



São Paulo - Brazil - May - 22nd to 24th - 2013

Acc4themic

INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION

“INTEGRATING CLEANER PRODUCTION INTO SUSTAINABILITY STRATEGIES”

Avaliação dos Processos dos Convenentes no SICONV

VIEIRA, L. L.

Ministério do Planejamento

Universidade de Brasília

Luiz.Vieira@planejamento.gov.br

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 Convenentes, 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 convenentes selecionados por amostragem. A experiência obtida nessa próxima etapa permitira 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 políticas públicas, Governo, Sistemas de informação, e-Governo;*

1. Introdução

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;

“INTEGRATING CLEANER PRODUCTION INTO SUSTAINABILITY STRATEGIES”

São Paulo - Brazil - May 22nd to 24th - 2013

- 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.

1.1. 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.

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)¹ [Wood1989]. A adequação da metodologia de modelagem de processos à GESPÚBLICA é garantida pelo Manual de

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.

Padronização de Modelagem de Processos, idealizado e mantido pelo Escritório de Processos da COMOR/MP.

2. Metodologia Aplicada

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 ocorram 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 permitiu:

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

2.2 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.

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 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].

2.4 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.

3. Padronização e modelagem

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 convenientes 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:

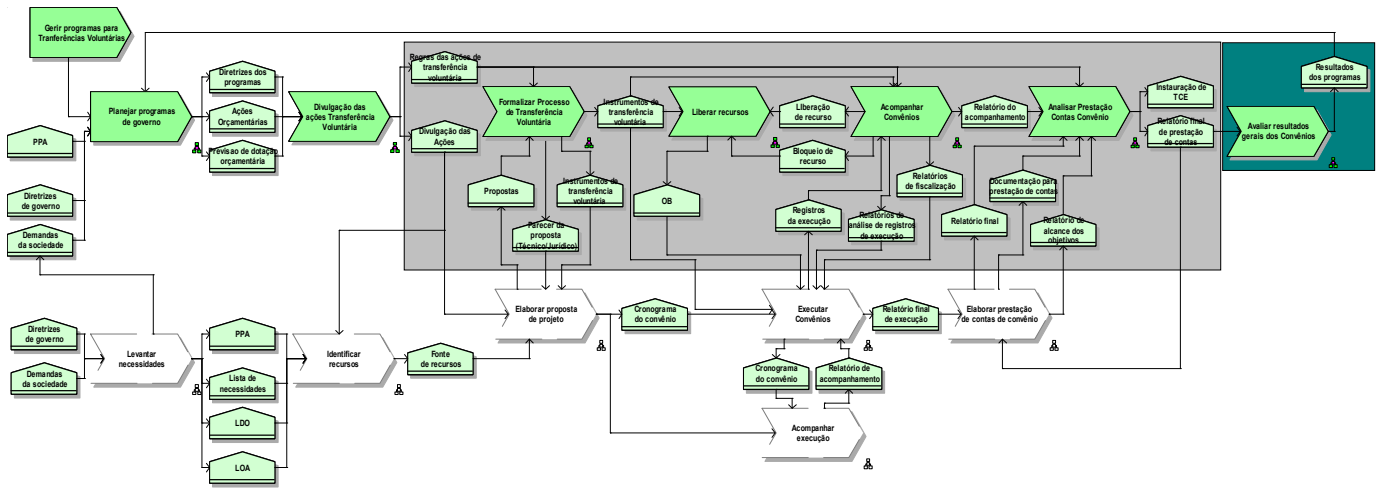
- Modelos de Cadeia de Valor Agregado dos processos relacionados à Gestão dos Programas de Transferências voluntárias, com a representação gráfica dos processos em relação às fases de Planejamento, Execução, Controle e Avaliação (*do inglês modelo PDCA*), bem como a representação das entradas (*inputs*) 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 convenientes, 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 convenientes.

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 convenientes. 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.



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

4. 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:

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

Concluímos 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.

Bibliografia

BRAHWAITHE, K. S. – Informations engineering: Analysis and administration – CRC Press- 1991 – USA.

SICONV – Sistema de Convênios do Governo Federal. Disponível em: <www.siconv.gov.br>. Acesso em: 03 dez. 2009.

DAVIS, R. – 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. J. – Bussiness process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness –ISBN 0070267685- McGraw-Hill 1991 – USA.

SCHEER, 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. [LCCN31-32090LCCTS155 .S47ISBN0-87389-076-0 \(edition ??\)OCLC1045408](#) pp p. 501

_____ (1939). Método estatístico do ponto de vista do controle de qualidade. [W. Edwards Deming Washington, DC Agriculture \(W. Edwards Deming \). Washington, DC](#) , A Escola de Pós-Graduação, o Departamento de [Agricultura](#) . [LCCN4-4774LCCHA33 .S45ISBN0-486-65232-7 \(edition ??\)OCLC1249225](#) p. 155 p..

VIEIRA, L.L. -. 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, J; SILVER, D. Joint application design. USA : Wiley 1989

WHITTEN, J. Systens 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, P. 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. l.] : Kluwer Law International, 2001, p. 92