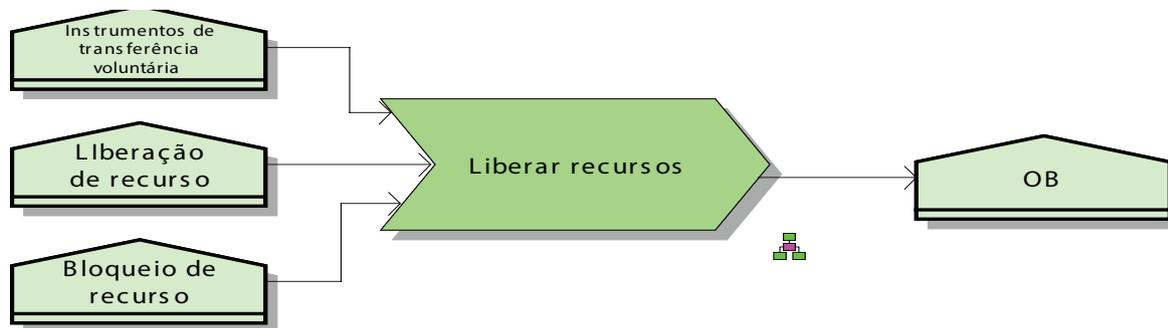
### 4.3.3 Formalizar Processo de Transferência Voluntária (Concedente)

**Objetivo do Processo** Realizar análise de propostas para celebração de convênios/contrato de repasse.



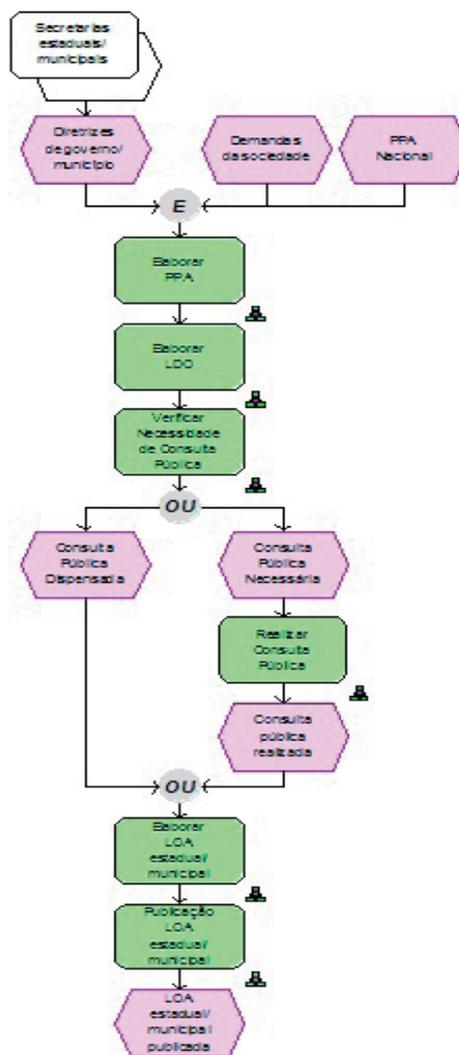
#### 4.3.4 Liberar recursos (Concedente)

**Objetivo do Processo** Liberar Recursos para execução do objeto de convênio/contrato de repasse.



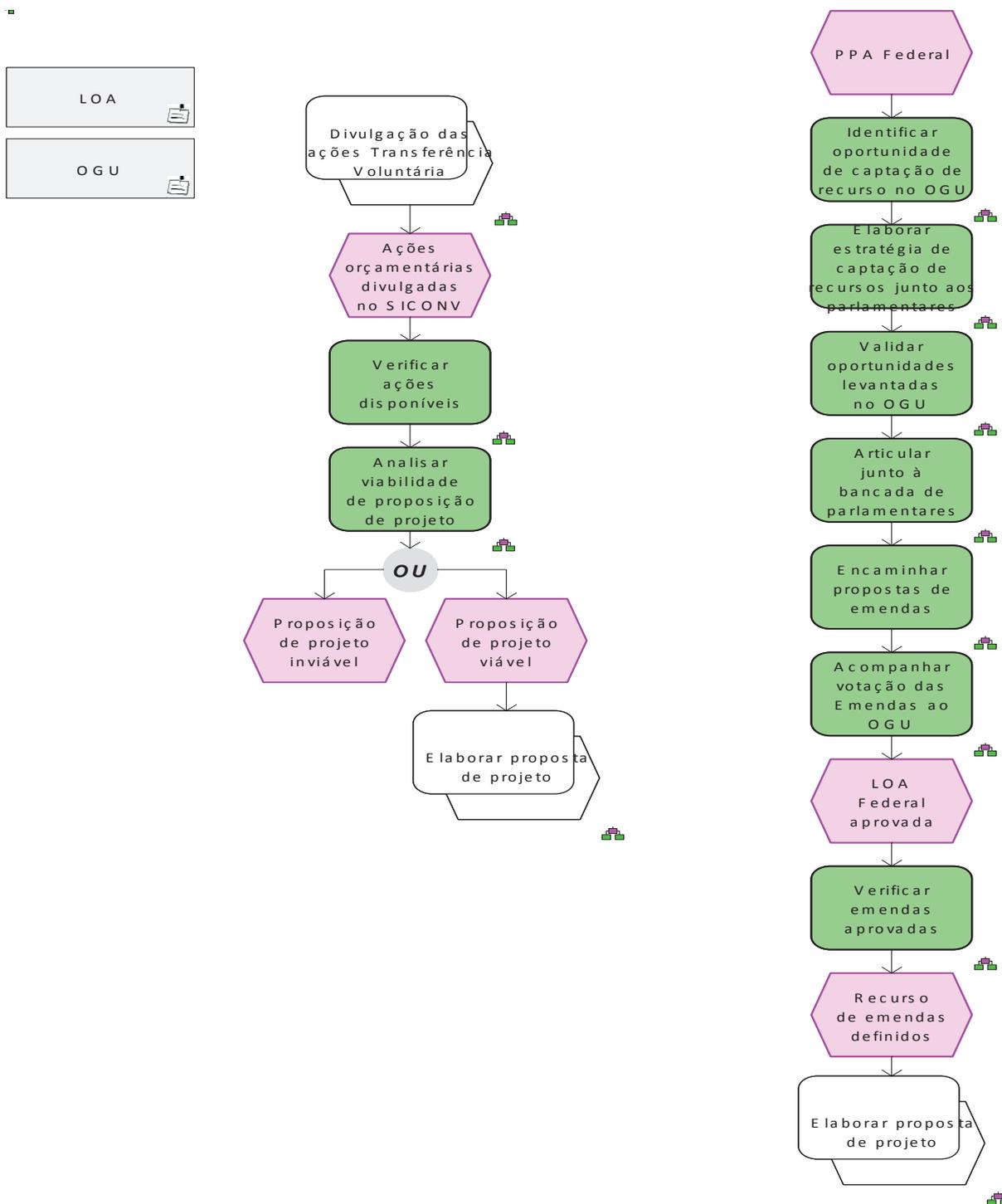
#### 4.3.5 Levantar necessidades (Conveniente)

**Objetivo do Processo** Ação municipal/estadual para levantar necessidades de ações do Governo com consecução elaboração do PPA, LDO e LOA municipal/estadual.



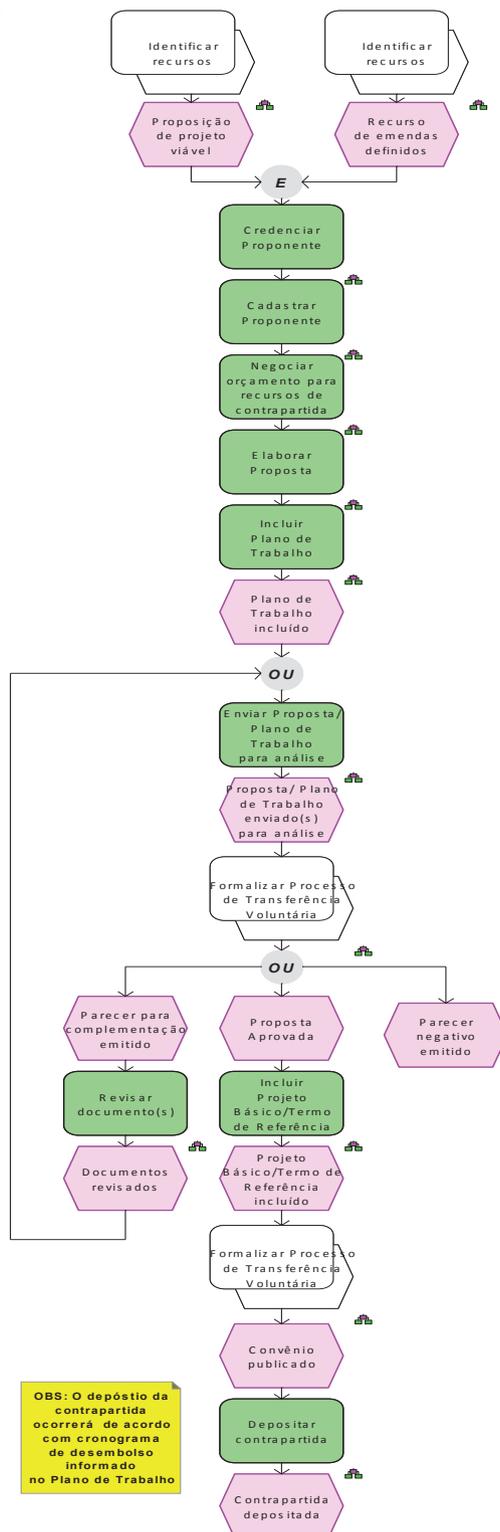
### 4.3.6 Identificar recursos (Conveniente)

**Objetivo do Processo** Captar recursos orçamentários provenientes de emendas parlamentares e de programas do Governo Federal.



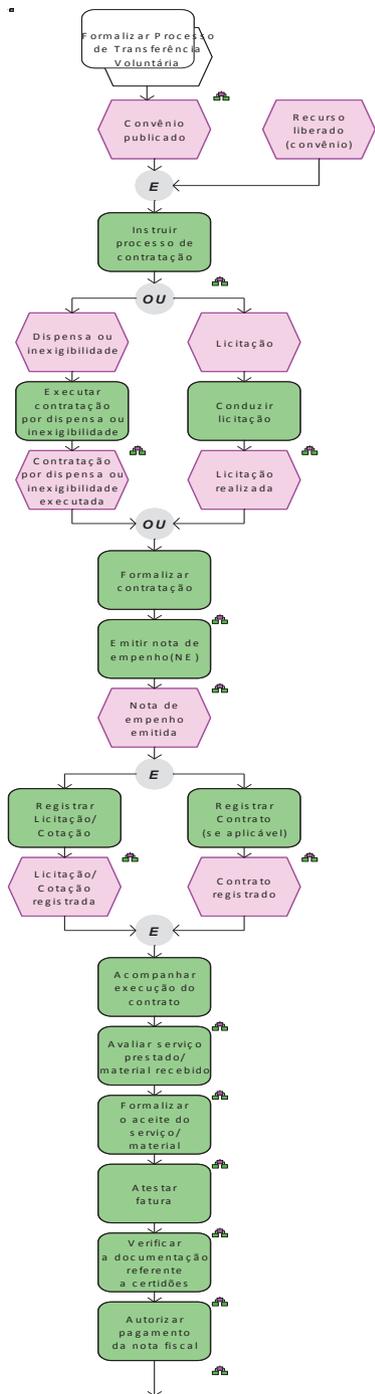
### 4.3.7 Elaborar proposta de projeto (Conveniente)

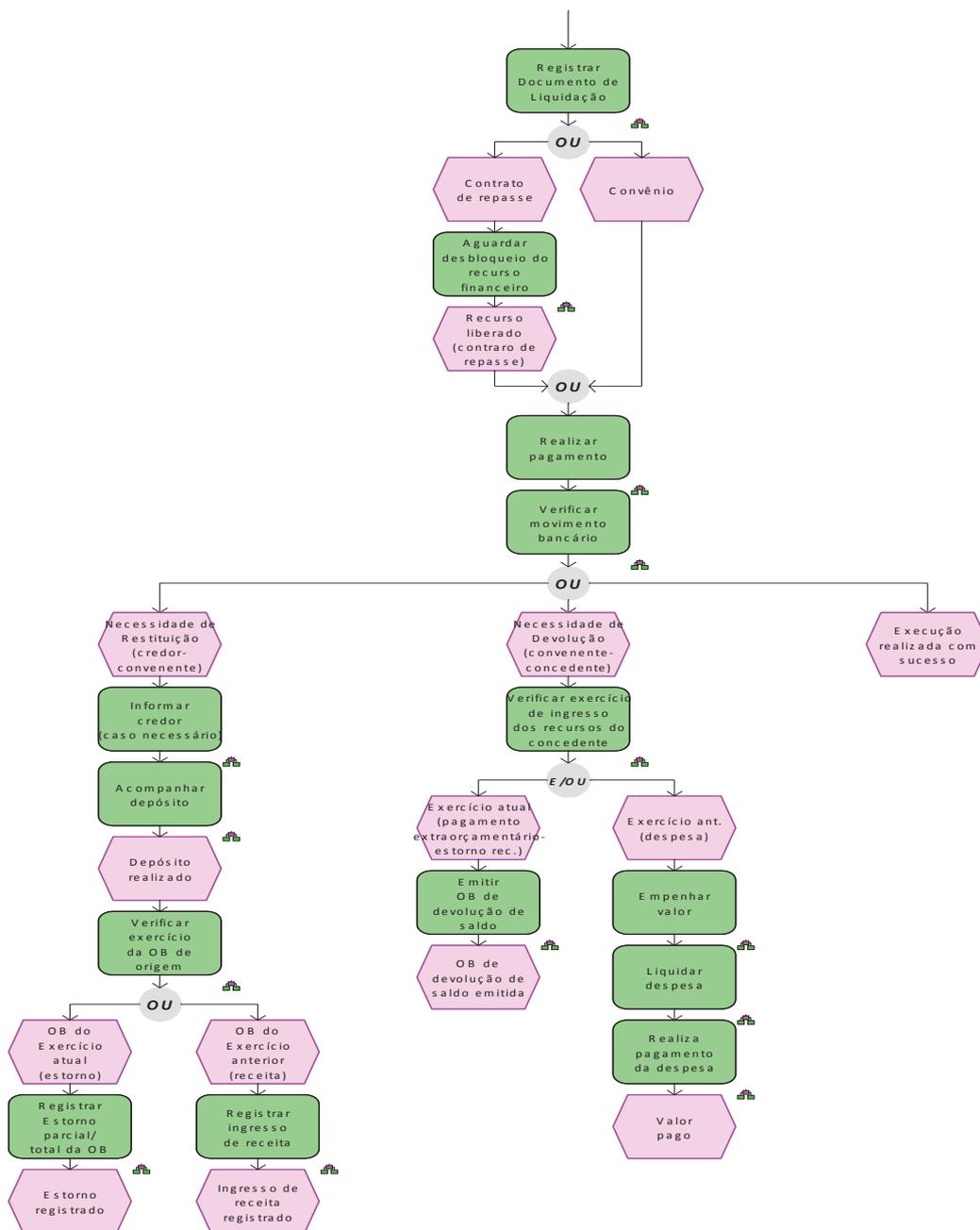
**Objetivo do Processo** Elaborar proposta e documentos de projeto para pleito de recurso orçamentário do Governo Federal.



#### 4.3.8 Executar Convênios/ Contrato de Repasse (Conveniente)

**Objetivo do Processo** Executar o objeto do convênio/contrato de repasse seguindo a legislação vigente e registrando todos os andamentos (licitações, contratos, liquidação de despesa, pagamento e conciliação bancária) da execução no sistema SI-CONV.







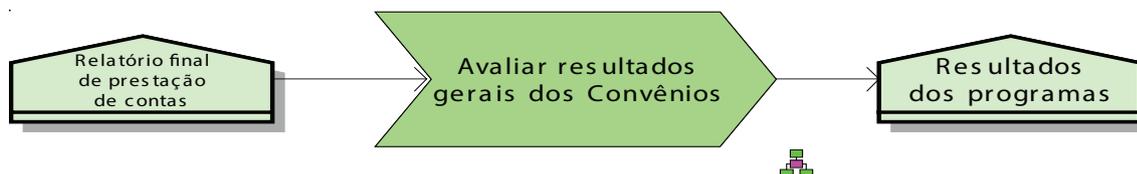
### 4.3.11 Elaborar prestação de contas convênio (Conveniente)

**Objetivo do Processo** Prestar contas da utilização do recurso descentralizado pelo Governo Federal de modo a demonstrar o efetivo cumprimento do objeto e a regularidade da execução físico-financeira.



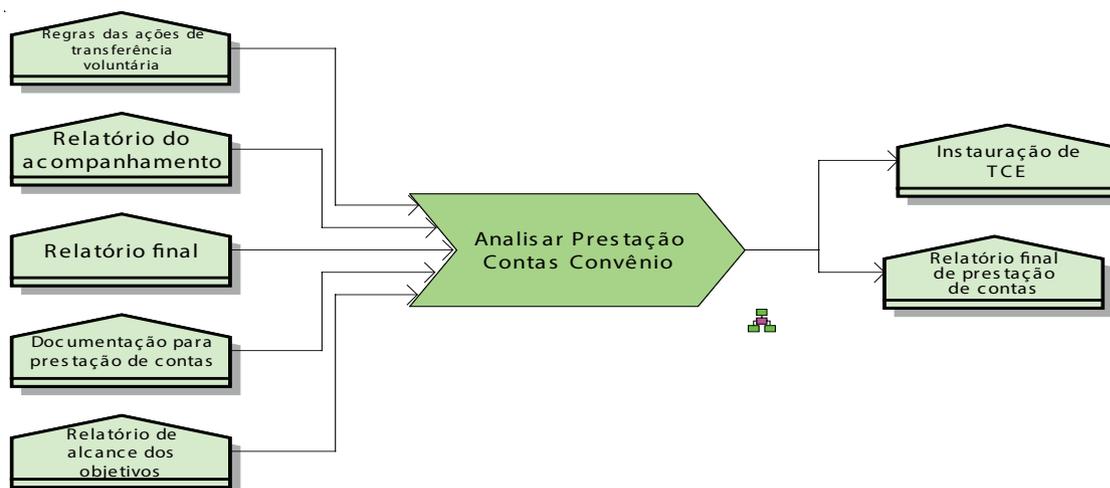
### 4.3.12 Avaliar resultados gerais dos Convênios (Concedente)

**Objetivo do Processo** Analisar a efetividade do cumprimento do objeto.



### 4.3.13 Analisar Prestação Contas Convênio (Concedente)

**Objetivo do Processo** Verificar o efetivo cumprimento do objeto e a regularidade da execução físico-financeira.



## Conclusão

O Ministério do Planejamento visando a facilitar o acesso aos recursos disponibilizados pelo Orçamento Geral da União por meio das “Transferências Voluntárias” destacou com base em estudos prévios relacionados ao tema, uma determinante prioritária do êxito dos interessados nos seus pleitos de acesso aos recursos das Transferências Voluntárias – a capacidade e organização dos agentes na realização das atividades necessárias à habilitação. Quanto mais bem preparado e organizado o agente, maior a quantidade de recursos a que tiveram acesso.

Neste sentido, uma política de distribuição mais adequada e com menores riscos de insucesso nos resultados passa necessariamente pelo aperfeiçoamento dos agentes tanto nos procedimentos para captação dos recursos como de sua capacidade de gestão dos Projetos que lhes forem delegados.

A estratégia do Ministério neste segmento está calcada nas seguintes diretrizes:

- a. Consolidação das experiências exitosas em um modelo para o “Processo de Transferência Voluntárias” que servirá como referência;
- b. Produção de uma metodologia que permita aos agentes interessado identificação abrangente e objetiva de suas capacidades, deficiências e focos prioritários de aperfeiçoamento;

- c. Levantamento de dados junto a agentes escolhidos como amostra, referente à sua forma de atuação no que diz respeito ao Processo de Transferências Voluntárias, utilizando a referida metodologia e análise comparativa em relação ao “Modelo de Referência”, ambos citados acima;
- d. Determinação, com base nestes levantamentos, das orientações necessárias, possíveis planos de cooperação do MPOG junto aos estados e municípios, visando o aperfeiçoamento do processo no âmbito do Município ou Estado.

Concluimos a aplicação da metodologia Business Process Improvement (BPI) referida no item 2, acima, para obter um Modelo para o Processo de Transferências Voluntárias. Utilizamos o software Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) com ferramenta de documentação e gerenciamento das informações, para identificação das capacidades, deficiências e focos prioritários de aperfeiçoamento das Transferências Voluntárias. O artigo no item 3 evidencia o trabalho realizado para a o mapeamento e otimização do Processo de Transferência Voluntária a Estados e Municípios com Foco na visão dos Convenientes. É importante ressaltarmos a seqüência adotada para representação dos processos neste artigo segue o fluxo do modelo PDCA, ou seja, primeiramente são apresentados os processos que compõem a fase de Planejamento, depois aqueles da fase de Execução, seguidos pelos de Controle e, por fim, são apresentados os processos da fase de avaliação.

## Referências bibliográficas

**BRATHWAITE, Ken S.** – Informations engineering: Analysis and administration – CRC Press- 1991 – USA.

**SICONV** – Sistema de Convênios do Governo Federal. Disponível em: <[www.siconv.gov.br](http://www.siconv.gov.br)>. Acesso em: 03 dez. 2009.

**DAVIS, Rob** – Business process modeling with ARIS – A practical guide - Springer – Verlag 2001 - London

**DAVIS, Rob and BRABANDER Eric** – ARIS Design platform – Getting started with BPM – Springer – Verlag 2007 - London

**HARRINGTON, H. Janes** – Bussiness process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness –ISBN 0070267685- McGraw-Hill 1991 – USA.

**SHEER, August-Wilhelm** – ARIS – Business process modeling – Springer – 2000 – USA.

**SHEWHART, Walter A.** (1931). Controle econômico da qualidade do produto fabricado. Nova York: D. Van Nostrand Companhia. pp p. 501

\_\_\_\_\_ (1939). Método estatístico do ponto de vista do controle de qualidade. ( [W. Edwards Deming](#) ). [Washington, DC](#) , A Escola de Pós-Graduação, o Departamento de [Agricultura](#) . p. 155 p..

**VIEIRA, Luiz Lustosa.** Estudo comparado da gestão dos projetos de sistemas informações governamentais – Uma Proposta – IV conferência internacional de integração de sistemas – Brasília – DF 2 a 5 de dezembro de 2007

\_\_\_\_\_. Gerência dos projetos de sistemas informações governamentais – Um Estudo comparado –I InfoBrasil TI & Telecon \_ Fortaleza – Ceará – Brasil – Maio 2008

**WOOD, Jane; SILVER,** Denise. Joint application design. USA : Wiley 1989

**WHITTEN, Jeffrey.** Systems analysis and design USA: McGraw-Hill 1994.

**WAINWRIGHT, Eric.** “Convergence, Information and Records Management : Observations from an Australian Government Information Management Perspective”. Disponível em:<<http://www.nla.gov.au/>>.

**WEINSTEIN, Peter C.** *Ontology-Based Metadata: transforming the MARC Legacy.* Digital Libraries, Pittsburg, p. 254-263. 1998.

**ZWEERS, K. ; PLANQUE, K.** “Electronic Government. From a Organizational Based Perspective Towards a Client Oriented Approach”. *In:* PRINS, J. E. J. (Ed.). *Designing E- Government.* [S. I.] : Kluwer Law International, 2001, p. 92