



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL**

**MARCUS VINÍCIUS LIMA ALMEIDA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS ATRAVÉS DO PROGRAMA DE  
AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS - PAA NO MUNICÍPIO DE BARREIRA - CE.**

**REDENÇÃO**

**2018**

MARCUS VINÍCIUS LIMA ALMEIDA

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS ATRAVÉS DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO  
DE ALIMENTOS - PAA NO MUNICÍPIO DE BARREIRA - CE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Reginaldo Nascimento da Silva.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Almeida, Marcus Vinicius Lima.

A444a

Análise do processo de compras através do programa de Aquisição de Alimentos - PAA no município de Barreira - CE / Marcus Vinicius Lima Almeida. - Redenção, 2018.  
34f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Coordenação De Pós-graduação, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Reginaldo Nascimento da Silva.

1. Administração pública. 2. Ciclo PDCA. 3. Melhoria. 4. Gestão por processos. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 350

---

MARCUS VINÍCIUS LIMA ALMEIDA

ANÁLISE DO PROCESSO DE COMPRAS ATRAVÉS DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO  
DE ALIMENTOS - PAA NO MUNICÍPIO DE BARREIRA - CE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em  
Gestão Pública Municipal da Universidade da  
Integração Internacional da Lusofonia Afro-  
Brasileira como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública  
Municipal.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Reginaldo Nascimento da Silva (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Me. Jacques Henrique Gomes da Silva

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Me. Marcos Antonio Barbosa de Lima

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

## AGRADECIMENTOS

À Deus, que me concedeu vida e inteligência para conquistar mais um importante passo na fascinante caminhada da vida.

À minha filha Beatriz, por me mostrar o verdadeiro amor e deixar meus dias mais alegres.

À minha esposa Robevania, pelo amor, de dedicação e paciência.

Aos meus pais, Pompeu e Lourdinha, verdadeiros exemplos de carinho, humildade e honestidade, aos quais sou admirador eterno e que sempre me incentivaram e me apoiaram em todos os momentos na busca dos meus objetivos.

À minha sobrinha Isabela, filha de coração.

À minha irmã Vanessa, pelo companheirismo, amizade e apoio.

À Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), pela oportunidade ímpar de ampliar meus conhecimentos através da realização do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal.

A meu orientador Prof. Me. Reginaldo Silva, e demais professores e tutores pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

A todos os profissionais desta casa, pela atenção e dedicação durante todo o percurso desta caminhada.

Aos colegas de curso que estiveram ao meu lado durante mais esta missão em nossas vidas.

À entrevistada, pela atenção e presteza em fornecer informações para a realização deste trabalho.

Enfim, a todos, familiares, colegas e amigos, meu Muito Obrigado!

## RESUMO

A gestão por processos leva em conta as inter-relações entre as várias partes componentes de uma organização, considerando que as organizações são formadas por um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes. Aliada às ferramentas de melhoria contínua, como o Ciclo PDCA, este tipo de gerenciamento possui uma alta eficácia na melhoria dos processos, e conseqüentemente, na melhoria da qualidade dos produtos oferecidos pela organização. Na administração pública, o domínio desta técnica pode levar as entidades públicas a renovarem seus processos sempre que necessários, elevando a qualidade de seus serviços e conquistando a confiança dos munícipes. O presente trabalho investiga como a gestão por processos juntamente com a metodologia do Ciclo PDCA podem melhorar os processos de compras de alimentos de uma prefeitura localizada no interior do Ceará através do Programa de Aquisição de Alimentos criado pelo Governo Federal. O objetivo geral do referido trabalho é testar a metodologia do “PDCA” na melhoria contínua dos processos. Tendo como justificativa a flexibilidade, a redução dos custos e a simplificação sem prejuízo dos controles que esta metodologia proporciona. Para isso, foram realizados um levantamento bibliográfico, pesquisa nos meios eletrônicos (internet) e uma entrevista com a integrante da equipe gestora do Programa na prefeitura estudada.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Ciclo PDCA. Melhoria.

## **ABSTRACT**

Process management takes into account the interrelationships between the various component parts of an organization, considering that organizations are formed by a set of interrelated and interdependent processes. Allied to continuous improvement tools, such as the PDCA Cycle, this type of management has a high efficiency in the improvement of the processes, and consequently, in the improvement of the quality of the products offered by the organization. In public administration, the mastery of this technique can lead public entities to renew their processes whenever necessary, raising the quality of their services and gaining the confidence of the residents. The present work investigates how the process management together with the PDCA Cycle methodology can improve the food purchasing processes of a city hall located in the interior of Ceará through the Food Acquisition Program created by the Federal Government. The general objective of this work is to test the methodology of "PDCA" in the continuous process improvement. The justification is flexibility, cost reduction and simplification, without prejudice to the controls provided by this methodology. For this, a bibliographical survey, electronic media research (internet) and an interview with the member of the management team of the Program in the prefecture studied were carried out.

Keywords: Process Management. PDCA cycle. Improvement.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Fluxo dos processos entre setores .....	14
Figura 02 – Fases da metodologia do gerenciamento por processos.....	15
Figura 03 – O ciclo PDCA e suas etapas.....	18



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CONSEA	Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
GPAA	Grupo Gestor do PAA
MDA	Ministério do desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PDCA	Plan (Planeje), Do (Faça), Check (Verifique) e Act (Aja)
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SDA	Secretaria de Desenvolvimento Agrário do Ceará
SESAN	Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
SISPAA	Sistema de Informação do PAA
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Gestão por Processos .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. Processos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2. Metodologia da Gestão por Processos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2.1. Fase 1: Definição do Processo.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2.2. Fase 2: Identificação das Oportunidades de Melhoria .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2.3. Fase 3: Melhoria do Processo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Ciclo PDCA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1. Fase 1: Plan (P) Planeje.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2. Fase 2: Do (D) Faça .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3. Fase 3: Check (C) Verifique .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.4. Fase 4: Act (A) Aja .....</b>	<b>19</b>
<b>3. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Elaboração do Instrumento para Coleta de Dados .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Coleta de Dados .....</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>4. 1. Plan (P) Planejamento.....</b>	<b>26</b>
<b>4. 2. Do (D) Execução .....</b>	<b>28</b>
<b>4. 3. Check (C) Verificação .....</b>	<b>29</b>
<b>4.4. Act (A) Ação .....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA .....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA possui como finalidades básicas promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar. Para atingir esses dois objetivos, o Programa compra alimentos produzidos pela agricultura familiar, com dispensa de licitação, e os destina às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional e àquelas atendidas pela rede socioassistencial e pelos equipamentos públicos de alimentação e nutrição.

Além disso, o PAA também contribui para a constituição de estoques públicos de alimentos produzidos por agricultores familiares e para a formação de estoques pelas organizações da agricultura familiar. O Programa também promove o abastecimento alimentar por meio de compras governamentais de alimentos; fortalece circuitos locais e regionais e também redes de comercialização; valoriza a biodiversidade e a produção orgânica e agroecológica de alimentos; incentiva hábitos alimentares saudáveis e estimula o associativismo.

Para o alcance de todos os objetivos a que se propõe, o PAA é desenvolvido em cinco modalidades diferentes: Doação Simultânea, Compra Direta, Formação de Estoques, PAA Leite e Compra Institucional. O orçamento do PAA é composto por recursos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

Quanto à abordagem do problema, estudo buscar responder a seguinte pergunta: A gestão por processos aliada ao Ciclo PDCA pode melhorar a gestão do Programa de Aquisição de Alimentos no município de Barreira?

Para isso, partimos da hipótese que a racionalização, simplificação e renovação resultante da análise dos processos possivelmente aumentam a eficiência e eficácia da execução do Programa.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar o processo de aquisição de alimentos do município de Barreira comparando-a com a metodologia de Gestão por Processos “PDCA”. Tendo como justificativa a flexibilidade, a redução dos custos e a simplificação sem prejuízo dos controles que esta metodologia proporciona.

Como objetivos específicos, este trabalho busca destacar o processo de aquisição de alimentos realizados pela Prefeitura Municipal de Barreira realizado através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA criado pelo Governo Federal; Analisar como os recursos

obtidos são gerenciados (criados, alocados, conservados e monitorados); e verificar como os recursos são controlados (como aplicar, onde aplicar, onde priorizar, onde economizar).

O trabalho é estruturado por quatro capítulos: sendo o primeiro esta introdução. O Capítulo 02 aborda o conteúdo sobre Gestão por Processos mostrando seus conceitos e metodologia. Além da Gestão por Processos, este capítulo também trata do ciclo PDCA, enfatizando como esta técnica auxilia as organizações na busca da melhoria contínua de seus processos. Pra isso, são mostrados os tipos de Ciclo PDCA, suas fases, funcionalidades.

O Capítulo 03 apresenta a metodologia utilizada para a confecção deste trabalho. A elaboração do instrumento para a coleta de dados, que no caso deste trabalho foi uma entrevista, e como a coleta de dados ocorreu são tratados nesta seção.

Por fim, no quarto e ultimo capitulo é apresentado o Estudo de Caso iniciando com um levantamento de como o objeto de estudo utiliza os conceitos mostrados no levantamento bibliográfico para aplicá-los na gestão do PAA e analisando-o com base na metodologia do Ciclo PDCA.

Por fim, temos as considerações finais sobre o estudo, a fim de verificar se a hipótese anunciada anteriormente é aceita afirmativamente ou negativamente.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No Capítulo 2, foi realizado feito um levantamento bibliográfico sobre o assunto escolhido. Outras informações necessárias para o andamento do trabalho foram obtidas com pesquisa na internet. A seguir será mostrado como os autores pesquisados tratam da Gestão por Processos e o Ciclo PDCA.

### **2.1. Gestão por Processos**

Harrington (1993, apud MÜLLER, 2003) denomina a Gestão por Processos de Aperfeiçoamento dos Processos Empresariais (APE) e a define como um método sistemático para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais.

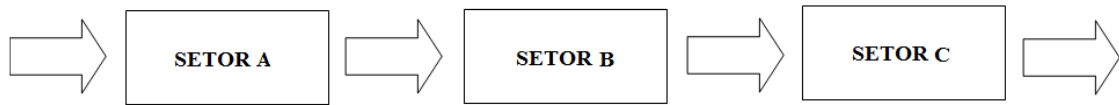
Para Lee e Dale (1998, apud MÜLLER, 2003), a Gestão por Processos é uma abordagem focada no cliente para sistematicamente gerenciar, medir e melhorar todos os processos, através de trabalho em equipe inter-funcional e capacitação, motivação e integração da força de trabalho.

Diante das considerações apresentadas acima, é preciso entender primeiro o que são Processos.

#### **2.1.1. Processos**

De acordo com Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Entende-se por clientes dois tipos: os internos (integrantes do quadro funcional da empresa) e externos (pertencentes a outras empresas com as quais se mantém um relacionamento, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas). Os setores de uma organização podem ser clientes ou fornecedores de outros setores da mesma empresa. A Figura 01 mostra esta relação.

Figura 01 – Fluxo dos processos entre setores.



Fonte: Criada pelo autor.

Na figura 01, o Setor A fornece ao Setor B, que é seu cliente. Já o Setor B é fornecedor do Setor C, que é seu cliente.

Para Maximiano (2004), um processo é a estrutura de ação de um sistema e todas as organizações podem ser desmembradas em processos e por meio deles a organização transforma os recursos para produzir os resultados. O mesmo define Processo como atividades que são interligadas em conjunto ou sequenciais, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços.

Já Pamponet (2009) afirma que “dentre inúmeros conteúdos que conceituam o termo “processo”, acredita-se que as melhores definições sejam”.

- Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor.
- Uma introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformamos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo.
- Uma sequência de tarefas e atividades utilizadas na entrada (input), que agrega determinado valor e gera uma saída (output) para um cliente específico interno ou externo, utilizando os recursos da organização para gerar resultados concretos. PAMPONET (2009, p.03)

Pamponet (2009) ressalta que empresas de qualquer segmento (serviço, indústria e comércio) e porte (micro, pequeno, médio e grande), se encaixam nas definições listadas acima. Para ele, é essencial a compreensão de processos, pois “é a chave para o sucesso em qualquer negócio, visto que através destes irão resultar uma estrutura adequada para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade ao cliente”.

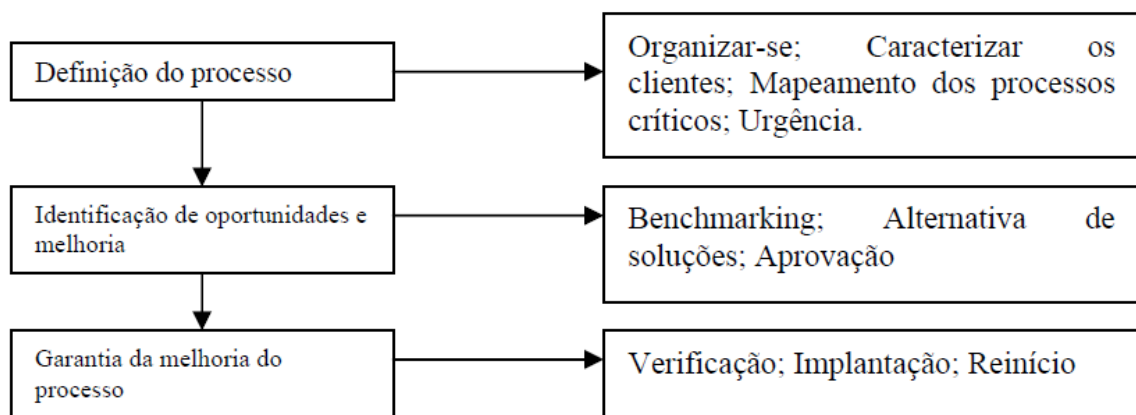
### 2.1.2. Metodologia da Gestão por Processos

Segundo Pinto (1993, apud SMIDT, 2004), é através do emprego da metodologia que a empresa pode definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho do seus processos críticos, visando atingir as condições ótimas para o cliente e a expectativa de

garantir o bom funcionamento dos processos produtivos de maneira a atender as necessidades dos clientes.

Baseada na metodologia de gerenciamento por processos implementada na IBM, Smidt (2004) afirma que a metodologia da Gestão por Processos possui três fases: Definição do Processo, Identificação das Oportunidades de Melhorias e Melhoria do Processo. Conforme a Figura 02, as fases serão explicitadas juntamente com suas etapas a seguir.

Figura 02 – Fases da Metodologia do Gerenciamento por Processos.



Fonte: IBM (1990, apud SMIDT, 2004, p.69).

### 2.1.2.1. Fase 1: Definição do Processo

Segundo Smidt (2004), esta fase tem como etapas: Organização do Trabalho, Caracterização dos Clientes, Mapeamento dos Processos e Estabelecimento de Prioridades ou Urgência.

Na etapa de Organização do Trabalho Smidt (2004) ressalta que o nível de detalhamento da hierarquia dos processos existentes é definido, bem como os processos críticos são identificados.

Smidt (2004) afirma que a etapa de Caracterização dos Clientes tem como propósito identificar as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos. Objetiva também conhecer os fornecedores e clientes internos, de maneira a conscientizar os colaboradores da importância em atender plenamente as necessidades dos mesmos para o sucesso da melhoria.

Na etapa de Mapeamento do Processo ocorre a busca de informações para o conhecimento do processo, procurando descrever e classificar o que cada processo desempenhará (PINTO, 1993, apud SMIDT, 2004).

Smidt (2004) afirma que na etapa de Estabelecimento de Prioridades ou Urgência é definido o processo crítico (aquele cujo resultado gera maior impacto nos clientes internos e externos). As prioridades de melhorias devem ser definidas para que os esforços de análise e melhorias possam ser efetivamente enfocados nas fases seguintes. Isso ocorre medindo o processo com base em medidas de desempenho dos clientes e das condições do processo interno.

#### **2.1.2.2. Fase 2: Identificação das Oportunidades de Melhorias**

Smidt (2004) afirma que a Fase 2 da metodologia da Gestão por Processos possui como etapas: Benchmarking, Alternativas de Soluções e Aprovação.

Na etapa de Benchmarking é realizada uma comparação dos melhores processos com os processos que precisam ser controlados, de maneira a buscar desempenho superior. Com isso é possível demonstrar que métodos alternativos poderão produzir resultados superiores, estimulando a criatividade, ampliando o conhecimento e contatos entre os membros da equipe para atingir a satisfação do cliente (PINTO, 1993, apud SMIDT, 2004).

De acordo com Smidt (2004), na etapa de Alternativa de Soluções são identificadas as prováveis causas dos problemas e do baixo desempenho e são geradas as soluções para o melhoramento do desempenho do processo.

A Fase 2 da metodologia da Gestão por Processos é finalizada com a etapa de Aprovação onde o plano de melhoramento do processo concluído precisa ser aprovado e seu entendimento por todos deve ser garantido.

#### **2.1.2.3. Fase 3: Melhoria do Processo**

Já a terceira fase, Smidt (2004) afirma que possui duas etapas: Verificação e Implantação do Processo.

Na etapa de verificação procura-se implantar a solução detalhada nas etapas anteriores. Para obter sucesso, o desempenho da solução deve ser monitorado, no intuito de dar continuidade ao plano de melhoria e à atualização dos documentos do processo (SILVA, 2000, apud SMIDT, 2004).



De acordo com Smidt (2004) é na etapa de Implantação do Processo que ocorre a evolução do processo alcançando o final do ciclo de aperfeiçoamento. Ou seja, ele é mantido sempre no início de uma fase de aperfeiçoamento contínuo e permanente.

Lima (1998, apud SMIDT, 2004) afirma que, finalizando esta etapa, outros processos da empresa devem ser determinados, iniciando um novo ciclo de melhoria.

## **2.2. O Ciclo PDCA**

Werkema (1995, p.17) afirma que: “o Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

De acordo com Neves (2007), o Ciclo PDCA é o método gerencial mais utilizado para controle e melhoria de processos. Esta ferramenta é útil na aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da “diretriz de controle”, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias.

Corrêa e Corrêa (2006) afirmam que PDCA são as iniciais de *Plan, Do, Check e Act*; respectivamente: Planeje, Faça, Verifique e Aja. A partir da identificação de um problema ou de uma oportunidade de melhoramento, as quatro fases descritas pelos autores são cumpridas em sequência e continuamente.

Schmidt (2004) afirma que cada uma das fases do Ciclo PDCA possuem etapas, e cada etapa possui uma série de tarefas que devem ser cumpridas, quando da execução do PDCA. Suas fases e etapas são mostradas na Figura 03 e são descritas a seguir.

Figura 03 – O Ciclo PDCA e suas etapas.



Fonte: SILVA (2006, apud NEVES, 2007).

### 2.2.1. Fase 1: Plan (P) Planeje

Para Oliveira (2006), esta fase é a de maior importância, pois é responsável pelo desenvolvimento de todo o Ciclo PDCA, sendo ela fundamental para o sucesso de todo o processo.

Schmidt (2004) afirma que esta fase possui quatro etapas: Identificação do problema, Observação, Análise do processo e Plano de ação, que serão descritas a seguir.

Segundo Oliveira (2006), na etapa de Identificação do problema é importante buscar o melhor detalhamento possível do problema e apresentá-lo a todos os envolvidos. Assim a organização aumentará a eficiência da solução do problema.

Werkema (1995, apud OLIVEIRA, 2006) ressalta que a segunda etapa, a de Observação tem o objetivo de buscar a análise detalhada do problema detectado. Esta análise consiste na investigação das características específicas do problema com uma visão ampla e sobre vários pontos de vista, permitindo localizar o foco do problema.

Na etapa de Análise do processo é investigado o relacionamento que há entre o fenômeno, concentrando a atenção no foco do problema identificado na fase anterior e quais as deficiências que podem haver no processo (WERKEMA 1995, apud OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Oliveira (2006), todo o processo referente à Fase 1 (Plan) do Ciclo PDCA resulta no plano de ação, onde são discriminadas todas as ações que deverão ser tomadas para atingir a meta proposta inicialmente. O plano de ação contém as metas

estabelecidas, que servirão como indicadores de desempenho do processo. Nele também consta como e por quem esses indicadores serão mensurados, destacando também os pontos críticos do processo.

### **2.2.2. Fase 2: Do (D) Faça**

Corrêa e Corrêa (2006) ressaltam que é nesta fase que o plano é executado, mas de forma experimental. O melhoramento obtido é mensurado e os resultados registrados.

Schmidt (2004) afirma que esta fase possui apenas uma etapa: Ação.

De acordo com Oliveira (2006), é na etapa de Ação que o plano de ação proposto é executado, seguindo o cronograma montado na fase anterior. O autor destaca a importância do acompanhamento das ações para assegurar que nenhuma delas seja esquecida. Sendo prioritárias ou secundárias, elas têm que ser registradas com as respectivas datas de execução.

### **2.2.3. Fase 3: Check (C) Verifique**

Oliveira (2006) resalta que, se na fase anterior (Do) são monitoradas e formalizadas as ações, esta fase tem o propósito de monitorar e avaliar os resultados da Fase 2 (Do) confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado.

Schmidt (2004) resalta que esta fase possui apenas uma etapa: Verificação.

Na etapa de Verificação os indicadores propostos nas Fases 1 (Plan) e 2 (Do) são analisados com o objetivo de identificar as ações que apresentaram os melhores resultados e quais não atenderam as expectativas (OLIVEIRA, 2006).

### **2.2.4. Fase 4: Act (A) Aja**

Corrêa e Corrêa (2006) afirmam que na última fase do Ciclo PDCA o plano é executado e passa a fazer parte dos processos corriqueiros da operação. A partir daí, o ciclo é reiniciado partindo dos melhoramentos já obtidos.

Para Oliveira (2006), nesta fase é realizada a prevenção contra o reaparecimento do problema, eliminando as causas influentes detectadas.

Esta fase possui duas etapas: Padronização e Conclusão (SCHMIDT 2004).

Werkema (1995) explica que na etapa de Padronização as causas influentes são eliminadas, ou seja, há a prevenção contra o ressurgimento do problema. O novo

procedimento operacional padrão é estabelecido, ou deve haver a revisão do antigo. Com isso, a nova maneira de trabalhar deve ser executada no cotidiano, com o intuito de manter o processo no novo patamar de desempenho que foi atingido.

Já na etapa de Conclusão, Werkema (1995, apud OLIVEIRA, 2006) afirma que esta etapa consiste em recapitular todo o processo de solução do problema e no planejamento do trabalho futuro.

Segundo Schmidt (2004) a execução do PDCA não garante a resolução definitiva dos problemas. Muitas vezes, o que se consegue é a minimização dos efeitos indesejáveis a níveis passíveis de serem suportados e/ou mantidos sobre controle.

### **3. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS**

Esta seção apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. A metodologia da pesquisa tem a finalidade de evidenciar as técnicas e processos utilizados para atingir os objetivos do trabalho.

De acordo com Zanella (2009), em ciências, metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno. Para o autor, a Metodologia aborda o método, o tipo de pesquisa e um conjunto de técnicas de coleta e análise de informações sobre a realidade social que está sendo estudada.

A metodologia utilizada no trabalho foi a pesquisa qualitativa juntamente com o método do estudo de caso, aliado à técnica da documentação indireta, onde será feito um levantamento bibliográfico sobre o assunto escolhido e posteriormente, será mostrado como a Gestão por Processos auxilia na gestão do Programa utilizado como objeto de estudo. Outras informações necessárias para o andamento do trabalho serão obtidas com pesquisa na internet e com os dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Barreira, através do gestor do PAA no Município.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar o processo de aquisição de alimentos do município de Barreira comparando-a com a metodologia de Gestão por Processos “PDCA”. Tendo como justificativa a flexibilidade, a redução dos custos e a simplificação sem prejuízo dos controles que esta metodologia proporciona.

Como objetivos específicos, este trabalho busca destacar o processo de aquisição de alimentos realizados pela Prefeitura Municipal de Barreira realizado através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA criado pelo Governo Federal; Analisar como os recursos obtidos são gerenciados (criados, alocados, conservados e monitorados); e verificar como os recursos são controlados (como aplicar, onde aplicar, onde priorizar, onde economizar).

#### **3.1. Elaboração do Instrumento para Coleta de Dados**

Para realizar a pesquisa para a produção do presente trabalho foi utilizado o método do estudo de caso, aliado à técnica da documentação indireta. Como fonte de pesquisa, foram utilizadas fontes bibliográficas e documentos eletrônicos encontrados na internet para fazer um levantamento sobre Gestão por Processos, a ferramenta PDCA e o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA criado pelo Governo Federal.

Com base no levantamento bibliográfico, foi elaborada uma entrevista que foi realizada com a nutricionista que faz parte da equipe responsável pela gestão do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA da Prefeitura Municipal de Barreira e foi questionada como o Programa é realizado no município. Além disso, a entrevista serviu para mostrar com a Prefeitura planejou, executa, controla e corrige os erros nos processos envolvidos na aquisição de alimentos através do PAA.

Através do levantamento bibliográfico e das informações obtidas na entrevista realizada com a nutricionista do município, foi possível traçar um comparativo entre o que os autores e estudiosos relatam sobre como a ferramenta PDCA pode auxiliar na melhoria dos processos em uma organização e como os processos envolvidos na aquisição de alimentos através do PAA na cidade de Barreira são praticados.

Após esse comparativo, verificou-se que, de uma forma implícita, ou seja, sem ter conhecimento da ferramenta PDCA, a equipe da Prefeitura Municipal de Barreira responsável pela gestão do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA utiliza técnicas da ferramenta PDCA para a aquisição de alimentos. A entrevistada não possui conhecimento sobre a ferramenta PDCA, mas as técnicas de planejamento, execução, controle e melhoria dos processos foram mostradas através das informações fornecidas pela entrevista.

O objetivo geral do referido trabalho é testar a metodologia do “PDCA” na melhoria contínua dos processos. Tendo como justificativa a flexibilidade, a redução dos custos e a simplificação sem prejuízo dos controles que esta metodologia proporciona. No objeto de estudo escolhido, no caso a o PAA gerido pela Prefeitura de Barreira, a ferramenta não foi testada, mas foi constatado que o ciclo PDCA de planejamento, execução, controle e melhoria dos processos foram mostrados através das informações fornecidas pela entrevista.

Como relação aos objetivos específicos, este trabalho busca destacar o processo de aquisição de alimentos realizados pela Prefeitura Municipal de Barreira realizado através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA criado pelo Governo Federal; Analisar como os recursos obtidos são gerenciados (criados, alocados, conservados e monitorados); e verificar como os recursos são controlados (como aplicar, onde aplicar, onde priorizar, onde economizar).

### **3.2. Coleta de Dados**

O instrumento de coleta de dados escolhido para o presente trabalho foi a entrevista. De acordo com Zanella (2009), a entrevista é a técnica mais utilizada para

pesquisas qualitativas. Isso acontece ao entrevistar pessoas com o intuito de conhecer a opinião, atitudes e significados sobre determinada situação ou fato.

Zanella (2009) afirma que a entrevista possui como vantagens: possibilidade de ser realizada com todos os segmentos da população, incluindo os analfabetos; permissão da análise de atitudes, comportamentos, reações e gestos e dar maior flexibilidade ao entrevistador. Já as desvantagens desta técnica são: dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação; possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo questionador, pelo seu aspecto físico, suas atitudes, ideias, opiniões, etc.; disposição do entrevistado em dar as informações necessárias; pequeno grau de controle sobre uma situação de coleta de dados e ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada.

A entrevista realizada é semiestruturada, ou seja, a entrevista segue um roteiro-guia (ou uma pauta), no entanto, não necessariamente segue a ordem determinada no roteiro, se oportuno, inclui novos questionamentos durante o encontro, mas nunca perdendo os objetivos da investigação. No caso do presente trabalho, foram criadas perguntas prévias sobre o assunto e novas questões foram realizadas no decorrer da entrevista.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segue abaixo o resultado da entrevista realizada com a nutricionista funcionária da Prefeitura Municipal de Barreira e responsável pelos contratos realizados pela prefeitura com os produtores rurais fornecedores de alimentos adquiridos através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

Além da entrevista, foi utilizada como fonte de pesquisa a Cartilha do PAA, documento produzido pelo Ministério do Desenvolvimento Social – MDS em 2012 e o Manual Operativo: modalidade Compra com Doação Simultânea também produzido pelo MDS em 2014. Com isso, foi feito um comparativo entre o que a Cartilha e o Manual relatam em relação ao planejamento, execução e controle do PAA e como a Prefeitura de Barreira realiza o PAA na prática.

A entrevistada é formada em Nutrição desde 2015 pela Universidade Estácio e está se especializando em Saúde da Família e Saúde Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Unilab. A mesma participa da gestão do PAA desde 2017, quando foi contratada pela Prefeitura Municipal de Barreira para auxiliar na gestão do Programa.

De acordo com Ministério do Desenvolvimento Social (2012), o PAA possui dois públicos beneficiários:

- Beneficiários fornecedores: são todos aqueles que atendem aos requisitos previstos no art. 3º da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Podem ser agricultores familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores artesanais, indígenas, integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais.
- Beneficiários consumidores: indivíduos em situação de insegurança alimentar e nutricional e aqueles atendidos pela rede socioassistencial e pelos equipamentos de alimentação e nutrição.

Segundo Ministério do Desenvolvimento Social (2012), para participar do Programa individualmente, os beneficiários fornecedores devem possuir a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), instrumento que qualifica a família como da agricultura



familiar. Já as organizações de agricultores, para participarem do PAA, devem deter a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) Especial Pessoa Jurídica ou outros documentos definidos pelo Grupo Gestor do PAA (GPAA).

Em Barreira, a entrevistada afirma que cerca de setenta agricultores familiares são os beneficiários fornecedores do PAA. Para participar do programa, é aberto um prazo para inscrição, onde o agricultor interessado precisa apresentar a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) para ser inscrito no Programa. Há uma equipe que visita o agricultor para constatar que o mesmo possui terreno produtivo e que cultiva o alimento a ser adquirido. Não é permitido que o agricultor fornecedor compre a mercadoria para revender à Prefeitura, é preciso que o mesmo cultive o alimento. Em Barreira não há organizações de agricultores.

O Ministério do Desenvolvimento Social (2012) ressalta que para ser um beneficiário consumidor, pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional devem procurar os equipamentos de alimentação e nutrição ou a rede socioassistencial em seus municípios. Estas entidades devem procurar as Unidades Executoras do Programa para serem incluídas como beneficiárias. As entidades também podem buscar grupos da agricultura familiar e articular projetos junto às Unidades Executoras.

A entrevistada conta que em Barreira seis entidades educacionais foram selecionadas pela Secretaria de Desenvolvimento Agrário do Ceará – SDA para serem beneficiários consumidores do PAA, essas entidades são responsáveis por ministrarem cursos profissionalizantes à população barreirense. Além das entidades educacionais, apenas uma escola do município foi selecionada para ser beneficiário consumidor. Uma exceção fica para a modalidade do PAA Leite, que fornece leite para compor a merenda escolar de todas as escolas do município.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social (2012), o PAA possui cinco modalidades. São elas: Compra com Doação Simultânea; Compra Direta; Apoio à Formação de Estoques; Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite – PAA Leite e Compra Institucional.

No que tange a modalidade de Compra com Doação Simultânea, tem como finalidade o atendimento de demandas locais de suplementação alimentar, promovendo o Direito Humano à Alimentação Adequada.

Já a Compra Direta, tem como finalidade a sustentação de preços de uma pauta específica de produtos definida pelo Grupo Gestor do PAA, a constituição de estoques públicos desses produtos e o atendimento de demandas de programas de acesso à alimentação.

Apoio à Formação de Estoques observa-se que tem como finalidade apoiar financeiramente a constituição de estoques de alimentos por organizações da agricultura familiar, visando agregação de valor à produção e sustentação de preços. Posteriormente, esses alimentos são destinados aos estoques públicos ou comercializados pela organização de agricultores para devolução dos recursos financeiros ao Poder Público.

Outra modalidade é o Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite – PAA Leite, que tem como finalidade contribuir com o aumento do consumo de leite pelas famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional e também incentivar a produção leiteira dos agricultores familiares.

Por conseguinte, a modalidade de Compra Institucional, define que sua finalidade é garantir que estados, Distrito Federal e municípios, além de órgãos federais também possam comprar alimentos da agricultura familiar, com seus próprios recursos financeiros, dispensando-se a licitação, para atendimento às demandas regulares de consumo de alimentos. Poderão ser abastecidos hospitais, quartéis, presídios, restaurantes universitários, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, entre outros.

Das cinco modalidades do PAA, a entrevistada afirma que Barreira realiza a Compra Direta, a Formação de Estoques e o PAA Leite.

#### **4.1. Planejamento (Plan)**

O Ministério do Desenvolvimento Social (2012) afirma que, no âmbito nacional, o regramento do PAA é definido por um Grupo Gestor (GGPAA), órgão colegiado de caráter deliberativo e formado por representantes dos seguintes ministérios: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério da Fazenda e Ministério da Educação.

O GGPAA é responsável por definir (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2012):

- Como as modalidades do Programa funcionam;
- A metodologia para definir os preços de referência de aquisição de alimentos, levando em conta as diferenças regionais e a realidade da agricultura familiar;
- As condições de doação dos produtos adquiridos;
- As condições de formação de estoques públicos;

- Os critérios de priorização dos beneficiários fornecedores e consumidores;
- As condições para a aquisição e doação das sementes, mudas e outros materiais propagativos de culturas alimentares e
- Outras medidas necessárias para a operacionalização do PAA.

Já na esfera municipal, a entrevistada ressalta que em Barreira a Secretaria de Agricultura do município é responsável pela gestão do PAA. A equipe é formada por quatro pessoas. Integra também esta equipe a nutricionista responsável pela merenda escolar, pois a Secretaria de Agricultura não possui uma nutricionista. A Prefeitura Municipal de Barreira disponibilizou um prédio que funciona como sede do Programa, onde os alimentos adquiridos são estocados.

De acordo com as normas aprovadas pelo GGPAA, o PAA possui quatro modelos de adesão, que permitem a execução do Programa. São elas (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2014):

- Adesão estadual com execução direta: o Termo de Adesão é celebrado entre o MDS e a unidade federativa estadual.
- Adesão estadual com execução indireta: uma entidade da administração indireta (como uma autarquia, uma fundação, entre outras, como a Emater, por exemplo) é indicada pelo governo do estado para ser a Unidade Executora do Programa. Assim, o Termo de Adesão é celebrado entre o MDS, a Unidade Federativa Estadual e a entidade da administração indireta designada.
- Adesão municipal pura: o município faz a gestão do Programa de forma independente, sem a participação do estado.
- Adesão Municipal Mista: Modelo em que os municípios aderem ao Programa em conjunto com o estado, que deve apoiá-los em diversas ações. O estado assume o compromisso de cooperar com a execução do Programa em seu território, auxiliando os municípios que almejem implantar o PAA.

Em Barreira a adesão ao PAA é realizada através do Termo de Adesão Municipal Mista. Com base no orçamento liberado pelo Governo Federal para o município, a equipe gestora do PAA de Barreira realiza reuniões com o intuito de definir quais os alimentos a serem adquiridos e suas quantidades e preços a serem pagos por esses alimentos.

A dificuldade encontrada pela entrevistada é encontrar agricultores que forneçam os alimentos a serem adquiridos pelo preço definido pela equipe gestora, pois alguns preços estão abaixo do valor de mercado.

#### **4.2. Execução (Do)**

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social (2012), na Aquisição e Entrega de Alimentos serão utilizadas as estruturas públicas de recebimento de alimentos (Centrais de Recebimento e Distribuição, pontos volantes de coleta de alimentos ou estruturas congêneres) que serão entregues a um agente público designado pelo executor para tal. O ateste será realizado no ato do recebimento de alimentos por meio de “Termo de Recebimento e Aceitabilidade” e será admitido, como comprovação da entrega e da qualidade dos produtos.

A distribuição será realizada pela própria Unidade Executora do Programa, junto a entidades da rede socioassistencial, ou creches, hospitais, Restaurantes Populares, Bancos de Alimentos, Cozinhas Comunitárias, entre outros.

A entrevistada alega que em Barreira os agricultores fornecedores são responsáveis por entregarem os alimentos no prédio disponibilizado pela Prefeitura Municipal de Barreira para gestão do PAA duas vezes por semana, todas as segundas e quintas-feiras. As entidades educacionais e a escola que são beneficiários consumidores do Programa são responsáveis por buscarem os alimentos no prédio da sede do PAA.

Das cinco modalidades do PAA, a entrevistada afirma que Barreira realiza a Compra Direta, a Formação de Estoques e o PAA Leite. A entrevistada citou como dificuldade o horário que o agricultor fornecedor entrega seu produto na sede do PAA. Se essa entrega acontecer próximo ao horário de encerramento do recebimento dos produtos na sede, pode acontecer do beneficiário consumidor não ir buscar esse alimento no mesmo dia e pode ocorrer desse alimento estragar. Outro problema mencionado pela entrevistada foi que os beneficiários consumidores possuem dificuldade de conseguir transporte para buscar o alimento na sede do PAA.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social (2012), o Pagamento aos Fornecedores será realizado diretamente pela União, por intermédio de instituição financeira oficial. O pagamento ao agricultor será feito a partir de informações inseridas no SISPA, com autorização da SESAN/MDS. Cada agricultor familiar que fornece alimentos terá um cartão magnético e receberá o pagamento por meio dele. O orçamento do PAA é composto

por recursos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS e do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA.

Em Barreira, a entrevistada conta que os agricultores beneficiários fornecedores entregam seus produtos na sede do PAA nos dias estipulados onde há a contabilização e registro dessa entrega no Sistema de Informação do PAA – SISPAA. Mensalmente, os agricultores beneficiários fornecedores são pagos mediante o faturamento de Nota Fiscal inserida no SISPAA. O pagamento dos fornecedores não é gerido pela Prefeitura de Barreira, é realizado pelo SISPAA.

### **4.3. Verificação (Check)**

O Ministério do Desenvolvimento Social (2012) afirma que o PAA é um Programa que conta com ampla participação da sociedade civil. É instância de controle do PAA o Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) nas esferas nacional, estadual e municipal.

O PAA conta ainda com a participação social no Comitê composto por representantes governamentais e da sociedade civil, de caráter consultivo, que assessora o Grupo Gestor e acompanha a implementação do Programa.

O Ministério do Desenvolvimento Social (2014) ressalta que a instância de controle social do PAA deve auxiliar no aumento da transparência das ações relativas ao programa e na promoção de uma maior participação dos beneficiários. A instância de controle social do PAA desenvolve as seguintes atividades:

- Acompanhar o processo de seleção dos beneficiários fornecedores (pessoa física e/ou jurídica) e à seleção das entidades receptoras dos alimentos;
- Acompanhar a elaboração da Proposta de Participação;
- Avaliar em suas reuniões a execução do programa;
- Emitir parecer quanto à adequação dos gastos relativos às atividades previstas no decreto Nº 7.775/12 Capítulo VII, art. 38, do inciso I ao XI;
- Comunicar à Unidade Executora e ao MDS qualquer irregularidade identificada na execução do Programa.

Segundo a entrevistada, a equipe gestora do PAA em Barreira realiza visitas frequentes aos agricultores fornecedores e aos beneficiários consumidores. Produtos que

precisam de uma cozinha para ser produzidos como bolo e tapioca, por exemplo, recebem a visita da equipe gestora para ver se atende às necessidades do Programa, se a manipulação dos ingredientes está sendo feita de forma correta.

No ato do recebimento dos produtos na sede do PAA, os alimentos são inspecionados, pesados, registrados no SIPAA e separados quantitativamente para cada beneficiário consumidor. Um problema apresentado pela entrevistada é que as quantidades distribuídas para os beneficiários consumidores são iguais para todos, o que pode causar excesso de um produto em uma entidade e carência do mesmo alimento em outra. Essa quantidade é definida pelo SIPAA.

Anualmente, a equipe gestora do PAA, juntamente com os agricultores fornecedores e os beneficiários consumidores se reúnem para analisar como o Programa foi executado no período. Entre os assuntos discutidos estão os valores utilizados, as quantidades adquiridas e distribuídas são apresentadas e os fornecedores são ouvidos a fim de apresentar melhorias para o Programa.

#### **4.4. Ação (Act)**

A entrevistada relatou que as melhorias sugeridas pelos agricultores fornecedores e os beneficiários consumidores na reunião anual são registradas e analisadas para implantação nos anos posteriores como forma de melhorar o PAA.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi pesquisado nos documentos supracitados juntamente com a entrevista realizada, pode-se concluir que a Prefeitura Municipal de Barreira utiliza-se da ferramenta PDCA de forma implícita para gerir o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA. Seus processos de gestão do Programa passam por todas as fases da ferramenta, buscando a melhoria contínua a fim de otimizar as formas de planejamento, execução e correção de falhas.

Através das informações fornecidas pela entrevista fica constatado que o PAA em Barreira é executado de forma satisfatória, mesmo que alguns recursos (como os recursos financeiros, por exemplo) não sejam geridos e controlados pelo município. Isto gera uma vantagem, pois o município deixa de lado algumas obrigações para dar mais atenção a outras (não se preocupa com a parte financeira do projeto, podendo dar mais atenção à execução do mesmo).

As técnicas estudadas voltadas para a administração das organizações privadas podem ser aplicadas de forma proveitosa na administração das organizações públicas. Com o estudo aprofundado das técnicas apresentadas pela ferramenta PDCA, a equipe gestora do PAA em Barreira pode aperfeiçoar seus processos de forma ascendente, gerando cada vez mais redução de custos, qualidade, eficácia e eficiência na gestão do Programa.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Márcia Vanessa Lima. Entrevista concedida a Marcus Vinícius Lima Almeida. Barreira, 04. Jun. 2018. [A entrevista encontra-se transcrita no Apêndice “A” desta monografia].

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724 de 17 de Abril de 2011.**

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE-Revista de Administração de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV. Ano 2000, v40, n.1, jan/mar.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO- modelo de estratégia, indicadores e operações).** 2003. 292p. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NEVES, Thiago Franca. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística.** 2007. 56p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora.

OLIVEIRA, Paulo Igor Pinheiro. **A utilização do ciclo PDCA como uma ferramenta de gestão.** 2006. 75p. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em: 06. Jan. 2018.

SCHMIDT, Leandro Ivanir. **Aplicação da ferramenta PDCA na redução de reclamações de consumidores.** 2004. 61p. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Polímeros com ênfase em Gestão da Qualidade). Unidade de Ensino Descentralizada de Sapucaia do Sul. Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas.

SMIDT, Luciane Raquel de Abreu. **Gerenciamento por processo de produção do lactário do hospital de caridade Dr. Astrogildo de Azevedo.** 2004. 181p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria.

SOCIAL, Ministério do Desenvolvimento. **Programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar – PAA: renda para quem produz e comida na mesa de quem precisa!** 2012. Disponível em: <[http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user\\_arquivos\\_64/CARTILHA\\_PAA\\_FINAL.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/CARTILHA_PAA_FINAL.pdf)>. Acesso em: 13. Jan. 2018.



\_\_\_\_\_. **Programa de aquisição de alimentos:** manual operativo modalidade compra com doação simultânea operação por meio de termo de adesão. 2014. Disponível em: <[http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca\\_alimentar/manualPAA.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/manualPAA.pdf)>. Acesso em: 13. Jan. 2018.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

## **APÊNDICE A - ENTREVISTA**

- 1° Há quanto tempo a Prefeitura Municipal de Barreira realiza aquisições de alimentos através do PAA?**
- 2° Há quanto tempo você é gestora do Programa no Município de Barreira?**
- 3° No tocante ao planejamento do Programa, como foi realizado? Quais as dificuldades enfrentadas? Na sua visão, como poderia melhorar?**
- 4° Com relação à execução do PAA, como é realizada? Quais as dificuldades encontradas? Como poderia melhorar?**
- 5° Quais os controles são realizados no Programa? Há alguma dificuldade? Como poderia melhorar?**
- 6° Você conhece a ferramenta PDCA? Se sim, acha que poderia melhorar a gestão do PAA?**