

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA**

ANTÔNIO ALBERTO MATHEUS DOS SANTOS NETO

**MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO AUXÍLIO À GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA PESQUISA-AÇÃO DA OPERAÇÃO DE
DISTRIBUIÇÃO DE CESTAS DE ALIMENTOS DA CONAB NO RIO GRANDE
DO SUL**

Porto Alegre – RS

2019

ANTÔNIO ALBERTO MATHEUS DOS SANTOS NETO

**MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO AUXÍLIO À GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA PESQUISA-AÇÃO DA OPERAÇÃO DE
DISTRIBUIÇÃO DE CESTAS DE ALIMENTOS DA CONAB NO RIO GRANDE
DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de especialização,
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração
Pública Contemporânea da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista em
Administração Pública Contemporânea.**

Orientadora: Profa. Gabriela Musse Branco

Porto Alegre – RS

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

A banca examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação intitulada **“Mapeamento de processo como auxílio à gestão do conhecimento: uma pesquisa-ação da operação distribuição de cestas de alimentos da CONAB no Rio Grande Do Sul”**, elaborada por **Antônio Alberto Matheus dos Santos Neto**, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Profa. MSc. Gabriela Musse Branco

Prof. Dr.Rafael Kruter Flores

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a Gabriela Musse Branco, que me orientou e foi, certamente, uma das maiores responsáveis por tornar este trabalho uma realidade, pela paciência, incentivo e ensinamentos preciosos.

A toda minha família: minha filha, que ressignificou a minha vida, minha mulher, minha avó Clarice, meus pais e meu irmão pelo apoio.

A todos os colegas e amigos que fizeram parte da minha passagem pelo curso, em especial a Helen Pinho, grande parceira que contribuiu para meu crescimento acadêmico.

Aos meus colegas do SECOM, e amigos, pelo apoio que me deram nos momentos necessários, Matias Führ, Luzia Teixeira, Edgar Carniel, Sérgio Almeida e, em particular, a Diego Bloedow e Bianca D'Ávila que também participaram voluntariamente deste trabalho.

Aos meus colegas da SUREG/RS Lucas Mattos, Fernanda Wisniewski, Tássia de Souza e Gilson Pereira por terem se voluntariado a participar deste trabalho. Especialmente à Aline Procedi por ter participado em todas as etapas do mesmo. Por fim, aos meus gestores Natacha Casagrande e José Bicca, pelo apoio.

“Quando se navega sem destino,
nenhum vento é favorável.” Sêneca

RESUMO

A gestão do conhecimento é um importante ativo para a administração pública na busca por uma maior eficiência. Neste sentido, a explicitação do conhecimento tácito dos empregados, para que possa ser documentado e multiplicado, é um ponto relevante nessa busca. Este trabalho tem como objetivo explicitar o conhecimento tácito dos envolvidos na Ação de Distribuição de Alimentos na Superintendência Regional do Rio Grande do Sul da CONAB, utilizando a modelagem dos processos desta operação, desde o nível macro (mais abrangente), até o mais baixo na hierarquia da mesma. O trabalho contém 5 etapas: levantamento de informações sobre os processos, modelagem dos processos, elaboração, validação e divulgação do Manual de Atividades Padronizadas. O manual e os processos elaborados contribuirão para a diminuição de riscos de falhas de comunicação, não atingimento dos objetivos das atividades, atrasos e retrabalho que afetam outras atividades da empresa.

Palavras-Chave: Mapeamento de processos. Gestão do conhecimento. Ação de Distribuição de Alimentos.

ABSTRACT

Knowledge management is an important asset for public administration in search of greater efficiency. In this sense, the explanation of employees' tacit knowledge, so that it can be documented and multiplied, is a relevant point in this search. This paper aims to clarify the tacit knowledge of those involved in the Action of Food Distribution in the Regional Superintendence of Rio Grande do Sul of CONAB, using the process modeling of this operation, from the macro level (most comprehensive) to the lowest in hierarchy of it. The work contains 5 steps: gathering process information, process modeling, drafting, validation and dissemination of the Standardized Activities Manual. The manual and the elaborated processes will contribute to reducing the risks of communication failures, failure to meet business objectives, delays and rework affecting other business activities, given the limited number of employees.

Keywords: Process Modeling. Knowledge management. Food Distribution Action.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Espiral da geração de conhecimento	20
Figura 2 - Síntese da Hierarquia de Processos.....	22
Figura 3 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível	23
Figura 4 - Macroprocesso da ADA.....	38
Figura 5 - Aquisição Por Chamada Pública.....	40
Figura 6 - Aquisição Por Leilão	42
Figura 7 - Leilão	43
Figura 8 – Recebimento de Produtos	45
Figura 9 – Entrega de Produtos.....	46
Figura 10 – Pagamento	48
Figura 11 - Distribuição	49
Figura 12 - Descrição da Atividade "Emitir NF de doação"	50
Figura 13 - Divulgação no InfoPID.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados consolidados da ADA de 2014 a 2018.....	31
Tabela 2 - Perfil dos participantes.....	36
Tabela 3 – Dificuldades apontadas pelos participantes sobre os processos mapeados.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADA – Ação de Distribuição de Alimentos
BPM – *Business Process Management*
CEAPC – Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea
CFP – Companhia de Financiamento da Produção
CIBRAZEM – Companhia Brasileira de Armazenamento
COBAL – Companhia Brasileira de Alimentos
COC – Confirmação de Operação de Compra
CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
COV – Contrato de Opção de Venda
EAD – Educação à Distância
EP – Escritório de processos
FCA – Ficha de Controle de Aceitabilidade
GEPRI – Gerência de Parcerias Institucionais
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INFOPID – Informativo do Plano de Interação e Desenvolvimento
LOA – Lei orçamentária anual
MAB – Movimento dos Atingidos por Barragens
MAP – Manual de Atividades
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NF – Nota Fiscal
PEP – Prêmio para o Escoamento de Produto
PEPRO – Prêmio Equalizador Pago ao Produtor
PGPM – Política de Garantia de Preços Mínimos
SECOF – Setor Contábil e Financeiro
SECOM – Setor de Operações Comerciais
SEPPIR – Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SESAN – Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIGEST – Sistema de Gestão de Estoques
SIM – Sistema de Informação Mercadológica
SUOPE – Superintendência de Operações Comerciais

SUPAB – Superintendência de Abastecimento Social

SUREG – Superintendência Regional

TA – Termo Aditivo

TED – Termo de Execução Descentralizada

UA – Unidade Armazenadora

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2. OBJETIVO	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. JUSTIFICATIVA.....	17
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. O CONHECIMENTO TÁCITO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
2.2. BPM E MAPEAMENTO DE PROCESSOS	21
3. METODOLOGIA	26
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2. DESCRIÇÃO DE CENÁRIO	27
3.2.1. A Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)	27
3.2.2. A Ação de Distribuição de Alimentos (ADA)	28
3.3. ETAPAS DA PESQUISA	31
3.3.1. Levantamento de Informações Sobre os Processos	32
3.3.2. Modelagem dos Processos	33
3.3.3. Elaboração do Manual	33
3.3.4. Validação do Manual	34
3.3.5. Divulgação do Manual	34
3.4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS	34
4. RESULTADOS	37
4.1. MODELAGEM DOS PROCESSOS.....	37
4.2. ELABORAÇÃO DO MANUAL.....	50
4.3. VALIDAÇÃO DO MANUAL	50
4.4. DIVULGAÇÃO DO MANUAL	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

O Programa Fome Zero surgiu em 2003 com o objetivo de fornecer quantidade, qualidade e regularidade de alimentos a todos os brasileiros. Ou seja, visava fornecer segurança alimentar e nutricional aos 46 milhões de brasileiros que à época, viviam abaixo da linha de pobreza¹. Para o atingimento deste objetivo, o referido programa traçava uma série de iniciativas, entre outras, vale destacar o cartão alimentação para famílias de baixa renda, restaurantes populares, bancos de alimentos, Programa de Aquisição de Alimentos – PAA e a Ação de Distribuição de Alimentos – ADA. Os dois últimos, operacionalizados pela Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB (SUPLICY, 2003).

A operação de distribuição de cestas de alimentos às comunidades em situação de insegurança alimentar e nutricional, inserida na ADA, que por sua vez, como explicado anteriormente, faz parte do Programa Fome Zero do governo federal, frequentemente apresenta problemas que expõem a Superintendência Regional do Rio Grande do Sul (SUREG/RS) a riscos de falhas de comunicação, não atingimento dos objetivos da atividade, atrasos e retrabalhos que afetam outras atividades da empresa.

Assim como na maior parte dos órgãos públicos (BATISTA, 2012), nunca houve uma preocupação em documentar o conhecimento sobre as atividades, de tal forma que este saber sobre “o que” e “como” fazer passasse a ser da organização, e não apenas das pessoas que as executavam. Em que pese o fato de, desde o primeiro concurso, no ano de 2004, parte dos novos empregados passarem por uma ambientação de alguns dias onde conheciam as atividades da empresa, obviamente não é possível passar os métodos de trabalho e os valores da empresa em um período tão curto, e, por este motivo, muito é aprendido posteriormente, no dia a dia da organização.

¹ Linha de pobreza é o termo utilizado para descrever o nível de renda com o qual uma pessoa ou uma família não possui condições de obter todos os recursos necessários para sobreviver. Geralmente o critério mais aceito, atualmente, é o do Banco Mundial, que, em seu Relatório de Desenvolvimento Mundial de 1990 estabeleceu que a linha de pobreza mundial é de menos de 1 dólar por dia por pessoa.

Ainda que existam muitas normas e manuais que lastreiam as dezenas de operações diferentes, a maior parte deles não definem quais tarefas devem ser executadas por quem, e nem como. Ou seja, os processos, na maioria das vezes, são executados com base no conhecimento dos mais antigos no “modo sempre foi assim”. Com a ADA não é diferente. Por ser uma operação relativamente nova dentro da Companhia, vindo na esteira do Programa Fome Zero, ela não só carece de um direcionamento claro sobre quais setores devem executar as tarefas, mas também como devem fazê-las. Com isso, a CONAB fica exposta a um risco potencial, caso funcionários detentores do saber venham a sair da empresa, aderindo a um plano de demissão incentivada, por exemplo, levando consigo o conhecimento adquirido.

Pressionados por melhores resultados, há alguns anos, os órgãos públicos federais têm buscado formas de aumentar a eficiência e produtividade. Essa pressão é exercida de fora para dentro, pela sociedade, e também internamente, por meio dos próprios funcionários. Uma das alternativas encontradas para alcançar esses objetivos, tem sido por meio das melhorias dos processos (BRODBECK *et al*, 2013).

Um processo é uma sequência de atividades executadas em um contexto empresarial, com entrada e saída. Neste ínterim é possível visualizar a criação de valor, do início ao fim (GONÇALVES, 2016). Já Moura (*apud* NAGAKUBO, 2011) define um processo como um conjunto de atividades que transformam os insumos, agregando valor a eles, para resultar em produtos ou serviços demandados pelos clientes e a sequência em que ocorrem estas atividades determina a qualidade do mesmo.

A forma simplificada como os processos podem ser visualizados permite aos envolvidos no mesmo identificar e resolver problemas, tais como redundância de atividades, tempo de resposta, comunicação interna, padronização das atividades, redução da burocracia, aumento da confiabilidade das atividades, entre outros. (BRANCO, 2016).

Hammer (2013) resume de forma sucinta a importância em se mapear um processo:

“Qualquer processo é melhor que nenhum processo. Na falta de um processo bem definido, o caos reina. Atos heroicos individuais, caprichos e improvisações ditam a norma – e os resultados são inconsistentes e insustentáveis. Um processo bem definido produzirá ao menos resultados previsíveis e passíveis de repetição e poderá funcionar como uma plataforma de preparação para a melhoria” Hammer (2013).

Fica claro como o mapeamento de processos é um grande instrumento para a gestão do conhecimento – GC, na medida que formaliza e padroniza as atividades, permitindo que o conhecimento tácito dos funcionários passe a ser explícito da organização e seja, assim, documentado e multiplicado, não só para os envolvidos no mesmo, como também para novos atores que venham a participar no futuro.

Para a realização desse trabalho serão utilizados conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) que busca melhorar a coordenação e a eficiência dos processos de uma organização, por meio da modelagem e otimização dos processos de forma interativa e contínua. Com o BPM é possível dar suporte a estes objetivos por meio de um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que ajudam na identificação, descoberta, análise, redesenho, implementação, monitoramento e controle de um processo de negócio por meio de indicadores.

O BPM possibilita que uma organização possa criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso dos ativos e maior flexibilidade, enfatizando o desenho destes de ponta a ponta, garantindo, assim, que cumpram o prometido e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que são capazes de oferecer (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

O tema do presente trabalho tem a intenção de estudar e analisar a ADA da CONAB no âmbito do Rio Grande do Sul, com o objetivo de esclarecer como o mapeamento de processo pode auxiliar a gestão do conhecimento.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Diante de um cenário onde a sociedade exige cada vez mais um Estado enxuto e eficiente, cabe aos agentes públicos irem ao encontro desse desejo dos cidadãos, buscando fazer mais e melhor com menos. Nesse sentido, a utilização do BPM no recorte anteriormente citado, vem a ser de grande contribuição na busca por uma gestão pública mais efetiva e eficaz.

Baseado nessas questões anteriormente citadas surge a pergunta: **como o mapeamento de processos pode auxiliar a gestão do conhecimento do processo da Ação de Distribuição de Alimentos?**

1.2. OBJETIVO

Com base no contexto apresentado acima, os objetivos da pesquisa são apresentados a seguir.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em explicitar e padronizar o conhecimento tácito dos envolvidos na ADA, utilizando, para isso, a modelagem dos processos desta operação, desde o nível macro (mais abrangente), até o mais baixo na hierarquia da mesma.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diante do exposto, para o alcance do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar manual operacional para implantação de padronização do processo mapeado, explicitando o conhecimento tácito dos empregados envolvidos;

- Propiciar a participação de diferentes setores envolvidos no processo da ADA no mapeamento e busca de melhorias deste;
- Divulgar os documentos (mapas e manual);
- Permitir que os empregados adquiram conhecimento sobre toda a operação da ADA, entendendo seu papel dentro do processo.

1.3. JUSTIFICATIVA

A Conab tem como missão:

“Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas” CONAB (2019).

Para atingir esses objetivos a Conab conta com diversas operações, desde ações e programas voltadas à agricultura familiar, armazenagem, comercialização, estoques de alimentos, informações agropecuárias, Política De Garantia De Preços Mínimos (PGPM), até ações de abastecimento social. A ADA é uma dessas operações que, com a finalidade de garantir a segurança alimentar e nutricional de populações vulneráveis, adquire parte dos produtos da agricultura familiar, garantindo renda ao pequeno produtor rural.

Considerando a grande quantidade de recursos públicos envolvidos nesta operação, diante da iminente saída de empregados no Plano de Demissão Incentivada (PDI), que está estimado para ser lançado no início de 2020, e como este processo causa alguma confusão entre os setores envolvidos no âmbito da SUREG/RS, gerando retrabalho que impacta em outras atividades, apresentando falhas que podem levantar questionamentos dos órgãos de auditoria (interna e externa), faz-se necessário mapear e documentar quem executa e como deve executar as tarefas relacionadas à ADA.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro, é apresentado o tema e o problema da pesquisa, assim como os objetivos (geral e específicos) e a justificativa.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica: conhecimento tácito, gestão do conhecimento, BPM e mapeamento de processos, além da relação entre eles.

O terceiro capítulo aborda a metodologia. É apresentado o cenário onde foi aplicado a pesquisa (CONAB e ADA), assim como a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados: levantamento de informações, modelagem dos processos, elaboração do manual, validação do manual e divulgação do manual. Ainda neste capítulo, são apresentados os procedimentos para coleta e análise de dados.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos procedimentos metodológicos propostos: modelagem dos processos da ADA, elaboração, validação e divulgação do manual.

Por fim, o quinto capítulo contém as considerações finais, onde são colocadas as conclusões da pesquisa-ação, além de sugestões para trabalhos futuros relacionados ao tema abordado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem duas divisões principais: o conhecimento tácito e a gestão do conhecimento, e BPM e mapeamento de processo.

2.1. O CONHECIMENTO TÁCITO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antes de abordar o conhecimento tácito, é necessário saber o que é o conhecimento explícito. O conhecimento explícito é todo aquele contido em manuais, documentos e rotinas, mas que não constitui nenhum diferencial competitivo para as empresas. Na realidade, o conhecimento explícito nada mais é do que a informação, e sua gestão pode ser eficientemente realizada por computadores (LINS, 2003).

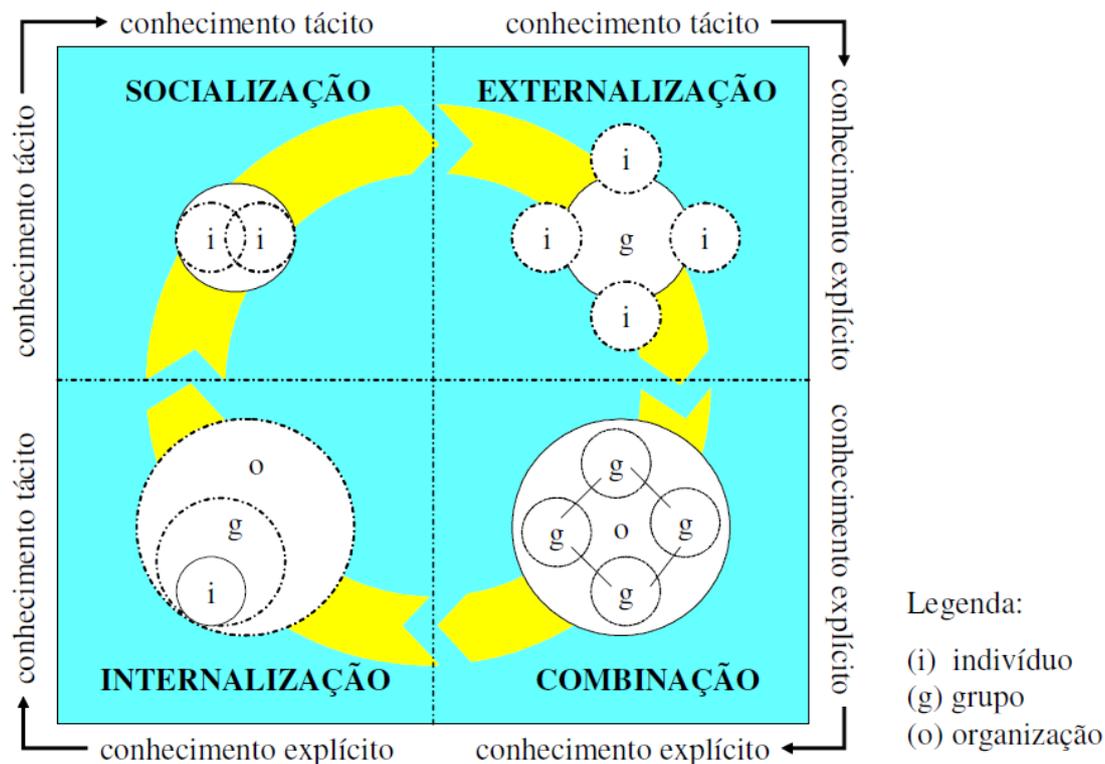
O conhecimento tácito, por sua vez, é um conhecimento subjetivo, que está interiorizado nas pessoas e que é muito difícil de ser explicitado. Ele pode ser descrito como um composto de experiências condensadas, princípios, atitudes, comportamentos, informação contextual, experiência e *insight* experimentado. Por ser uma mistura de diversos elementos, não é algo simples e, por este motivo, é muito difícil de colocar em palavras de forma a ser plenamente entendido (LINS, 2003).

Segundo Strassmann (2000) (*apud* LINS, 2003) estudos demonstram que 50% dos conhecimentos necessários para o sucesso das organizações encontram-se na sua forma explícita (documentado ou não) dentro da própria organização, 25% são conhecimentos explícitos encontrados fora da organização, e 25% são conhecimentos tácitos dos colaboradores da organização.

Para Nonaka (*apud* CONTADOR *et al*, 2005, p.10), o conhecimento é inerente ao contexto, e está associado ao espaço (físico, virtual, mental, ou uma combinação deles) compartilhado no qual emergem os relacionamentos que resultam na geração de conhecimento. A Figura 1 (Espiral da geração do conhecimento) é o modelo mental de locais para a criação de conhecimento, utilizado por Nonaka, que combina os conhecimentos tácitos e explícitos entre atores detentores e geradores de conhecimento: indivíduo, grupo e organização. As associações entre eles compõem quatro ambientes para a troca de ideias

que propiciam a criação e o compartilhamento de conhecimento. São eles: ambiente de socialização, ambiente de externalização, ambiente de combinação e ambiente de internalização.

Figura 1 - Espiral da geração de conhecimento



Fonte: Nonaka e Konno (1998) (*apud* CONTADOR *et al*, 2005, p. 11)

Apesar de não enfatizar processos para a GC, somente a criação do conhecimento, Nonaka (1998) ressalta alterações na estrutura organizacional e nas equipes das empresas como formas de propiciá-la.

A GC, como conhecemos hoje, é descrita da seguinte maneira pelo *Knowledge Reserch Institute* (*apud* STATDLOBER, 2016, p. 8):

“...a construção, aplicação e atualização sistemática, explícita, e deliberada de conhecimento para maximizar a eficácia relativa a conhecimento das empresas e o retorno de seu conhecimento e de ativos de capital intelectual. Engloba análise, síntese, avaliação e implementação deliberada e sistemática de mudanças relacionadas a conhecimento para atingir objetivos e garantir que atividades relacionadas à gestão de conhecimento sejam executadas apropriadamente e atinjam seus objetivos”.

A definição, embora longa, tem pontos chaves de ligação com a geração de conhecimento de Nonaka (1998), e que são determinantes para este trabalho, que é a construção, aplicação, e atualização sistemática explícita, que vai ao encontro da problemática descrita no primeiro capítulo, apontando, inclusive, a

metodologia a ser aplicada. Transformar o conhecimento tácito em explícito é um dos objetivos deste trabalho. Para explicitar o conhecimento que hoje é tácito e difuso no âmbito da SUREG/RS da CONAB, será preciso, antes de tudo, mapeá-lo e, para isso, será necessário recorrer à BPM.

2.2. BPM E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Muitos autores definem o processo como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, onde os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos” (HARRINGTON, 1993, *apud* GIUGLIANI e VARVASKIS, 2007).

Já o BCBOOK 3.0 (ABPM BRAZIL, 2013, p. 35) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Hammer (2013, p. 11), por sua vez, diz que “processo significa posicionar atividades de trabalho individuais – rotineiras ou criativas – no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultados”.

Ainda conforme Hammer (2013) os processos podem ser classificados em 3 tipos:

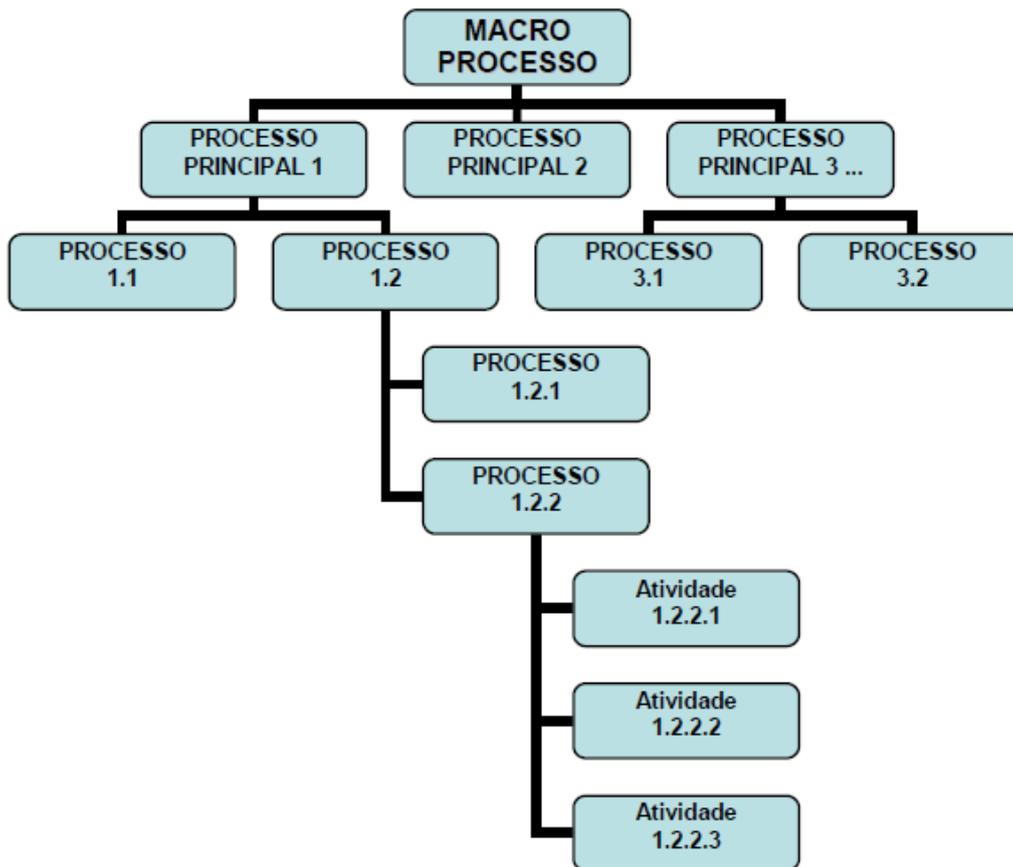
- Centrais: que criam valor para os clientes externos e, portanto, são essenciais ao negócio;
- Habilitadores (ou de apoio): que geram valor para os clientes internos, podendo abranger processos desde a contratação à aposentadoria, desenvolvimento de sistemas de informação, e informes financeiros;
- Governança: são processos de gestão por meio dos quais a empresa é conduzida (como planejamento, gestão de riscos e gerenciamento de desempenho).

A ABPM BRAZIL (2013) também classifica os processos em 3 tipos (primários, de suporte e de gerenciamento), com descrição semelhante aos da definição de Hammer (2013).

Além das classificações acima, existe um consenso que um processo deve estabelecer uma hierarquia própria, aprofundando sua visão do macro ao

micro, o que permite, assim, uma melhor análise e redução de todos, dada a sua infinita característica de variabilidade, diante de fatores internos e/ou externos, à magnitude, ou mesmo à complexidade, dentre outros, componentes. Esta pesquisa adotou a hierarquia indicada na Figura 2, baseada em De Sordi (2006, *apud* GIUGLIANI e VARVASKIS, 2007):

Figura 2 - Síntese da Hierarquia de Processos



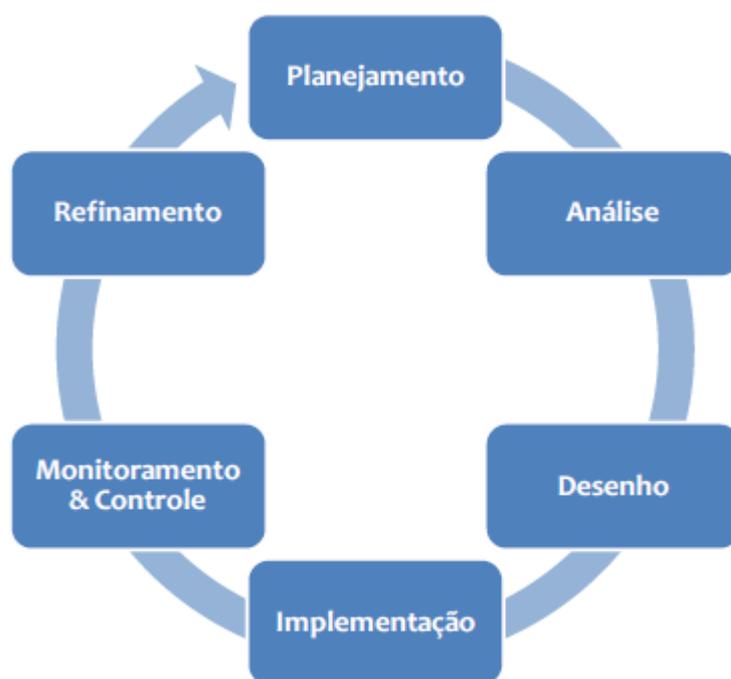
Fonte: Giugliani e Varvaskis (2007).

O processo mais abrangente, ou seja, aquele que está no topo da hierarquia, ou no alto da decomposição dos processos, é entendido como macroprocesso. Uma organização pode ter um ou mais macroprocesso, dependendo do foco de seu negócio.

Continuando a decomposição, aparecem os processos principais, demais processos de níveis variados e, por fim, as atividades, representando o menor nível na decomposição de um processo, “ponto em que seja satisfatório para atender às demandas gerenciais e operacionais do processo” (DE SORDI, 2006, *apud* GIUGLIANI e VARVASKIS, 2007).

Esses processos devem ser gerenciados de forma permanente e contínua para que se possa manter sua integridade e permitir a transformação. BPM implica no comprometimento na realização desse conjunto de atividades: modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação dos processos. Envolve, ainda, uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e o foco no cliente (ABPM BRAZIL, 2013, p. 52).

Figura 3 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível



Fonte: ABPM BRAZIL (2013)

Segundo Brocke e Rosemann (2013, p.3 e 4), a BPM tem dois principais antecessores. O primeiro é o trabalho de Shewhart e Deming de 1986, sobre controles estatísticos de processos, que deu origem ao moderno movimento da qualidade e ao Seis Sigma. O segundo é o trabalho de Hammer de 1990, que trata sobre reengenharia de processos de negócio. Na última década as duas abordagens sobre melhorias de desempenho e gestão de processos fundiram-se paulatinamente, e deram origem ao BPM, como conhecemos hoje (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Desenhar o processo de ponta a ponta, especificando as atividades, os atores e/ou setores envolvidos, locais, condicionantes, precisão e com quais

informações, é o principal aspecto de um processo. Sem isso, haverá apenas atividades desconexas e caos organizacional (BROCKE; ROSEMAN, 2013). Esse, aliás, é o ponto em que se encontrava o processo da ADA na Conab do Rio Grande do Sul, antes da realização desta pesquisa-ação.

A principal vantagem de mapear o processo está em enxergar a organização de forma horizontal, eliminando a visão organizacional tradicional definida por setores, departamentos e funções. Essa lógica horizontal permite visualizar como um processo atravessa vários setores, envolvendo diversos atores, mostrando que, na maioria das organizações, ninguém é dono de um processo de ponta a ponta. Sendo assim, poucos são capazes de gerenciar um processo inteiramente (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Para Zairi (*apud* CONTADOR *et al*, 2005), as regras para implementação da BPM são assim descritas:

- BPM requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas;
- BPM cria foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre atividades-chave;
- BPM emprega sistemas de informação e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade;
- BPM utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, bem como estabelece objetivos e níveis de entrega que podem incorporar metas corporativas;
- BPM emprega o método de melhoria contínua para a resolução de problemas e a geração de benefícios adicionais;
- BPM utiliza as melhores práticas para assegurar o atingimento de altos níveis de competitividade;
- BPM emprega a mudança cultural, não se atendo apenas aos melhores sistemas de informação e à estrutura organizacional mais adequada (Zairi *apud* CONTADOR *et al*, 2005).

Para que a situação atual e desejada dos pontos acima mencionados possam ser comparadas, faz-se necessário, inicialmente, mapear o(s) processo(s) como é(são) (*as is*). O mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem o objetivo de ajudar a melhorar os processos existentes. A sua análise permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar um melhor entendimento dos processos e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudança (VILELLA, 2000).

Depreende-se do exposto que existe uma forte integração entre GC e BPM, na medida que o segundo é pré-requisito para chegar ao primeiro. Ou seja, o mapeamento de processo é um meio para atingir o objetivo que é a GC.

3. METODOLOGIA

Considerando que a pesquisa-ação tem a finalidade de analisar como o mapeamento de processo pode auxiliar à GC da ADA no âmbito da Conab no Rio Grande do Sul, neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir esse objetivo.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para este projeto foi a Pesquisa-Ação. Segundo Thiollent (1996) (*apud* VILELLA, 2000), esse é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Sendo assim, o envolvimento dos atores (pesquisadores e participantes) no processo possibilita uma abordagem de mudança que norteará a escolha e utilização mais adequadas das técnicas e ferramentas para a realização do estudo sistematizado dos processos.

Thiollent (1996, *apud* VILELLA, 2000) considera que a Pesquisa-Ação envolve:

- Ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- Resultando a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- Um objeto de investigação que não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- A resolução ou, pelo menos, esclarecimento dos problemas da situação observada;
- Um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- O aumento do conhecimento dos pesquisadores e ou do nível de consciência das pessoas e grupos considerados (Thiollent, 1996, *apud* VILELLA, 2000).

A Pesquisa-Ação é a mais adequada para o que se é pretendido, visto que possibilita um estudo e aprendizagem dos pesquisadores, dos demais envolvidos, oferecendo-lhes meios para que sejam capazes de responder com maior eficiência aos problemas da situação na qual estão inseridos, sob a forma de diretrizes de ação transformadora (VILELLA, 2000).

A escolha pelo processo da ADA ocorreu considerando que o pesquisador possui acesso irrestrito aos dados, visto que o mesmo é também o gestor do Setor de Operações Comerciais, área responsável pelo maior número de tarefas/atividades do processo no âmbito da SUREG/RS, o que facilitou a pesquisa.

3.2. DESCRIÇÃO DE CENÁRIO

Considerando que se trata de uma pesquisa-ação, é importante que se faça uma breve apresentação sobre a CONAB, local onde a mesma foi realizado, assim como a ADA, foco desta pesquisa.

3.2.1. A Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB)

A CONAB é uma empresa pública do governo federal com sede em Brasília, e SUREG's nos 26 estados e no Distrito Federal, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). A Companhia foi criada por meio da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, que autorizou a fusão de três empresas públicas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) e a Companhia Brasileira de Armazenamento (CIBRAZEM). Suas atividades foram iniciadas em 1º de janeiro de 1991 (CONAB, 2017).

Além das sedes das SUREG's, que estão localizadas nas 26 capitais dos estados, ou regiões metropolitanas dessas, e também no Distrito Federal, a empresa possui mais de 66 Unidades Armazenadoras (UA) espalhadas por diversos municípios, como armazéns convencionais, graneleiros, portuários, etc., que são capazes de estocar diversos produtos agrícolas e garantir o suprimento alimentar da população (CONAB, 2017).

A CONAB possui importância estratégica ao oferecer ao Governo Federal informações técnicas para embasar a sua tomada de decisão quanto à elaboração de políticas voltadas à agricultura. Para isso, fornece informações detalhadas e atualizadas sobre a produção agropecuária nacional, por meio de levantamentos de previsão de safras, de custos de produção e armazenagem, de posicionamento dos estoques e de indicadores de mercado, além de estudos

técnicos que viabilizam a análise do quadro de oferta e demanda, dentre outros dados. Seus estudos e pesquisas, bem como informações sobre as ações da empresa, estão disponíveis para toda a sociedade em seu portal institucional e possibilitam a difusão geral dos dados e informações produzidos (CONAB, 2017).

A empresa também participa ativamente em diversas etapas da PGPM (Plano Agrícola, normatização, planejamento e execução dos instrumentos), que é uma importante ferramenta para diminuir oscilações na renda dos produtores rurais e assegurar uma remuneração mínima, atuando como balizadora da oferta de alimentos, incentivando ou desestimulando a produção e garantindo a regularidade do abastecimento nacional (CONAB, 2017).

Além disso, a Companhia tem a responsabilidade de executar estratégias de inclusão social, que são adotadas pelo Governo Federal, com ênfase na geração de emprego e renda. Ela também participa, como órgão executor, de programas e ações governamentais que contribuam para o bem-estar de comunidades que estejam em situação de insegurança alimentar e nutricional (CONAB, 2017).

Em 2013 foi criada uma superintendência com a intenção de mapear e elaborar indicadores de desempenho para a empresa. No entanto, dada a gigantesca demanda, e o fato da mesma estar localizada na sede da empresa, em Brasília, bem como à escassez de recursos para viagens e diárias, o foco inicial da mesma são os macroprocessos que estão no âmbito da Matriz, relegando as superintendências regionais a segundo plano.

3.2.2. A Ação de Distribuição de Alimentos (ADA)

A ADA tem como objetivo a aquisição de gêneros alimentícios básicos e a distribuição gratuita destes produtos em forma de cestas de alimentos, com o objetivo de atender, em caráter emergencial e/ou complementar, continuamente, famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional.

Conforme Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015, parte dos produtos adquiridos para a composição das referidas cestas são oriundos da agricultura familiar, o que vai ao encontro de outro objetivo da missão da empresa: promover

a garantia de renda ao produtor rural. O referido decreto estabelece, em seu parágrafo 1º, artigo 1º, que:

Do total de recursos destinados no exercício financeiro à aquisição de gêneros alimentícios pelos órgãos e entidades de que trata o caput, pelo menos 30% (trinta por cento) deverão ser destinados à aquisição de produtos de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários que se enquadrem na Lei nº 11.326, de 2006, e que tenham a Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP (BRASIL, 2015).

Apesar de o Decreto estabelecer a aquisição de, no mínimo, 30% de gêneros alimentícios oriundos da agricultura familiar, a CONAB costuma adquirir um percentual muito maior. No ano de 2019, dos nove produtos que compuseram as cestas de alimentos, sete foram adquiridos desta categoria de produtores.

A ação é executada pela CONAB, que recebe recursos do Ministério da Cidadania (antigo Ministério do Desenvolvimento Social – MDS) por meio de Termo de Execução Descentralizada (TED)² ou Termo Aditivo (TA)³ para sua operacionalização.

São beneficiários da Ação de Distribuição de Alimentos a Grupos Populacionais Específicos os seguintes segmentos populacionais:

- Povos indígenas;
- Comunidades remanescentes de quilombos;
- Famílias acampadas que aguardam acesso ao Plano Nacional de Reforma Agrária;
- Famílias atingidas pela construção de barragens.

2 O TED é definido, do Decreto nº 8.180, de 30 de dezembro de 2013, como “instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática”.

Trata-se de um instrumento que substituiu o Termo de Cooperação, definido na Portaria Interministerial MP/MF/CGU nº 507, de 24 de novembro de 2011, como “instrumento por meio do qual é ajustada a transferência de crédito de órgão ou entidade da Administração Pública Federal para outro órgão federal da mesma natureza ou autarquia, fundação pública ou empresa estatal dependente” (BRASIL, 2013).

3 TA é um documento usado para alterar, modificar ou corrigir uma TED.

A ação é realizada em parceria com os órgãos parceiros responsáveis pela interlocução com cada um desses grupos populacionais, como Fundação Nacional do Índio - FUNAI, Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial - SEPPIR, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA e Movimento dos Atingidos por Barragens - MAB.

São essas instituições que selecionam e indicam ao Ministério da Cidadania as famílias que deverão ser atendidas, segundo critérios institucionais definidos, além de serem responsáveis também pela retirada e logística das cestas dos armazéns da Conab, distribuição e prestação de contas ao ministério.

Os critérios para recebimento das cestas são:

I – Beneficiários inclusos no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal, com exceção das populações indígenas;

II – Priorização realizada a partir da avaliação de mapas de insegurança alimentar da Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SESAN, e órgãos parceiros;

III – Recurso disponível na Lei orçamentária anual – LOA.

A composição das cestas pode variar de acordo com os estados e as regiões, considerando os hábitos alimentares de cada unidade da federação. No Rio Grande do Sul as cestas têm a seguinte composição:

- 10 kg de arroz (convencional e/ou orgânico);
- 4 kg de feijão;
- 2 kg de farinha de trigo;
- 2 kg de açúcar mascavo;
- 1 kg de macarrão;
- 1 kg de leite em pó;
- 1 kg de fubá de milho;
- 1 lata de óleo de soja (900 ml).

Desde 2014, mais de 85 mil toneladas foram distribuídas a milhares de famílias em todo o Brasil, sendo 4,158 mil toneladas apenas para o Rio Grande do Sul, como pode ser vista na tabela abaixo:

Tabela 1 – Dados consolidados da ADA de 2014 a 2018

	Nº de Famílias		Nº de Atendimentos		Quantidade Entregue (em Kg)	
	Brasil	RS	Brasil	RS	Brasil	RS
2014	352.704	10.770	1.456.960	34.048	33.981.463	1.639.758
2015	347.703	15.007	1.163.022	51.816	25.550.041	1.196.855
2016	211.043	10.000	456.961	24.141	10.434.214	660.442
2017	244.056	6.663	272.781	11.114	5.453.239	230.251
2018	192.427	11.632	477.532	21.522	10.398.314	431.215
TOTAL			3.827.256	142.641	85.817.271	4.158.521

Fonte: Elaborado pelo autor

É possível observar na Tabela 1 que houve um aumento do número de atendimentos, famílias atendidas e quantidade de cestas doadas no ano de 2018, quando comparado ao ano anterior. Isso aconteceu porque os produtos foram adquiridos ao longo dos meses de setembro, outubro e novembro de 2017, mas, devido aos prazos estipulados para as entregas e análises, e também às questões orçamentárias, as cestas só puderam ser doadas no início do ano seguinte.

Segundo dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – SIAFI⁴, no período compreendido entre 2014 e 2018, foi utilizado um total de R\$ 170.763.391,90 para a aquisição e distribuição das cestas às comunidades contempladas em todos os estados do país e no Distrito Federal. Deste valor, R\$ 5.755.963,80 foi executado no âmbito da SUREG/RS. Em 2019, até o dia 12 de novembro, foi executado R\$ 965.333,42.

Diante de valores tão elevados, e do zelo que os agentes públicos devem ter com os recursos do Estado, fica evidente a necessidade de buscar uma gestão por processo, que pode trazer benefícios potenciais tanto em eficiência com em eficácia (BRODBECK *et al*, 2013).

3.3. ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa contou com cinco etapas, que, por sua vez, se subdividem em uma ou mais ações dentro dessas: (1) levantamento de informações sobre os processos; (2) modelagem dos processos; (3) elaboração do manual; (4)

⁴ É um sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro. O sistema foi desenvolvido e é gerido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO.

validação do manual; e (5) divulgação do manual. As etapas serão detalhadas a seguir.

Ainda que inicialmente as etapas de um a cinco, tenham acontecido de forma sequencial, por vezes, existiu uma simultaneidade entre estas e, em alguns momentos, foi difícil separar quais ações pertenceram a uma das etapas. Nas etapas um e dois, por exemplo, muitas vezes foi necessário recorrer a novas entrevistas não estruturadas para que a modelagem ficasse mais adequada.

O mesmo aconteceu nas etapas três e quatro, quando o manual não estava suficientemente claro ao validador, o mesmo era reescrito para que passasse a mensagem de forma mais adequada. Com isso, em muitas ocasiões, ocorreu uma aprendizagem conjunta entre os envolvidos.

3.3.1. Levantamento de Informações Sobre os Processos

Com o objetivo de fundamentar e ter subsídios para a modelagem, especialmente as atividades que o pesquisador não tinha domínio por não serem executadas no setor onde trabalha, foram realizadas reuniões e entrevistas não estruturadas entre o pesquisador e os diversos participantes dos setores envolvidos nas mais diversas etapas dos processos.

Ao todo ocorreram reuniões e/ou conversas com dez participantes de cinco áreas diferentes envolvidas em uma, ou mais, etapas dos processos, além das duas comissões que atuaram na última aquisição por chamada pública⁵, realizada no primeiro semestre de 2019, um dos cinco processos principais que faz parte do macroprocesso da ADA.

Como descrito anteriormente, em diversas oportunidades, durante as etapas da pesquisa (leitura das normas e conversas) e ação (mapeamento e elaboração do manual), alguns participantes precisaram ser contatados novamente para verificar incongruências eventuais.

5 A Chamada Pública se assemelha à licitação. A Lei 13.019, de 31 de julho de 2014, define como um “procedimento destinado a selecionar organização da sociedade civil para firmar parceria por meio de termo de colaboração ou de fomento, no qual se garanta a observância dos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” BRASIL, 2014.

Nessa etapa foi realizado um levantamento para identificar os atores envolvidos nos diversos processos, bem como as atividades executadas, documentos gerados, prazos envolvidos e os demais elementos e parâmetros que permeiam a operação da ADA desde o seu ponto mais elevado (macroprocesso), até as atividades mais básicas.

Por fim, as informações obtidas nas entrevistas foram cruzadas com as normas da organização anteriormente pesquisadas, para verificação de referências relevantes sobre os processos mapeados que por ventura pudessem ter sido esquecidas pelo pesquisador e/ou entrevistados. Todas essas ações são apresentadas no capítulo de resultados.

3.3.2. Modelagem dos Processos

Inicialmente o macroprocesso foi modelado na ferramenta *Bizagi Process Modeler*⁶ para servir de base lógica às demais modelagens dos processos principais, processos de níveis hierárquicos inferiores e atividades. Posteriormente foram mapeados os processos principais, seguindo a ordem de ocorrência dos mesmos no macroprocesso, atribuindo as tarefas aos setores competentes, conforme o Regimento Interno. Por fim, foram mapeados os processos de menor nível hierárquico, que ocorrem nos processos principais, e assim sucessivamente.

3.3.3. Elaboração do Manual

Após a modelagem, foi desenvolvido um manual operacional das atividades executadas (Manual de Atividades Padronizadas – MAP) utilizando o recurso “publicar documentação” do *Bizagi*. Como dito no próprio nome, o MAP servirá para padronizar as atividades e explicitar o conhecimento tácito dos envolvidos. O conhecimento deixará de ser, assim, de um ou mais indivíduos e passará a ser de domínio da empresa.

⁶ *Bizagi Process Modeler* é um *software* para modelagem de processos

3.3.4. Validação do Manual

Buscando dar uma maior confiabilidade aos resultados da validação o pesquisador convidou pessoas lotadas em setores distintos, tanto das áreas fim quanto meio, não envolvidos nos processos mapeados. Como resultado do convite, seis participantes, todos de setores diferentes, se voluntariaram a validar o MAP.

O pesquisador considerou importante que os validadores tivessem pouco, ou nenhum conhecimento sobre a operação, buscando verificar quão didático os mapas e manuais ficaram.

No entanto, não foi vetada a participação da Participante 12 que, apesar de estar lotada em um setor não envolvido na operação, compôs a Comissão da Chamada Pública nos três últimos anos, participando, assim, de uma das etapas de um processo modelado (Aquisição por Chamada Pública). Da mesma forma, também não foi vetada a participação da Participante 3, que foi admitida na CONAB apenas em outubro de 2019 e, portanto, no momento da validação não tinha qualquer experiência com a operação.

3.3.5. Divulgação do Manual

Após a validação, os mapas e documentos foram divulgados ao corpo funcional por meio do Informativo do Plano de Interação e Desenvolvimento – InfoPID⁷ da SUREG/RS.

3.4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada com base em observação participante, documentos, reuniões e entrevistas não estruturadas com os participantes envolvidos conforme seção 3.2.1 deste trabalho, além de artigos, livros e ensaios acadêmicos que tratam da temática proposta pela pesquisa.

⁷ InfoPID é o canal oficial de comunicação interna entre a SUREG/RS e o corpo funcional, onde notícias, informações diversas e eventos são veiculados.

As normas utilizadas neste trabalho, que nortearam, suas ações foram:

1. O Regimento Interno da Conab, que permitiu definir com mais clareza o papel de cada ator/setor envolvido no processo, de acordo com as competências definidas (CONAB, 2016);
2. A Gestão Estratégica da CONAB para o período compreendido entre 2017 e 2021, incluindo, missão, visão, valores, etc.;
3. O Guia “d” Simplificação Administrativa, criado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, para, entre outros objetivos, auxiliar as organizações públicas interessadas em simplificar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços (BRASIL, 2006).

Partes dos processos eram de conhecimento do pesquisador, sendo assim, as reuniões e entrevistas não estruturadas tinham como foco conhecer melhor os mesmos, em suas diversas etapas. De forma geral, a dinâmica das reuniões e entrevistas não estruturadas se deu da seguinte forma: apresentação do objetivo do trabalho, dos processos já mapeados pelo pesquisador, apontamento pelos participantes de eventuais incompreensões e/ou divergências (algum elemento omitido e/ou fora da ordem correta de execução, etc.) sobre os mapeamentos já realizados e exposição livre de opinião.

Nas reuniões, tanto os participantes envolvidos de alguma forma nos processos, quanto aqueles não envolvidos em nenhuma das etapas, estiveram presentes e puderam opinar. Já as entrevistas não estruturadas aconteceram apenas com aqueles que participavam de alguma forma em uma, ou mais, atividades dos processos.

No caso dos participantes lotados na Matriz da Companhia, em Brasília-DF, as entrevistas não estruturadas aconteceram por telefone, com envio dos processos mapeados por e-mail, e posterior discussão sobre os mesmos.

O perfil dos 15 participantes das reuniões, entrevistas não estruturadas e validação é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 - Perfil dos participantes

Participante	Área ligada à ADA	Posição	Anos na organização	Forma de participação
P1	Sim	Técnico agrícola	1 ano e 8 meses	Reuniões e entrevista não estruturada
P2	Sim	Analista – administradora	Mais de 12 anos	Reuniões e entrevista não estruturada
P3	Sim	Estagiária	1 mês	Validação
P4	Não	Analista – engenheiro mecânico	1 ano	Reuniões e validação
P5	Sim	Analista – veterinária	Mais de 14 anos	Reuniões e entrevista não estruturada
P6	Sim	Gerente substituto de UA	5 anos	Entrevista não estruturada
P7	Sim	Assistente de superintendência	Mais de 11 anos	Entrevista não estruturada
P8	Sim	Assistente de superintendência	Mais de 13 anos	Entrevista não estruturada
P9	Sim	Gerente	Mais de 14 anos	Entrevista não estruturada
P10	Sim	Encarregado de setor	Mais de 4 anos	Reuniões e entrevista não estruturada
P 11	Sim	Analista – administrador	Mais de 4 anos	Entrevista não estruturada
P 12	Sim	Técnica agrícola	5 anos	Reuniões, entrevista não estruturada e validação
P 13	Não	Analista – Administradora	Mais de 4 anos	Reuniões e validação
P 14	Não	Analista – Advogada	1 ano e 6 meses	Reuniões e validação
P 15	Não	Assistente operacional	Mais de 37 anos	Validação

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das modelagens, assim como parte dos manuais operacionais que o compõem, com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

4.1. MODELAGEM DOS PROCESSOS

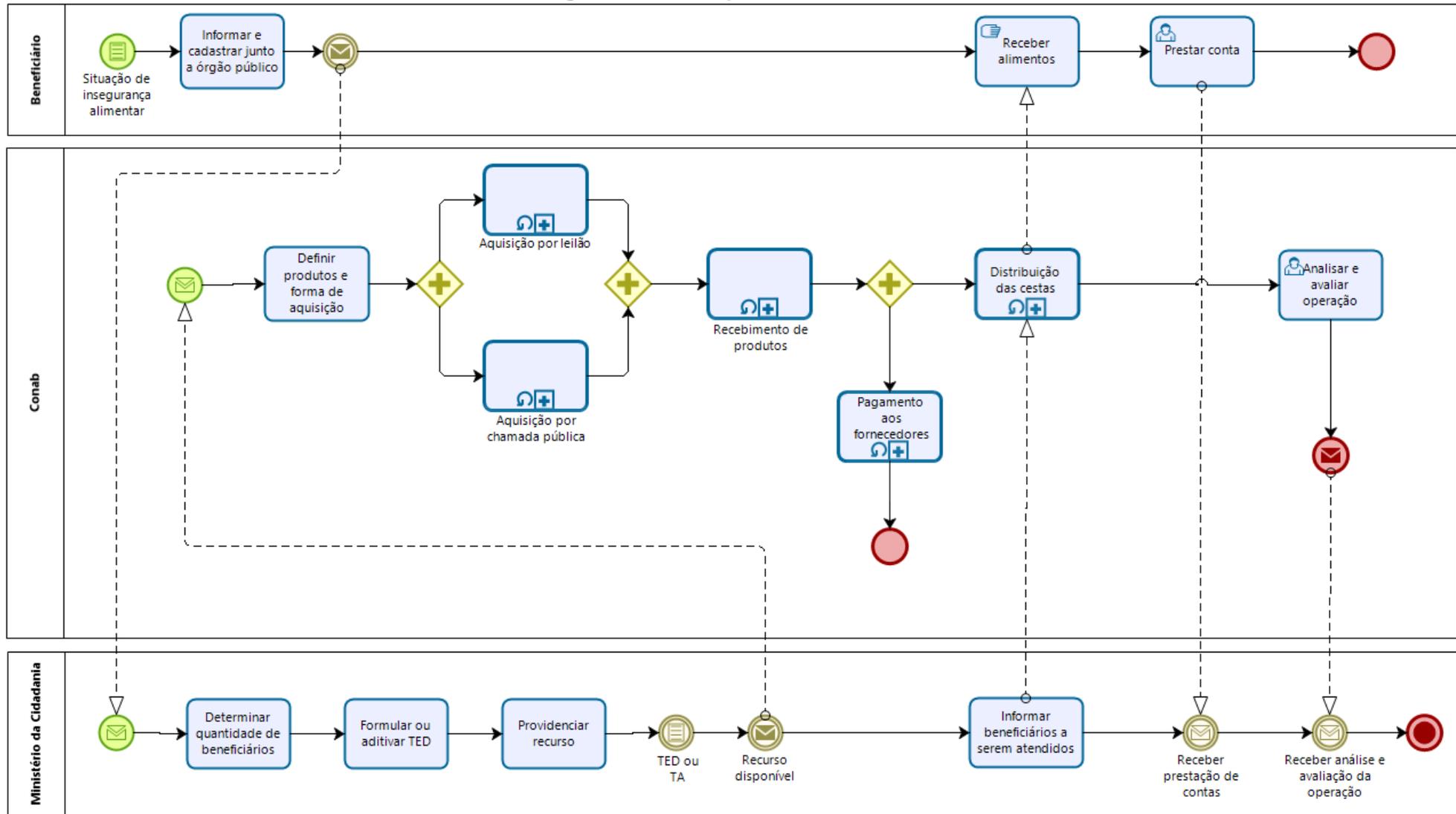
Como delimitado na Metodologia, essa etapa consistiu na modelagem dos processos. Optou-se por utilizar a simbologia mais simplificada possível, de forma a facilitar a compreensão de qualquer pessoa que não tenha conhecimento sobre notações para mapeamento de processos, considerando que a maior parte do corpo funcional da SUREG/RS se enquadra nessa situação.

A modelagem foi iniciada pelo Macroprocesso da ADA (Figura 4). Para chegar a esse resultado, o pesquisador realizou diversas conversas por telefone com a Participante 7, que ocupa função de assistente na Superintendência de Abastecimento Social – SUPAB, na Matriz, em Brasília, que tem a responsabilidade de coordenar a operação da ADA em todo o Brasil. O fluxo do processo referente à CONAB inicia e finaliza na superintendência onde a Participante 7 está lotada.

Três atores estão envolvidos no Macroprocesso: beneficiário, Ministério da Cidadania e CONAB. O primeiro, é quem recebe o produto. O Ministério da Cidadania é responsável por parte do planejamento, direcionamento dos beneficiários e o recurso financeiro. A CONAB, por parte do planejamento e execução da operação.

O processo, para a CONAB, inicia apenas após a liberação de recurso do Ministério da Cidadania. A partir de então, a Gerência de Parcerias Institucionais – GEPRI, que compõe a SUPAB, define quais produtos, suas quantidades e formas de aquisição.

Figura 4 - Macroprocesso da ADA



Após finalizar o macroprocesso iniciou-se a modelagem do primeiro processo principal: Aquisição por Chamada Pública (Figura 5). Este processo ocorre inteiramente no âmbito da SUREG/RS e, portanto, de amplo conhecimento do pesquisador.

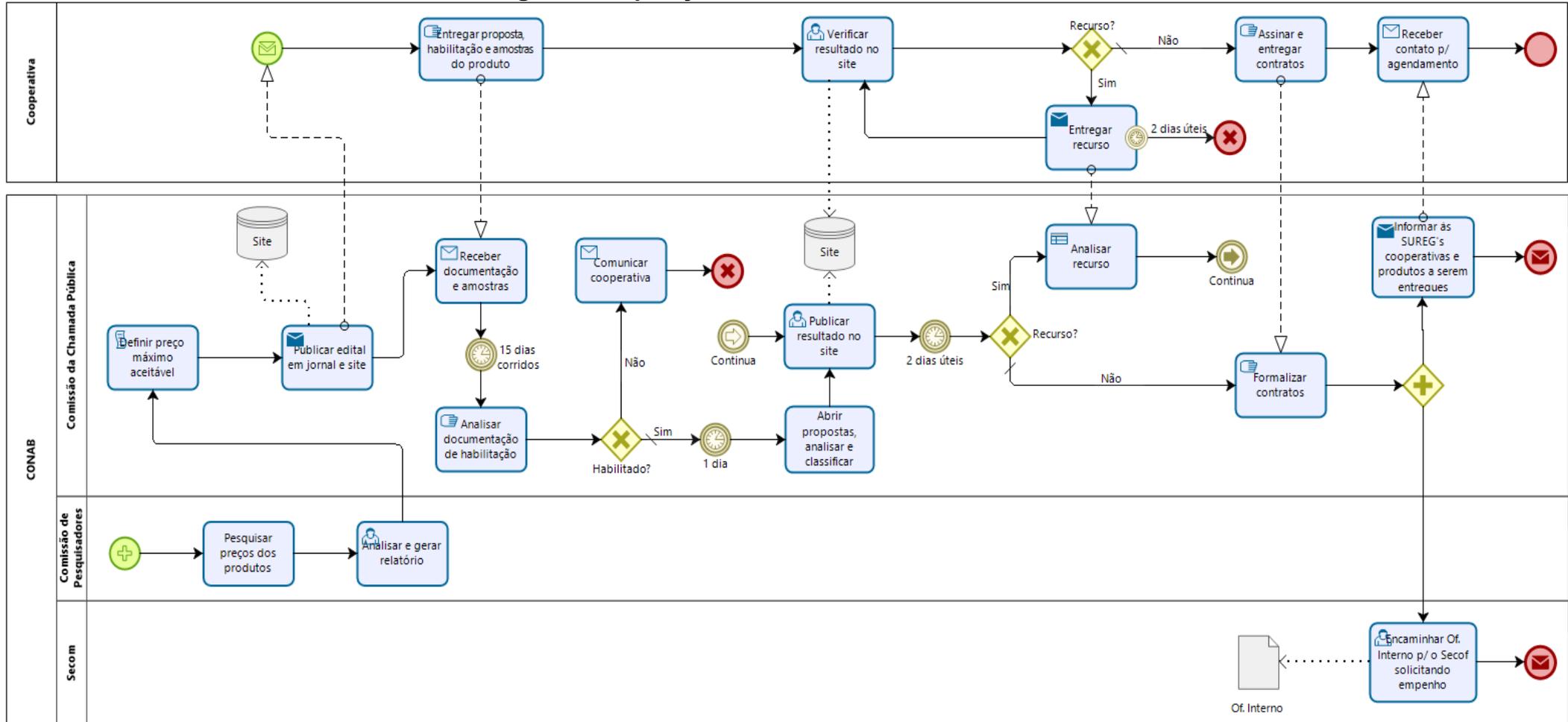
O pesquisador participou de reuniões e entrevistas não estruturadas com os participantes 1, 11 e 12, que compuseram a Comissão da Chamada Pública neste ano de 2019, e o Participante 10, que compôs a Comissão de Pesquisadores no mesmo ano. Foi solicitado aos participantes que fizessem uma análise do processo já modelado, sendo sugerido ao pesquisador que se acrescentasse eventos intermediários de tempo na raia da Comissão da Chamada Pública.

O processo inicia após recebimento de ofício interno da SUPAB, com a definição dos produtos e quantidades que devem ser adquiridos por essa modalidade, conforme Decreto 8.473/15, e ato de superintendência definindo os componentes das duas comissões supracitadas.

Importante salientar que as duas comissões (da Chamada Pública e de Pesquisadores) não são permanentes, como os setores, sendo nomeados diferentes empregados para compô-las a cada novo TED, ou TA. Por este motivo, foi ainda mais desafiador a modelagem deste processo pelo pesquisador, considerando que os Participantes 1, 11 e 12, membros da Comissão da Chamada Pública em 2019, assim como o Participante 10, membro da Comissão de Pesquisadores no mesmo ano, não executam essas atividades de forma fixa.

Sendo assim, o resultado final desta modelagem tem uma importância ainda maior para a CONAB, considerando o caso de novos empregados serem nomeados para compô-las no futuro, com o objetivo de nortear o andamento das atividades das mesmas.

Figura 5 - Aquisição Por Chamada Pública



Parte dos produtos que compõem as cestas são adquiridos por leilão, como é o caso daqueles que não podem ser oferecidos pelas cooperativas ligadas à agricultura familiar por meio da chamada pública, como o óleo de soja em lata, por exemplo. A Figura 6 representa esse outro processo principal presente no macroprocesso que, ao menos parcialmente, ocorre de forma semelhante a outras operações executadas no SECOM, onde existam a presença das bolsas de mercadorias, como é o caso de alguns instrumentos da PGPM como o Prêmio para o Escoamento de Produto – PEP, Prêmio Equalizador Pago ao Produtor – PEPRO e Contrato de Opção de Venda – COV.

O processo é iniciado no âmbito da matriz, com o lançamento do aviso de leilão. Trata-se de um edital definindo produtos, quantidades e locais de entrega desses últimos, entre outras informações. Seis dias úteis depois os preços de abertura do leilão reverso⁸ são divulgados.

Para participar, as empresas interessadas em fornecer o(s) produto(s) objeto(s) do aviso devem firmar contrato de representação com um corretor credenciado a uma das 14 bolsas de mercadorias e cereais credenciadas à CONAB, que intermediará a operação.

Após encerramento do leilão, o resultado é divulgado, e o documento de Confirmação de Operação de Compra (COC) é emitido pela CONAB, anuindo a operação. Por fim, antes de dar seguimento, finalizando o processo, resta verificar o pagamento da garantia de 5% do valor total da operação, conforme estabelecido em aviso, junto ao Setor Contábil e Financeiro – SECOF.

Caso a garantia não seja apresentada, o SECOM encaminha ofício interno para a Superintendência de Operações Comerciais – SUOPE, na matriz, para que seja apurada irregularidades e, eventualmente, se cobre multa do arrematante. Nesse caso, é necessário a realização de um novo leilão para aquisição do produto.

⁸ O leilão reverso, como diz o próprio nome, é oposto ao leilão tradicional. Assim como nas licitações, arremata o lote aquele que oferece o menor preço.

Figura 6 - Aquisição Por Leilão

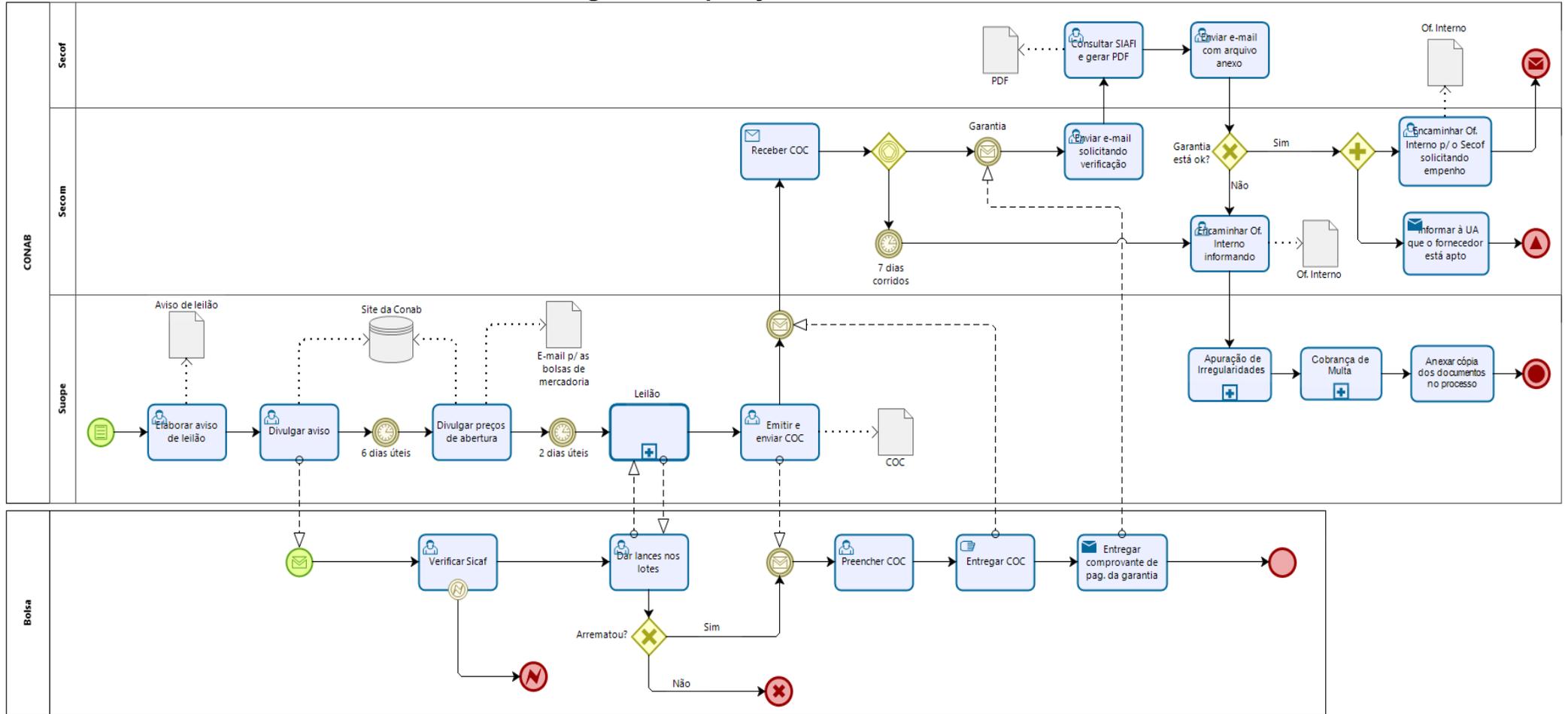
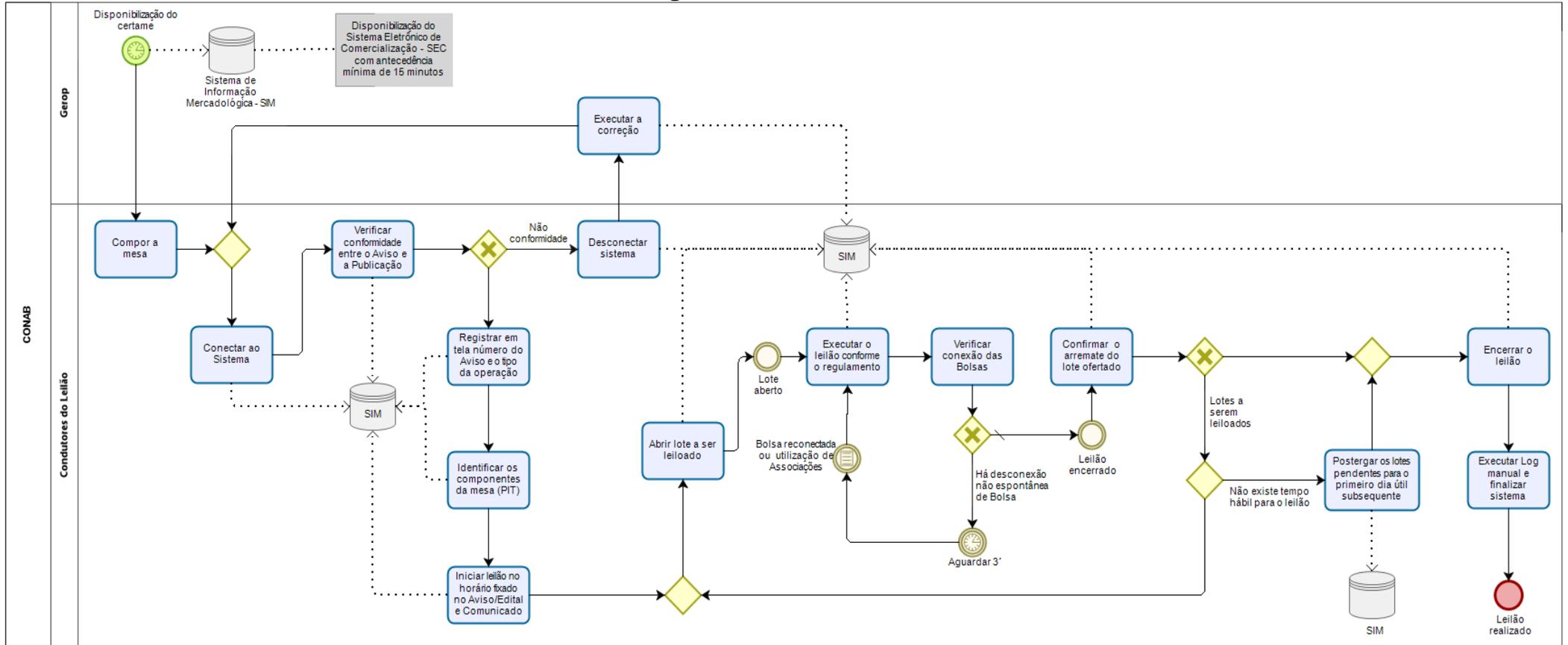


Figura 7 - Leilão



A Figura 7 (Leilão), é um processo de terceiro nível, que faz parte do processo principal “Aquisição por leilão” (Figura 6). Este processo, no entanto, não foi modelado pelo pesquisador. É produto do trabalho de Gisele Queiroz (2015), que, assim como diversos processos da CONAB, está contido em mais de uma operação executada pela empresa. Foi adicionado ao trabalho com a finalidade de ampliar ainda mais o conhecimento sobre o funcionamento do processo da ADA.

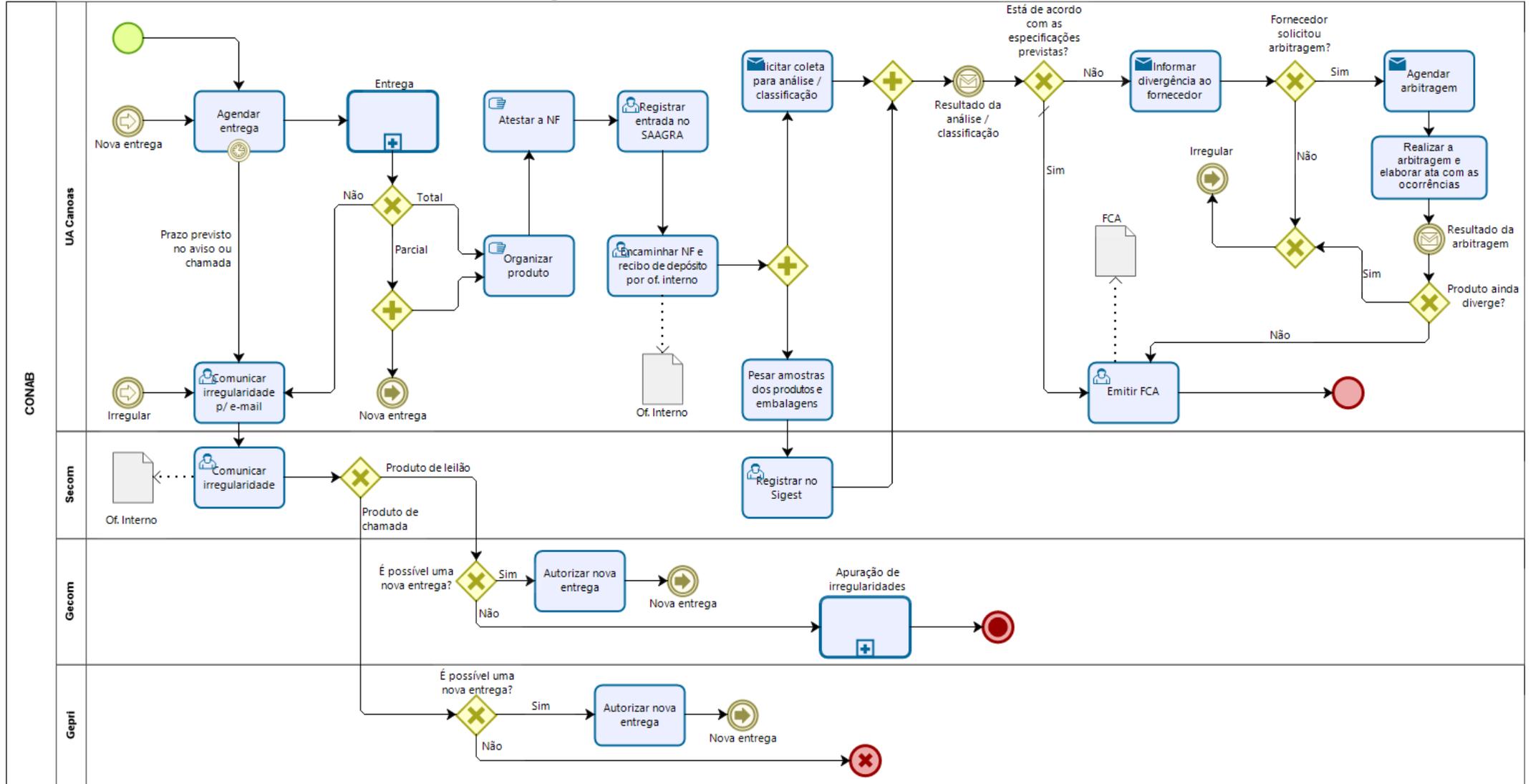
O leilão ocorre inteiramente no âmbito da Matriz da CONAB, em Brasília, por meio de sistema interno (Sistema de Informação Mercadológica – SIM), acessado pelas 14 bolsas de mercadorias e cereais espalhadas pelo Brasil. Os corretores representantes das empresas interessadas em fornecer o produto objeto dos lotes contidos nos avisos, competem em leilão reverso. Arremata aquele que oferece o menor preço para fornecer o produto.

O Recebimento de Produtos (Figura 8) é um processo que se repete a cada novo produto entregue e, às vezes, em um mesmo, quando existe mais de uma carga. O processo só inicia após mensagem do SECOM para a UA, informando suas especificações (quantidade, padrões de qualidade, prazo para entrega, tipos e tamanhos das embalagens que acondicionam o produto, etc.), tanto para os produtos adquiridos por Chamada Pública, quanto para aqueles adquiridos por leilão.

Após a entrega, o produto passa por classificação, ou análise laboratorial, de empresa contratada pela CONAB para verificar se a qualidade do mesmo está de acordo com estipulado no aviso. Caso o produto seja entregue respeitando todos os parâmetros estabelecidos, o processo é finalizado com a elaboração do documento de Ficha de Controle de Aceitabilidade – FCA, contendo a assinatura dos responsáveis pelo recebimento dos mesmos, confirmando que foram entregues conforme as especificações estabelecidas.

Porém, se alguma irregularidade acontecer ao longo do recebimento do produto, a UA comunica ao SECOM que, por sua vez, informa à área responsável na Matriz, que varia de acordo com a forma de aquisição do produto (chamada pública ou leilão), para que analise a viabilidade de uma nova entrega, ou cancelamento.

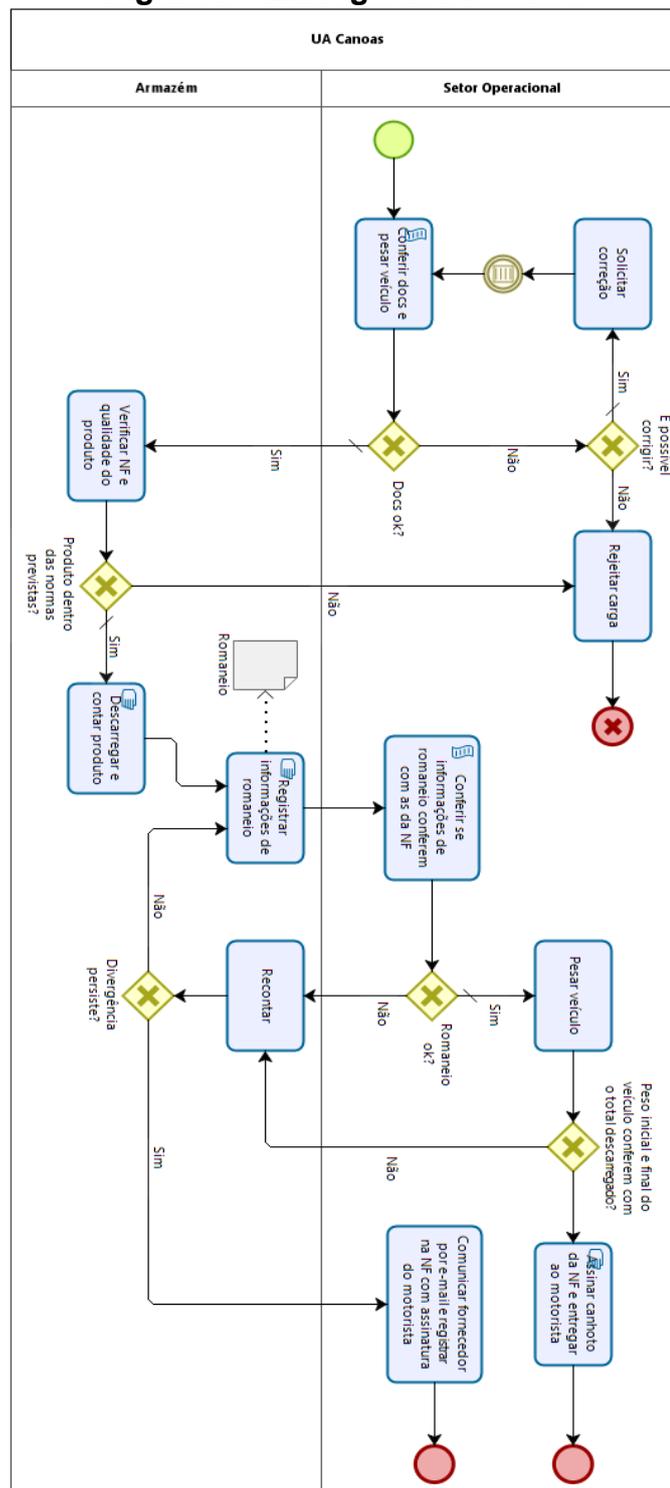
Figura 8 – Recebimento de Produtos



A Entrega (Figura 9) é um processo de terceiro nível contido no processo principal de Recebimento. O pesquisador optou por modelá-lo separadamente para que fosse possível visualizar a operação que acontece exclusivamente na UA de forma mais aprofundada, evitando-se assim o excesso de informações, que poderia “poluir” visualmente o processo principal (Figura 8).

O processo inicia com a chegada do veículo com a carga a ser entregue pelo fornecedor, e pode ser finalizado com rejeição da carga, aceitação completa, ou aceitação parcial.

Figura 9 – Entrega de Produtos

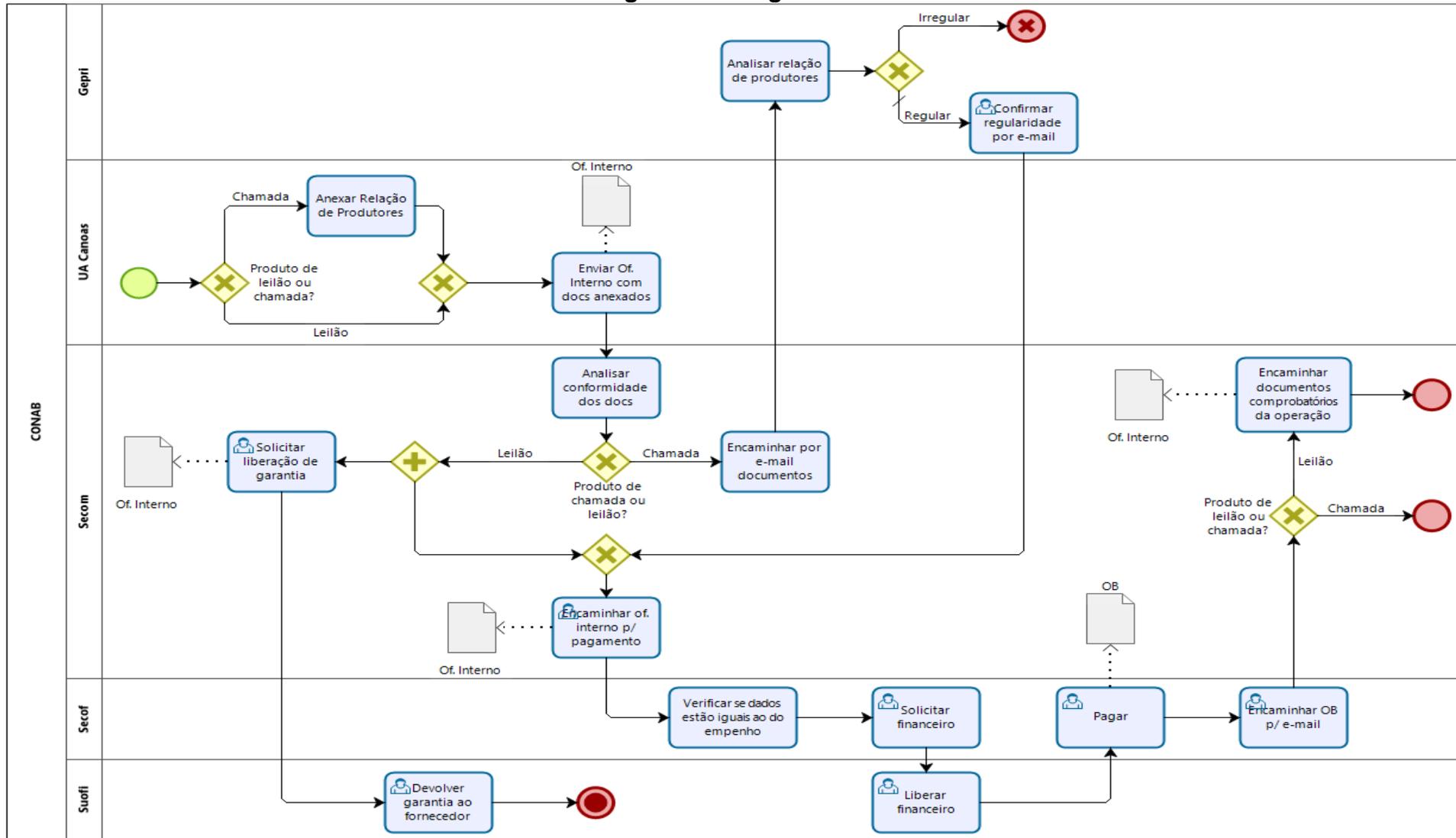


O processo de Pagamento (Figura 10), naturalmente, só inicia caso seja constatado que o produto entregue está nas especificações estabelecidas, e após emissão da FCA confirmando o recebimento do produto dentro dos parâmetros. Quando o produto for oriundo da Chamada Pública, junto com o FCA deve ser anexado um documento com a relação nominal dos agricultores familiares fornecedores do(s) produto(s), entregue pela cooperativa. O documento é encaminhado para análise da Gerência de Parcerias Institucionais – GEPRI, na Matriz. Caso os agricultores relacionados estejam em situação regular⁹, o SECOM dá prosseguimento ao processo de pagamento.

O processo é finalizado após o pagamento ao fornecedor, com o encaminhamento dos documentos pertinentes às áreas responsáveis da Matriz e, para os casos de produtos adquiridos por leilão, com a devolução da garantia de 5% do valor da operação paga anteriormente (Processo de Aquisição por Leilão – Figura 6).

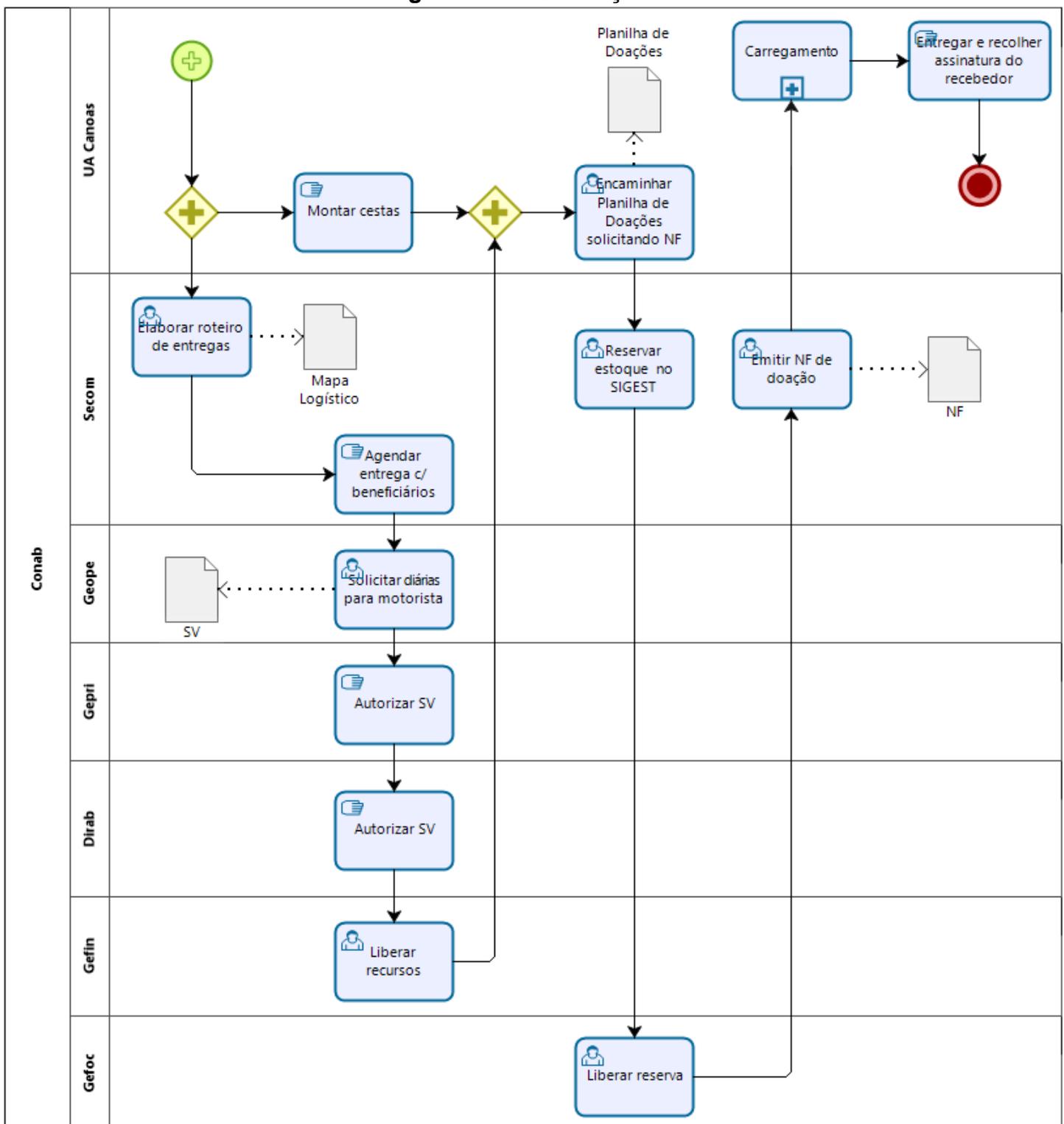
⁹ Não pode superar o limite de R\$ 20.000,00 por unidade familiar, conforme letra “e”, inciso I, Art. 19 do Decreto 7.775 de 4 de julho de 2012 (BRASIL, 2012).

Figura 10 – Pagamento



Concluindo a etapa que cabe à SUREG, o processo de Distribuição das Cestas (Figura 11) só inicia após o aceite de todos os produtos que a compõe. Assim, as cestas podem ser preparadas para entrega. Antes de serem entregues, no entanto, o SECOM elabora o roteiro de entregas, de forma a otimizar o gasto com combustível e diárias do motorista. Ele é finalizado após o funcionário entregar as cestas aos beneficiários indicados pelo Ministério da Cidadania e recolher suas assinaturas confirmando o recebimento das mesmas.

Figura 11 - Distribuição



4.2. ELABORAÇÃO DO MANUAL

Uma pequena parte do MAP foi elaborado durante a modelagem dos processos da ADA. No entanto, a maior parte foi elaborada ao final da etapa de modelagem. Diante da inviabilidade em elaborar os manuais dos outros setores envolvidos, optou-se por focar apenas no manual do SECOM.

Nesta etapa, o pesquisador contou com a colaboração do Participante 1, responsável pela maioria das atividades executadas no SECOM constantes nos processos mapeados, para detalhar partes das atividades, descrevendo nas propriedades correspondentes destas, no *Bizagi*. O MAP descreve detalhadamente, entre outras atividades, como elaborar notas fiscais no Sistema de Gestão de Estoques – SIGEST, diversos documentos utilizados e para onde tramitá-los, como pode ser observado na Figura 13.

Figura 12 - Descrição da Atividade "Emitir NF de doação"

4.1.1.2  **Emitir NF de doação**

Descrição
 Entrar no sistema SIGEST, selecionar a aba "Faturamento" > Lançamento > Notas Fiscais. Selecionar a aba "Incluir", a UF correspondente, Programa " 04- Estoque Estratégico", Atividade "11- Cestas", Fonte "02-MDS". Nos dados gerais selecionar a Operação 058- Doação > S - Saída, Tipo de lançamento "6-LNE" e clicar em "Adicionar". O Emitente será a CONAB, o Destinatário deve-se digitar o CNPJ do mesmo e selecioná-lo, CFOP será o 6910, CDA Origem deve-se digitar o número do CDA da UA de armazenamento dos produtos, na aba Item clicar em adicionar e adicionar cada item conforme a quantidade de cestas a ser emitida na nota fiscal (adicionar item por item). Na aba Observação inserir as observações pertinentes a emissão da Nota Fiscal (local de entrega, motorista, veículo, etc). Na aba Totais corrigir o peso bruto e peso líquido com a quantidade total dos produtos das cestas, pois os produtos que não estão cadastrados com a unidade de medida quilos (kg) não são somados. Passar para a aba Finalização e clicar em CONFIRMAR para emitir a Nota Fiscal.

Fonte: elaborado pelo autor

O *Bizagi* conta com o recurso "Publicar Documentação" para gerar um manual, e, dessa forma, o MAP foi gerado contando com os fluxogramas dos processos mapeados, a descrição de todas as atividades do SECOM, de parte da Comissão da Chamada Pública e do Leilão, que é executado na Matriz.

4.3. VALIDAÇÃO DO MANUAL

Para essa etapa, os participantes 3, 4, 12, 13, 14 e 15 se voluntariaram para validar o MAP e os processos inseridos nele. O propósito inicial para a validação era testar se alguém sem conhecimento algum sobre a operação seria capaz de executar todas as atividades do processo relativas ao SECOM sem

consultar os colegas responsáveis. No entanto, quando o MAP foi finalizado, a distribuição das cestas já estava acontecendo, tendo sido finalizados os outros quatro processos principais, de tal forma que só foi possível validar, na prática, a reserva dos estoques e elaboração das notas fiscais.

As demais etapas do processo foram validadas apenas por leitura, cabendo aos seis participantes validadores de outros setores responder apenas se compreenderam o fluxo dos processos e como executar as atividades do SECOM descritas no MAP.

Os participantes 4, 12, 13 e 14 têm conhecimento básico sobre mapeamento de processos e *Bizagi*, resultado de uma aula de duas horas ministrada na SUREG/RS, em julho de 2019. Já os participantes 3 e 15, não tinham qualquer conhecimento sobre os dois temas mencionados. A seguir a Tabela 3 com o resumo das principais observações feitas pelos mesmos quanto à validação dos processos mapeados:

Tabela 3 – Dificuldades apontadas pelos participantes sobre os processos mapeados

Considerações	Participante
No processo de Pagamento, a quantidade de <i>gateways</i> gerou confusão	P3
Dificuldade de compreensão dos elementos de eventos intermediários e <i>gateways</i> baseado em eventos	P3, P4, P12, P13, P14 e P15
Dificuldade em diferenciar quais áreas pertencem à SUREG e Matriz	P12 e P13
Processo de Pagamento cita documentos de forma genérica sem especificar quais, nem onde encontrá-los	P13
Não compreendeu quando o processo de Pagamento inicia	P14
Não identificou atividade de empenho que antecede o pagamento	P13

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto na tabela acima, todos os participantes validadores, por não terem conhecimento mais aprofundado sobre *Bizagi*, tiveram dificuldades de compreensão sobre os *gateways* (exclusivo, inclusivo e, especialmente, baseado em eventos) e eventos intermediários diversos inseridos nos processos mapeados, principalmente aqueles anexados às atividades. Ainda assim, foi inevitável o uso de diferentes *gateways* e eventos intermediários para que não comprometesse a lógica dos processos mapeados

e, por este motivo, foram mantidos. Apesar disso, todos os participantes validadores conseguiram compreender a maior parte dos processos mapeados.

Em relação às considerações “Dificuldade em diferenciar quais áreas pertencem à SUREG e Matriz”, “Processo de Pagamento cita documentos de forma genérica sem especificar quais, nem onde encontrá-los” e “Não compreendeu quando o processo de Pagamento inicia”, optou-se por detalhar melhor no MAP, de forma a não poluir demais os processos mapeados.

Por fim, foi adicionada a atividade de solicitação de empenho aos processos principais de Aquisição por Chamada Pública e por Leilão (Figuras 5 e 6), conforme apontado pela Participante 13, considerando que é uma condição para que o processo de Pagamento (Figura 10) possa acontecer.

Quanto à validação prática utilizando o MAP, coube à Participante 3, aquela com menor tempo de trabalho na empresa, a validação da execução das atividades de “reservar estoque no SIGEST” e “emitir NF de doação”. Mesmo sem nenhuma experiência com os sistemas internos da empresa, e com apenas um mês de tempo de trabalho na CONAB, a participante conseguiu executar a maior parte das atividades descritas no MAP, consultando os responsáveis pelas mesmas apenas três vezes.

Observou que na emissão da NF faltou definir qual o código fiscal deve ser utilizado, assim como escrever de forma mais clara o que deve constar na observação da mesma. Quanto à atividade de reservar estoque, não entendeu qual o número de ofício a ser inserido na caixa de mesmo nome do sistema.

Foi sugerido, ainda, que fosse acrescentado ao MAP onde buscar o arquivo digital da NF elaborada (*link* na intranet), que não é uma atividade do processo. Ainda quanto ao MAP o Participante 4 sugeriu uma mudança na formatação para torná-lo mais compreensível nas partes dos passo a passo que envolve o SIGEST.

4.4. DIVULGAÇÃO DO MANUAL

Conforme planejado, os mapas dos processos foram disponibilizados ao público interno no dia 04/10/2019 e o MAP no dia 18/10/2019. A divulgação no

InfoPID, no entanto, só ocorreu no dia 03/12/2019, após alteração dos pontos anotados pelos seis validadores nos processos mapeados e no MAP.

Figura 13 - Divulgação no InfoPID

InfoPID 03.12.2019

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Como resultado do trabalho final de pós graduação em Administração Pública Contemporânea da UFRGS do colega Antônio Matheus, o mapeamento dos processos da Ação de Distribuição de Alimentos - ADA, assim como seu Manual de Atividades Padronizadas - MAP, estão sendo disponibilizados ao público interno da SUREG/RS. O objetivo do trabalho foi "explicitar o conhecimento tácito envolvido na ADA, utilizando o mapeamento de processos". Para acessá-los, o interessado deve entrar no "Público (110.131.0.11) (P.) > MAPEAMENTO DE PROCESSO > SECOM". Lá poderá encontrar, também, outros processos do Setor de Operações Comerciais (SECOM) já mapeados, como o cadastramento e as vendas do Programa de Vendas em Balcão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo explicitar o conhecimento tácito dos envolvidos na ADA, utilizando, para isso, a modelagem dos processos da mesma, desde o nível macro (mais abrangente), até o mais baixo na hierarquia do mesmo. Este objetivo geral foi alcançado por meio dos objetivos específicos, com a elaboração do MAP contendo os processos mapeados, e a padronização das atividades do SECOM. A realização do trabalho também propiciou a participação de diferentes setores envolvidos na ADA, por meio da colaboração de alguns empregados. Além disso, a divulgação do MAP para todo corpo funcional da SUREG/RS permitirá que todos tenham a oportunidade de adquirir conhecimento sobre o funcionamento operacional da ADA em todas as suas etapas, de forma detalhada, clara e de fácil entendimento, como comprovado pelos *feedbacks* dos participantes da pesquisa.

É importante ressaltar que, assim como no caso do processo de leilão apresentado neste trabalho, todo um processo, ou partes deles também são executados de forma similar, ou igual, em outros processos operacionalizados pela CONAB, e, desta forma, o mapeamento dos sete processos da ADA facilitará a gestão do conhecimento em outras operações, tais como a Ajuda Humanitária Internacional, a Doação de Alimentos, entre outros.

Da mesma forma o MAP também terá partes reaproveitadas e servirá de modelo para o Grupo de Trabalho constituído em 8 de agosto de 2019 na SUREG/RS, que tem por objetivo mapear e criar manuais operacionais dos processos executados em todos os setores e unidades orgânicas da mesma.

Neste sentido, e corroborando com a conclusão, foi relatado pela Participante 12 que, se o processo de Aquisição por Chamada Pública já estivesse sido mapeado antes da constituição da comissão, o mesmo teria auxiliado enormemente as atividades da mesma nos últimos anos.

Fica evidente que, ao menos na operação da ADA, após a modelagem dos processos, que as atividades passaram a ser executadas de forma menos informal, ou seja, os empregados seguem uma padronização, que resultou em menor ocorrência de erros no curto, médio e longo prazo, menor necessidade de retrabalho e, conseqüentemente, a um aumento da produtividade do SECOM.

Além disso, caso algum empregado envolvido na execução de alguma atividade da operação não possa fazê-la, outros poderão sem grandes obstáculos, garantindo a continuidade da ADA.

Por conta das dificuldades em mapear as atividades de outras áreas além do SECOM, em alguns casos, por conta da distância, em outros, por envolver pessoas sem grande interesse em contribuir mais, é possível e recomendável fazer um manual para as atividades das demais áreas não contempladas neste trabalho, além de avaliar a possibilidade de alterações dos processos já mapeados com o objetivo de melhorá-los (*to be*), tornando-os mais eficientes. Afinal, como escrito por Hammer (2013): “Um bom processo é melhor que um processo ruim”.

A modelagem dos processos é apenas uma das ferramentas possíveis para a gestão do conhecimento. A CONAB dispõe de estrutura de videoconferência que possibilita, a baixo custo, reuniões entre empregados de diversas cidades do país. Isso possibilita não apenas a interação para busca de melhorias nos processos já modelados, como também a troca de experiência entre diversas áreas distantes geograficamente, para trazer à tona outros conhecimentos (factual, de catalogar ou cultural), muitas vezes “isolados” pelas distâncias.

Além disso, conta com ambiente virtual da UniCONAB¹⁰ que pode viabilizar curso de modelagem de processos, com o objetivo de massificar este saber, ampliando significativamente a ideia da Espiral da Geração do Conhecimento, já abordada no Capítulo 2 deste trabalho, para o âmbito das demais SUREG's e Matriz.

Por fim, após análise em busca de melhorias nos processos mapeados, nova modelagem, caso necessário, e massificação do conhecimento ao corpo funcional, o outro passo a ser dado para uma agenda de pesquisa futura seria criar indicadores de desempenho para mensurar o andamento das atividades.

¹⁰ Universidade corporativa da CONAB que oferece treinamentos de curta e média duração para capacitação dos empregados e, também, público externo. Em geral, são oferecidos cursos específicos na modalidade à distância.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento V3.0.** 1ª Ed. 2013. Disponível em: <https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 31 out. 2019.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRANCO, Gabriela Musse. **Proposta de framework para construção da arquitetura de processos:** o caso de uma instituição federal de ensino superior. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, RS, 2016.

BRASIL. Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13019.htm>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.775, de 04 de julho de 2012. Regulamenta o art. 19 da Lei nº 10.696, de 2 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7775.htm>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.130, de 30 de dezembro de 2013. Altera o Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/D8180.htm>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015. Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm>. Acesso em: 28 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

BROCKE, Jam vom; ROSEMANN, Michale. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRODBECK, Angela Freitag; MUSSE, Jussara Issa; SILVA, Mauricio Viegas da; ZIMMERMANN, Ario. **Implementação de escritório de processos em organizações governamentais: o caso de uma Instituição de ensino superior**. João Pessoa: UFPB, 2013

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Norma Organizacional da CONAB 10.104: Regimento Interno**. Brasília: 2016.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Institucional. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/>>. Acesso em: 28 out. 2019.

CONTADOR, José Celso; DE SORDI, José Osvaldo; MARINHO, Bernadete de Lourdes; DE CARVALHO, Marcius Fabius Henriques. **Gestão Do Conhecimento Aplicada À Gestão Por Processos: Identificação De Funcionalidades Requeridas Às Soluções De Business Process Managemant System (BPMS)**. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS. Porto Alegre: UFRGS/DGI/PROPLAN, 2016.
GONÇALVES, Hugo Piovesan. **Guia para Modelagem e Automação de Processos de Negócios Acadêmicos: estudos de caso com processos da UFSC**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, SC, 2016.

GIUGLIANI, Eduardo, VARVAKIS, Gregório. **Gestão do Conhecimento através do Mapeamento de Processos em Empresas Intensivas em Conhecimento, 2007**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2007_TR640477_9919.pdf>. Acesso em: 09 de outubro de 2019

HAMMER, Michael. O que é gestão de processo de negócio? *In* BROCKE, Jam vom; ROSEMANN, Michale. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

IPEA – Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada. 1941 texto para discussão: **Casos Reais De Implantação Do Modelo De Gestão Do Conhecimento Para A Administração Pública Brasileira**. Brasília: Ipea, 2014.

LINS, Sérgio. **Transferindo Conhecimento Tácito – Uma abordagem Construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.

PORTO, S. I.; SOARES, E. S.; SOARES, J. F.; CRUZ, K. C. M. S.; VIEGAS, G. L.; VIANA, C. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): dez anos de uma política pública múltipla e inovadora.** In BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. PAA: 10 anos de aquisição de alimentos. Brasília, DF: MDS; 2014.

QUEIROZ, Gisele da Silva. **Gestão por Processos na Superintendência de Operações Comerciais da CONAB.** Instituto de Educação Superior de Brasília – IESB. Brasília, DF, 2015.

RAVAZOLO, Rafael Fabiano. **A Implementação Da Modelagem De Processos De Trabalho No Tribunal Regional Eleitoral Do Rio Grande Do Sul. Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Porto Alegre, RS, 2012.

SCHÄFER, Michele Cardoso. **A implantação de práticas de BPM no processo das monitorias acadêmicas presenciais da UFRGS.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública Contemporânea. Porto Alegre, RS, 2018.

STATDLOBER, Juliano. **Gestão do conhecimento em serviços de TI.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

SUPLICY, Eduardo Matarazzo. **Programa Fome Zero do Presidente Lula e as perspectivas da Renda Básica de Cidadania no Brasil.** Saúde e Sociedade v.12, n.1, p.61-71, jan-jun 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2003.v12n1/61-71/pt>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

VILELLA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento De Processos Como Ferramenta De Reestruturação E Aprendizado Organizacional.** Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, 2000.