

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**ANA PAULA GOMES TAVARES**

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS: o controle de estoque de merenda escolar na  
Coordenadoria Distrital de Educação 4 do Amazonas a partir do Programa  
Nacional de Alimentação Escolar**

**JUIZ DE FORA**

**2017**

ANA PAULA GOMES TAVARES

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS: o controle de estoque de merenda escolar na  
Coordenadoria Distrital de Educação 4 do Amazonas a partir do Programa  
Nacional de Alimentação Escolar**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dra. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2017

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

ANA PAULA GOMES TAVARES

**GESTÃO DE SUPRIMENTOS: o controle de estoque de merenda escolar na  
Coordenadoria Distrital de Educação 4 do Amazonas a partir do Programa  
Nacional de Alimentação Escolar**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora de Mestrado Profissional em Gestão e  
Avaliação da Educação Pública, aprovada em \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_.

---

Membro da banca  
Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

---

Membro da banca externo

---

Membro da banca interno

Juiz de Fora, 22 de dezembro de 2017.

Nossa consciência só suporta nossas memórias, porque estas são compostas de fantasias. Então, por meio de uma linda magia, trazemo-las do passado para o presente e as colorimos com poesia. Apagando assim, as velhas tristezas, ilustrando-as com novas alegrias (BRAGA, 2017).

Mãe! A sua caçulinha cresceu, e singrando os rios, ultrapassou as barrancas da comunidade rural onde nascera e hoje recebeu o tão sonhado título de Mestra, o qual é para senhora dedicado - Dedico para Sr.<sup>a</sup> Vitória Gomes Tavares *in memoriam*, minha mãe.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela presença constante na minha caminhada e a fortaleza que foi o auxílio de Nossa Senhora Aparecida, a quem recorria prostrada, de joelhos, nos muitos momentos em que me sentia angustiada, encontrando forças para prosseguir, tirando da mente o pensamento de abandonar o mestrado por me sentir incapaz.

Aos meus pais, Almir dos Anjos Tavares e Vitória Gomes Tavares, *in memoriam*, a quem agradeço pela criação, pelo amor e pelo sentido que deram para minha vida. Em especial, à minha mãe que muito se empenhou na minha formação intelectual, mesmo sem ter formação acadêmica. Cobrando sempre as melhores notas, atribuindo os valores que eu deveria pontuar nas avaliações, que era a nota máxima, 100, foi essa cobrança, o incentivo de minha mãe recebido, que contribuíram para que eu buscasse sempre o melhor para mim, chegando à conclusão deste curso.

Neste momento, o único desejo que tenho é que minha mãe pudesse estar compartilhando desta conquista, deste sonho realizado, pois tenho certeza de que ficaria feliz e sentiria orgulho por essa minha vitória, como bem expressa seu nome.

Agradeço também à minha família, pela compreensão, quando da necessidade de minha ausência do leito familiar para cumprir com a carga horária do curso. Aos meus irmãos que às vezes não entendiam minha ausência nas reuniões familiares. Todos eles, sem distinção, contribuíram para eu receber mais uma certificação, pois souberam me esperar, rezaram, torceram por mim e me deram forças para enfrentar os desafios que surgiram no decorrer dos dois anos de estudos.

Não poderia deixar de mencionar meu esposo, Moady de Oliveira Braga, que também fez parte desse processo e com quem, em algumas situações, trocava ideias de como deveria proceder durante os primeiros períodos de estudos que foram bem intensos. A ele, minha eterna gratidão.

Gostaria de agradecer aos professores da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a Coordenadora do Núcleo de Dissertação da UFJF, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Juliana Magaldi, pelo apoio e incentivo, à minha orientadora, Professora Dr<sup>a</sup> Maria Isabel, pessoa simples, mas de uma sabedoria fascinante e encantadora, que diretamente contribuíram para conclusão do curso. Meus agradecimentos à Amélia Gabriela Thamer M. Ramos, Suporte de Orientação, que me deu as primeiras orientações, direcionando os passos acadêmicos que deveria seguir. Faço um agradecimento particular para o Suporte de Orientação, Prof. Dr. Daniel Eveling, que muito me ajudou para a finalização do

trabalho e para quem eu não encontro palavras para agradecer por todas as orientações e atenção a mim dispensadas.

Gostaria de agradecer, ainda, aos membros da minha banca de defesa: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior (UFJF/PPGP) e Prof. Dr. Thiago Fontelas Rosado Gambi (UniFal), por lerem meu texto e contribuírem para seu aperfeiçoamento.

Agradecer ao governo do Estado do Amazonas pela iniciativa e oportunidade ofertada aos docentes para que pudessem ampliar seus conhecimentos.

Por fim, agradecer aos colegas da turma do Mestrado de 2015, em especial os do Amazonas. No início, nem todos se conheciam, mas, com o passar do tempo, surgiu um entrosamento em que cada um tentava ajudar o outro e já parecíamos uma família e não mais colegas de turma.

Nessa jornada, lamento somente pelos colegas que, por algum motivo, não conseguiram concluir o curso, entre os quais cito a mestranda Creusa Rosaria Fernandes, que teve sua vida terrena interrompida bruscamente na semana em que seria certificada.

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Ela discutiu quais meios a Gerência da Merenda Escolar (GEDIME) utiliza para levantar o saldo da merenda escolar dos depósitos/estoque das escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 4 (CDE4), da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM), durante a operacionalização do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Essa preocupação baseia-se na determinação legal da Constituição Federal (CF) que estabelece atendimento aos alunos, durante todo o ano letivo, com fornecimento de alimentação escolar. A pesquisa teve como questão central: Quais os desafios da GEDIME para a otimização do controle do saldo de merenda das escolas estaduais da capital do Amazonas, em específico a CDE4? Como objetivo geral pretendeu compreender como a gestão de estoque dos suprimentos da merenda das escolas da CDE4 é realizada. Como objetivos específicos, buscou: a) descrever como acontece o processo de distribuição e controle da demanda de gêneros alimentícios na rede estadual de educação do estado do Amazonas; b) analisar as dificuldades encontradas no controle dos estoques de suprimentos da merenda escolar nos depósitos das escolas pesquisadas. O estudo, de abordagem qualitativa, utilizou como instrumentos metodológicos questionários para os gestores das escolas e entrevistas semiestruturadas com os demais atores envolvidos no processo. Os resultados apontaram a necessidade de planejamento estratégico para reduzir os gargalos logísticos, além de melhorias na qualidade dos alimentos de alta perecibilidade. Partindo dos dados produzidos pela investigação, propôs-se, ao final, uma ferramenta de gestão a ser utilizada pela SEDUC, ou seja, um Plano de Ação Educacional (PAE), composto por ações que buscam a melhoria das problemáticas evidenciadas.

**Palavras-Chave:** Merenda Escolar. Controle de Estoque. Gestão de Suprimentos.

## ABSTRACT

The present master's dissertation was developed under the scope of the Professional Master in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). It discussed the ways in which the School Meals Management (GEDIME) uses to raise the balance of school lunch of the stores from the schools that belong to District of Education Coordination 4 (CDE4), of the Secretariat of Education and Quality of Teaching for Amazonas State (SEDUC) / AM), during the implementation of the National School Meals Program (PNAE). This concern is based on the legal determination of the Federal Constitution (CF) that establishes the provision of school meals to all students, throughout the school year. The research had as central question: What are the challenges of GEDIME to optimize the control of the lunch balance of state schools in the capital of Amazonas, specifically CDE4? As a general objective, it wanted to understand how the supply stock management of school lunches from CDE4 is carried out. As specific objectives, it sought to: a) describe how the process of distribution and control of the demand of foodstuffs in the education network of the state of Amazonas happens; b) to analyze the difficulties found in the control of supplies of school meals of the researched schools. The qualitative study used as methodological tools questionnaires for school managers and semi-structured interviews with the other actors involved in the process. The results pointed out the need for strategic planning to reduce logistics bottlenecks, as well as improvement in the quality of foods that tendency to perish. Based on the data produced by the research, it is proposed, at the end, a management tool to be used by SEDUC, that is, an Educational Action Plan (PAE), composed of actions that seek to improve the issues highlighted.

Keywords: School Meals. Stock Control. Supply Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Recursos para merenda escolar recebidos da União. . . . .	31
Quadro 2 – Finalidade do CAE do Amazonas. . . . .	39
Quadro 3 – Número de colaboradores da GEDIME. . . . .	47
Quadro 4 – Calhas fluviais do Amazonas. . . . .	58
Quadro 5 - Registro de demandas de complementação de merenda (2014 – 2015).....	62
Quadro 6 -Número de escola e alunos por ensino na CDE 4- 2016.....	67
Quadro 7 - Tipos de escolas pertencentes à CDE 4.....	68
Quadro 8 - Curso de Manipulação de Alimentos – Competências.....	72
Quadro 9 – Sujeitos da pesquisa . . . . .	86
Quadro 10 - Aspectos de melhoria na operacionalização do PNAE na CDE 4.....	106
Quadro 11 – Solucionando a demanda insuficiente.....	107
Quadro 12 – Informatização do controle de estoque.....	108
Quadro 13 – Estruturação para controle dos estoques na escola.....	108
Quadro 14 - Avaliação do nível de qualidade de serviço dos operadores logísticos terceirizados.....	109
Quadro 15 - Planejamento estratégico para fomento de parcerias com produtores locais.....	110
Quadro 16 – Garantia de qualidade dos gêneros de alta perecibilidade.....	111
Quadro 17 – Descentralização da execução do PNAE.....	112

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da SEDUC (2015).....	42
Figura 2 – Disposição das Coordenadorias Educacionais .....	44
Figura 3 – Mapa Rodoviário do Estado do Amazonas.....	50
Figura 4 – Mapa da Calha dos Rios do Estado do Amazonas.....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas sobre acompanhamento do PNAE: A Gerência de Alimentação Escolar acompanha a execução do PNAE na minha escola.....	88
Gráfico 2 - Respostas sobre acompanhamento do PNAE: A alimentação da minha escola possui acompanhamento feito por nutricionista.....	89
Gráfico 3 - Respostas sobre qualidade alimentar: Os gêneros da merenda suprem as necessidades nutricionais dos alunos.....	91
Gráfico 4 - Respostas sobre qualidade alimentar: Os gêneros recebidos correspondem às determinações do PNAE.....	93
Gráfico 5 - Respostas sobre controle dos gêneros: Os estoques de alimentos da minha escola duram até o próximo reabastecimento.....	95
Gráfico 6 - Respostas sobre controle dos gêneros: A escola já ficou desabastecida de merenda escolar.....	96
Gráfico 7 - Respostas sobre controle dos gêneros: A minha escola solicita com frequência à Gerência de Alimentação Escolar algum complemento de merenda.....	97
Gráfico 8 - Respostas sobre controle dos gêneros: A escola apresenta desperdício de merenda escolar .....	98
Gráfico 9 - Respostas sobre controle dos gêneros: A minha escola possui controle de estoque com registro de entradas e saídas.....	99
Gráfico 10 - Respostas sobre controle dos gêneros: Os gêneros da merenda escolar são entregues nas datas programadas para reabastecimento dos estoques.....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE	Coordenadoria Educacional
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
CGU	Controladoria Geral da União
DELOG	Departamento de Logística
FAE	Fundação de Assistência ao Estudante
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo da Educação Básica
GECOM	Gerência de Compras
GEDIME	Gerência de Merenda Escolar
GESIN	Gerência de Sistemas de Informação
GESUP	Gerência de Suprimento
GETRANS	Gerência de Transportes
MATERIAL	Material Permanente
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
PEAE	Programa Estadual de Alimentação Escolar
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SPROWEB	Sistema de Protocolo da Secretaria de Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1 O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E A LOGÍSTICA DE REPASSE DA MERENDA PARA AS ESCOLAS DO ESTADO DO AMAZONAS.</b> .....	22
1.1 <b>O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE</b> .....	23
1.1.1 O histórico do PNAE enquanto uma política pública .....	25
1.1.2 Legislação do PNAE: fundamentações da política no Brasil e no Amazonas.....	33
1.2 <b>Panorama da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas e a gestão da merenda escolar</b> .....	40
1.2.1 Panorama da rede de ensino da SEDUC Amazonas.....	40
1.2.2 A SEDUC e a organização administrativa para a gestão e distribuição da merenda escolar no Amazonas (GEDIME. CAE).....	46
1.2.3 O controle de merenda escolar nas Coordenadorias Regionais do interior e Coordenadorias Distritais na capital do Amazonas – normatizações da SEDUC .....	53
1.2.4 As calhas: as rotas de entrega de alimentação.....	57
1.2.5 A logística de controle do saldo e entrega da merenda escolar nas escolas da capital e no interior do Amazonas.....	61
1.2.6 A Coordenadoria Distrital de Educação (CDE 4) do estado do Amazonas.....	66
<b>2. PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISE DO CASO</b> .....	69
2.1 <b>Os eixos de análise</b> .....	70
2.1.1 Qualidade da alimentação escolar.....	70
2.1.2 Planejamento estratégico.....	73
2.1.3 Planejamento logístico no setor público.....	78
2.2 <b>O percurso metodológico</b> .....	83
2.3 <b>Descrição e análise dos dados da pesquisa</b> .....	86
2.3.1 O acompanhamento da merenda escolar/PNAE na CDE.....	87
2.3.2 Os gêneros da merenda e sua qualidade, segundo o PNAE.....	91
2.3.3 O controle dos estoques e a dinâmica de reabastecimento das escolas da CDE 4.....	94
2.3.4 Ponderações sobre os resultados da pesquisa de campo.....	102

<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUES NO LEVANTAMENTO DE SALDO DE GÊNEROS DA MERENDA DAS ESCOLAS DA CDE 4.....</b>	<b>104</b>
<b>3.1 Aspectos operacionais logísticos – o que pode ser otimizado.....</b>	<b>106</b>
<b>3.2 Aspectos qualitativos – o que pode ser otimizado.....</b>	<b>109</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>122</b>

## INTRODUÇÃO

Para analisarmos as bases da atual legislação de alimentação escolar, é necessário compreendermos a Constituição de 1988, uma vez que, por meio dela, foram instituídas, no Brasil, garantias consideradas fundamentais para o exercício da cidadania. Dentre tais garantias, a educação foi preconizada como essencial aos jovens e adultos e, como suporte para tal direito, criaram-se programas suplementares, no nível federal, de alimentação e material escolar.

Essas preocupações têm como objetivo o auxílio e a manutenção dos discentes nas instituições escolares. A base legal para tal perspectiva encontra-se, sobretudo, no art. 208 da Constituição que estabelece esses princípios. Dentre os programas governamentais aplicados para tal finalidade, podemos citar o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Caminho da Escola, o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNAT) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), foco de nossa análise.

A partir dessas preocupações, a presente pesquisa tem como objeto de estudo o abastecimento das escolas estaduais da Coordenadoria Distrital de Educação 4 (CDE 4) com merenda escolar e as dificuldades encontradas durante o processo de distribuição dos suprimentos alimentícios, a partir da implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Procuramos compreender como tem ocorrido o controle e o monitoramento do saldo dos gêneros alimentícios nas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 4 e os possíveis impactos provenientes de desabastecimentos. Para isso, tomamos como base de análise e descrição o PNAE, pois seus princípios reforçam as determinações federais para a oferta de alimentação escolar.

O PNAE, segundo a Resolução do Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação nº 38/2009, tem como objetivos oferecer atenção básica às necessidades nutricionais dos alunos e garantir-lhes a formação de hábitos alimentares saudáveis no seu período de permanência na escola. Para isso, além da oferta de alimentos, o programa deve estabelecer ações educativas transversalizadas no currículo escolar, conforme define o Art.3º, Parágrafo II<sup>1</sup>. A mesma resolução ainda determina, no parágrafo único do Artigo VI, que as ações de educação alimentar e

---

<sup>1</sup> II - A inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional.

nutricional são de responsabilidade do ente público educacional e considera, como estratégia de educação alimentar e nutricional, a oferta da alimentação saudável na escola, a implantação e a manutenção de hortas escolares, a realização de oficinas culinárias experimentais com os alunos, a formação da comunidade escolar, bem como o desenvolvimento de tecnologias sociais que a beneficiem (BRASIL, 2009).

Frente às diretrizes estabelecidas pelo PNAE e à resolução nº 38/2009, percebemos a presença dos princípios de respeito à cultura alimentar dos alunos (oriunda da variabilidade cultural nacional) e o impulso à economia dos municípios, ao apoiar a aquisição de gêneros alimentícios produzidos no âmbito local, como, por exemplo, da agricultura familiar (PNAE, 2016).

A partir disso, pretendemos ver como o PNAE é viabilizado nas escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 4 pela Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC), órgão executor do Programa no estado. Optamos por analisar essa coordenadoria por apresentar, conforme será detalhado no capítulo 1, pedidos de complementação de gêneros para merenda escolar. Além disso, devido a questões de deslocamento e número total de escolas, sua análise permite identificar como o abastecimento e o controle de saldo dos gêneros alimentares do PNAE têm acontecido dentro da capital do estado.

Cabe destacar que a Secretaria adota a forma centralizada de compra e distribuição dos alimentos repassados às escolas e possui como órgão que auxilia no processo o Departamento de Logística (DELOG), responsável pela distribuição dos alimentos, elementos que serão apresentados mais à frente. Este, por sua vez, atribui à Gerência de Merenda Escolar (GEDIME) a responsabilidade de distribuir a merenda escolar e realizar o controle de estoque por meio de monitoramento do volume de saldos dos estoques de cada unidade pertencente à Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

Como recorte de pesquisa, optamos por analisar 33 escolas do estado, integrantes da Coordenadoria Distrital de Educação 4, que fazem parte da Calha<sup>2</sup> Rio Negro e Solimões. A opção por essa área proveio por ser um das que mais se manifestou quanto à solicitação de complementação de merenda escolar para as escolas nos anos de 2014 e 2015. Vale destacar que se tem registro de solicitação de complementação de merenda escolar, somente de nove Coordenadorias Regionais de Educação e de duas Coordenadorias Distritais de Educação. Nesse sentido, o registro no

---

<sup>2</sup> Na região norte, os rios são o modal logístico para transporte de mercadorias. As calhas regionais fluviais são equivalentes às rodovias das regiões centro sul do país.

sistema da SEDUC, refere-se a um total de cinco calhas. O processo de abastecimento dos gêneros alimentícios das escolas do estado do Amazonas tem, em base, em relação aos pedidos de complementação alimentar, uma mesma estruturação. Nessa perspectiva, entendemos que a CDE 4 possa representar as dificuldades ocasionadas pelo desabastecimento da cidade de Manaus,. Assim, buscaremos entender uma forma de amenização do desabastecimento escolar.

Um outro aspecto que ressaltamos é que, por fazerem parte da Calha do Rio Negro e Solimões e se encontrarem na capital, as escolas dessa região apresentam acompanhamento da supervisora de merenda escolar, cargo estratégico para monitorar os estoques escolares. Embora não haja a presença dessa figura no interior do estado, onde os pedidos de complementação são atribuição do gestor, entendemos que os procedimentos administrativos burocráticos sejam os mesmos para as diferentes partes da SEDUC, ao menos na questão de pedidos.

Nesse quadro, é importante notar que a GEDIME tem, como papel principal, proporcionar aos alunos matriculados na rede estadual de Ensino do Amazonas o acesso à alimentação escolar de qualidade. Para a operacionalização desse processo, tal gerência possui, em seu quadro de colaboradores, nutricionistas responsáveis por elaborar os cardápios escolares; manipuladores de alimentos (merendeiros) nas escolas, que cuidam do preparo; supervisoras de merenda, responsáveis pela supervisão e suporte do processo de fornecimento da merenda escolar.

Cabe destacar que, dentro do modelo adotado pelo estado do Amazonas para o gerenciamento do PNAE, a estrutura de transporte e distribuição é oferecida pela SEDUC. O envio de alimentos para as escolas possui uma complexa rede de operacionalização, devido às distâncias e aos deslocamentos fluviais, o que exige um trabalho de logística específico<sup>3</sup>. Tal situação leva o estado a encontrar alguns desafios para garantir a eficácia do Programa, ou seja, o acompanhamento efetivo das ações previstas nas escolas, o que confere à SEDUC problemas no gerenciamento, no controle de informações sobre a distribuição, na reposição dos suprimentos alimentícios nas escolas e na correta utilização dos gêneros, conforme previsto nas diretrizes do Programa.

As preocupações com o processo de alimentação escolar surgiram de minha prática profissional. Nos anos de 1990, atuei como supervisora da merenda escolar por

---

<sup>3</sup>Apenas 9 municípios, dos 62 do estado, possuem ligação por rodovias com Manaus (para o deslocamento da merenda) – (AMAZONAS, 2012 e UNDIME, 2003).

mais de 4 anos (1994-1999). Nessa época, porém, não havia gerência específica para monitoramento do programa que era realizado pela Coordenadoria de Assistência ao Estudante, na qual o Programa estava inserido. Anos mais tarde, com a reorganização na estrutura organizacional da SEDUC, passou a ter outra nomenclatura, Departamento de Gestão Escolar (DEGESC), com fins específicos mais para a área pedagógica das escolas.

Atualmente, as minhas atribuições profissionais estão no acompanhamento e na fiscalização dos contratos de fornecimento de energia elétrica para as escolas da rede estadual localizada nos municípios amazonenses. Embora as atribuições do cargo atual não estejam mais coligadas à merenda escolar, a busca por melhorias no setor público e pela implementação de políticas públicas que salvaguem a lisura, o princípio de eficiência e eficácia do serviço público perpassam nossos deveres e obrigações<sup>4</sup>.

É necessário salientar que a logística no setor público contribui igualmente para esse processo, uma vez que garante a qualidade no nível de serviço do atendimento dentro de demandas específicas da máquina pública. Frente a essas concepções do serviço público, percebemos que determinados programas, como o PNAE, são permeados pelas questões de logística específica da realidade amazonense, frisando, aqui, a dificuldade de acesso aos municípios distantes da capital que, em maioria, ocorre por via fluvial, principal caminho de escoamento de cargas que abastecem não somente as escolas, mas os municípios. Dessa forma, nesse caminho, enfrentam-se os altos e baixos do nível dos rios da região, as chamadas “enchentes e secas”. A partir dessas constatações e vivências profissionais, optei pela temática do controle e, tangenciando a questão, a distribuição da merenda.

Para garantir a merenda, a GEDIME define, em seu planejamento, que as escolas estaduais sejam abastecidas com gêneros alimentícios, perecíveis e não perecíveis, para preparo da alimentação escolar, atendendo ao público em períodos de duração entre 20 (vinte) a 30 (trinta) dias letivos. Os gêneros são entregues nas escolas sob a responsabilidade de uma empresa terceirizada, especializada em prestar serviços de logística.

A quantidade de gêneros alimentícios enviados para as escolas localizadas na capital, Manaus, é baseada no levantamento de saldos, realizados semanalmente. O controle dos estoques dos suprimentos tende a ser realizado pelas supervisoras da

---

<sup>4</sup> É importante destacar o uso da primeira pessoa nesses dois parágrafos. Como opção linguística, optamos por utilizar essa forma de escrita pelo fato de ser pautada na experiência profissional da pesquisadora.

merenda escolar, com auxílio das merendeiras das escolas. As supervisoras, conforme determinação da SEDUC, devem realizar visitas mensais ou manter contato telefônico com as merendeiras das escolas. Salientamos, como fora mencionado, a inexistência das supervisoras para as escolas localizadas nos municípios do interior do estado, o que pode ser um dificultador no acompanhamento do controle dos saldos de merenda, ocasionando, possivelmente, desabastecimento das escolas.

Mesmo as supervisoras acompanhando o processo de merenda escolar, no caso das Coordenadorias Distritais de Educação (CDEs), no que se refere ao levantamento de saldo existente nas escolas para a realização de um novo abastecimento, é possível que esse trabalho não seja suficiente para atender à demanda. Isso pode acarretar em falta de gêneros nas escolas, pois o saldo existente no depósito pode não corresponder ao estoque das instituições, até a entrega de uma nova remessa de produtos básicos. Neste ponto, ao se falar em saldo, está se referindo a quantidades de gêneros que são informadas à Gerência de Alimentação Escolar, enquanto que estoque são os gêneros que se encontram armazenados nos depósitos das escolas para consumo.

Em uma pesquisa inicial, realizada no Sistema de Protocolo da Secretaria de Educação (SPROWEB)<sup>5</sup> da SEDUC, sistema de gestão informatizado, percebemos a existência de uma grande demanda de complementação de merenda, evidências que serão mais detalhadas no capítulo 1. Isso nos levou a indagar como têm acontecido os processos de controle dos estoques escolares para evitar o desabastecimento das escolas estaduais.

Partindo dessa situação, de vivência e observação, surgiu o interesse de pesquisar a forma como é feita a gestão de suprimentos da merenda escolar para as escolas da CDE 4, com a implementação do PNAE no Amazonas, e propiciar alternativas de coleta de informações efetivas para manutenção dos depósitos com abastecimento permanente, de forma que não haja mais faltas no estoque. Tendo tais preocupações em mente, a presente pesquisa baseia-se na seguinte indagação: Quais os desafios da GEDIME para a otimização do controle do saldo de merenda das escolas estaduais da capital do Amazonas, em específico a CDE 4?

---

<sup>5</sup> O mencionado sistema recebe e acompanha toda e qualquer documentação encaminhada para a Secretaria Estadual de Educação. Ao enviar o pedido ou documentação, é gerado um número de protocolo para acompanhamento do trâmite interno e externo. Por meio dessa ferramenta institucional, que contribui para agilizar e desburocratizar processos administrativos, é possível conseguir informações sobre entrada de expedientes/processos, tais como: data que foi protocolado; assunto; parte interessada e destinatário. Contudo, no sistema, não se tem acesso à documentação propriamente dita, visto que ela não passa por processo de digitalização, ou seja, os documentos encaminhados para a SEDUC não são convertidos em imagem (PRODAN, 2017).

Para responder a tal questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral compreender como a gestão dos estoques de suprimentos da merenda das escolas da CDE 4 é realizada. Já os objetivos específicos são:

- a) descrever como acontece o processo de distribuição e controle da demanda de gêneros alimentícios na rede estadual de educação do estado do Amazonas;
- b) analisar as dificuldades encontradas no controle dos estoques de suprimentos da merenda escolar nos depósitos das escolas pesquisadas;
- c) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para a melhoria do controle de estoque concernente ao fluxo de levantamento do saldo de gêneros da merenda das escolas das Coordenadorias Educacionais.

A pesquisa é constituída sob o viés qualitativo, a partir do alinhamento das análises dos dados da pesquisa com os eixos teóricos propostos neste estudo.

Para isso, este estudo divide-se em três capítulos. No primeiro será descrito como é realizada a logística de repasse da merenda escolar para as escolas da rede estadual do Amazonas, conforme as diretrizes do PNAE. Para tanto, serão apresentadas as legislações pertinentes ao PNAE e, também, sua estrutura e diretrizes enquanto política pública. Na sequência, apresenta-se o panorama detalhado da rede estadual de ensino e da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas quanto à normatização, gestão da distribuição e controle da merenda escolar.

O segundo capítulo traz o referencial teórico que norteou o estudo, delineado pelo percurso metodológico da pesquisa, que permitiu a coleta e a análise dos dados, culminando no diagnóstico e no levantamento das dificuldades relacionadas ao controle da distribuição e pronto atendimento da demanda da merenda escolar por parte da SEDUC. Para tanto, utilizaram-se como fonte de dados os resultados de entrevistas realizadas com o Presidente do Conselho de Alimentação (CAE) do Amazonas; a Gerente da Merenda Escolar da SEDUC e, ainda, de questionários aplicados aos gestores das escolas da CDE 4, que pertence a uma das nove calhas fluviais, que subdividem logisticamente o Estado do Amazonas. Essas calhas funcionam como vias logísticas dentro da área territorial do estado e serão detalhadas neste estudo mais à frente.

Por fim, o terceiro capítulo revisará os problemas diagnosticados, no cruzamento do referencial teórico da pesquisa com os dados coletados, por meio das entrevistas e questionários aplicados nas escolas da CDE 4. Por se tratar de um estudo de abordagem qualitativa, apresentam-se, ao final, explicações que culminam na proposição de um

PNAE composto por ações que minimizem ou extingam tais problemas evidenciados. O Plano de Ação Educacional, proposto no terceiro capítulo deste estudo, apresenta ações divididas em três blocos e eixos de análise. O primeiro trata do acompanhamento e da supervisão do PNAE nas escolas da CDE 4; o segundo bloco delinea o quesito qualidade, segundo as diretrizes do PNAE e o terceiro, aborda quesitos de gestão logística concernentes ao nível de serviço. Todos os blocos carregam, em seu escopo, ações que visam minimizar problemáticas evidenciadas por meio da análise dos dados deste estudo. Como mencionado anteriormente, a forma de execução do PNAE nas escolas amazonenses é centralizada. Considerando que a descentralização não pode ser estruturada, para que as escolas da CDE 4 possam gerenciar a execução do Programa de Alimentação Escolar, o plano de ação proposto constitui-se em ações que poderão ser executadas a partir da centralização da SEDUC.

Com isso, espera-se contribuir para que as atividades realizadas no levantamento de saldo da merenda escolar das escolas da CDE 4, bem como das demais CDEs da capital atendidas pela SEDUC, possam acontecer de forma dinâmica, ágil, eficiente. Além disso, busca-se facilitar o trabalho desempenhado pelos atores envolvidos no processo, nesse caso, as supervisoras da merenda escolar, como dos que distribuem os gêneros, que são pessoas que prestam serviços para a SEDUC, para que as escolas sejam abastecidas durante todo ano letivo e os alunos possam receber alimentação escolar diariamente.

## **1. O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E A LOGÍSTICA DE REPASSE DA MERENDA PARA AS ESCOLAS DO ESTADO DO AMAZONAS**

Este capítulo tem como objetivo descrever o processo de coleta do saldo dos gêneros da merenda escolar existente nos depósitos das escolas, para que estas sejam abastecidas e possam fornecer alimentação escolar aos alunos nelas matriculados. Para isso, está organizado em duas seções. A primeira seção, que aborda o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), está dividida em duas subseções. A primeira apresenta um histórico do PNAE enquanto uma política pública e a segunda expõe a legislação do PNAE. Com essas abordagens, tem-se, como objetivo, apresentar um breve histórico do PNAE e os dispositivos legais relacionados à sua implementação, situando a política de alimentação escolar em um contexto histórico.

A segunda seção, que apresenta o panorama da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas (SEDUC) e a Gestão da Merenda Escolar, encontra-se dividida em cinco subseções. A primeira trata do panorama da rede de ensino da SEDUC Amazonas; a segunda apresenta a SEDUC e a organização administrativa para a gestão e distribuição da merenda escolar no Amazonas (GEDIME, CAE); a terceira aborda o controle de merenda escolar em 61 (sessenta e uma) Coordenadorias Regionais do interior e 7 (sete) Coordenadorias Distritais da capital do Amazonas, onde se encontra a CDE 4, local de investigação da pesquisa, pertencentes às Calhas do Alto Solimões, do Triângulo Jutai-Solimões-Juruá, do Purus, do Juruá, do Madeira, do Alto Rio Negro, do Rio Negro e Solimões, do Baixo Amazonas e do Médio Amazonas – normatizações da SEDUC (Condensado de Informações Municipais do Estado do Amazonas, 2013); a quarta apresenta uma descrição das Calhas do Amazonas, apontando de modo específico a composição de cada uma e a quinta procede à descrição da logística de controle do saldo e da entrega da merenda escolar nas escolas da capital e no interior do Amazonas. Essa seção tem como objetivo descrever a rede de ensino do Amazonas e a logística utilizada para distribuição e controle dos gêneros da merenda por todos os atores envolvidos na alimentação escolar.

## 1.1 O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) se constitui como uma das mais antigas políticas públicas do governo federal, datando de meados dos anos de 1950. As premissas da estruturação de tal programa, desde o seu momento inicial, estão baseadas em estabelecer uma alimentação adequada e satisfatória para os alunos das diferentes redes de ensino.

No Brasil, a problemática da nutrição saudável nas escolas era discutida desde a década dos anos de 1940. Nessa época, o Instituto de Nutrição lançou uma proposta que defendia que o governo federal tinha como dever, promover meios para a oferta da merenda escolar em âmbito nacional. Entretanto, por indisponibilidade de recursos financeiros na época, não foi possível estabelecer tal recomendação (BRASIL, 2012).

O desdobramento do processo de fornecimento de alimentação escolar, por parte do poder público, só se iniciaria a partir da década de 50, do século XX, quando surgiram, por meio do Documento “Conjuntura Alimentar e Problemas de Nutrição no Brasil” elaborado pela Comissão Nacional de Alimentação (CNA), medidas intervencionistas que fomentavam políticas públicas de suplementação alimentar (BRASIL, 2012).

Ao observarmos o processo de evolução dessas políticas públicas, verificamos que, nas Constituições que antecederam a de 1988, somente a de 1934 versava sobre o atendimento aos educandos com programas suplementares de alimentação, dispondo, em seu Art. 157, que “a União, os Estados e o Distrito Federal reservariam uma parte dos seus patrimônios territoriais para a formação dos respectivos fundos de educação”. No seu parágrafo 2º, estabelecia que as sobras das dotações orçamentárias seriam aplicadas em auxílios aos alunos necessitados, mediante fornecimento gratuito de material escolar, bolsas de estudo, assistência alimentar, dentária e médica e para vilegiaturas. Analisando-se o artigo constitucional em destaque, nota-se que, embora a preocupação quanto à assistência alimentar fosse termo presente, a garantia quanto à obrigatoriedade do fornecimento da merenda ainda não era prevista constitucionalmente e somente seria efetuada mediante sobras de “dotação”, ou seja, a alimentação seria oferecida aos estudantes, caso houvesse algum saldo na verba do governo.

Percebemos, desse modo, que, antes da Constituição Federal (CF) de 88, o atendimento aos alunos com merenda era possível somente se sobrasse orçamento e seria destinado aos alunos considerados carentes. Dessa forma, alunos de escolas não

caracterizadas como “carentes” poderiam não receber verbas destinadas à compra de merenda escolar.

A partir da Constituição Federal de 1934, foram promulgadas quatro Constituições para a Nação, mas, somente na de 1988, foram criados dispositivos para a educação, tornando-se o Estado o sujeito maior dessa prestação social e da garantia de alimentação escolar<sup>6</sup> (BRASIL, 2011). Nesse sentido, Cury e Ferreira (2009, p. 35) apontam que [...] a educação, condição para a formação do homem é tarefa fundamental do Estado, é um dos deveres primordiais, sendo que, se não o cumprir, ou o fizer de maneira ilícita, pode ser responsabilizado [...]. A partir no momento que a Constituição Federal colocou o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) como um dever do Estado e dos órgãos federais, ele se tornou um dos maiores programas nacionais, em termos de recursos e alcance territorial.

Na prática, o PNAE e, conseqüentemente, a alimentação escolar passaram a ser um dever do Estado e um direito do educando, a partir da promulgação da CF de 1988 que versa em seu artigo 208: “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de atendimento ao educando, no ensino fundamental, a partir de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde” (BRASIL, 1988).

Conforme o Fundo do Desenvolvimento da Educação (FNDE), os princípios do PNAE devem atender às exigências do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA) e da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) - (BRASIL, 2012), que é garantir aos estados e municípios uma organização voltada para políticas públicas da alimentação escolar de qualidade e constante.

Para compreendermos o PNAE, apresentaremos, na próxima subseção, o histórico e as legislações que lhe deram origem e como ele se apresenta na atualidade, enquanto política pública brasileira.

---

<sup>6</sup> Para se fazer tal assertiva sobre a obrigatoriedade da oferta de merenda escolas aos alunos constitucionalmente, foi realizado levantamento bibliográfico no seguinte material: Constituição de 1891; Constituição de 1934; Constituição de 1937; Constituição de 1946 e Constituição de 1967. A primeira Constituição Brasileira, de 1824, não foi vista, pois as próprias questões educacionais se configuravam de outra maneira no período imperial.

### 1.1.1 O histórico do PNAE enquanto política pública

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), mais conhecido como merenda escolar, tem como órgão financiador o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e teve seu início por volta de 1950. Durante vários anos, tentou se fixar como política pública por meio de programas, campanhas, planos e iniciativas de programas de ajuda interamericana, entre os quais se destacavam os programas como: os Alimentos para a Paz, o Programa de Alimentos para o Desenvolvimento e o Programa Mundial de Alimentos (PMA) - (BRASIL, 2012).

Tais iniciativas não foram bem sucedidas por falta de recursos financeiros. Cabe destacar que, nos anos anteriores ao de 1988, por não ser institucionalizado, o Programa ainda não estava consolidado como política pública. Ainda nos anos que antecederam a Constituição de 88, algumas instituições escolares se organizavam para a compra dos gêneros alimentícios, por meio das chamadas “caixas escolares<sup>7</sup>”, caracterizadas como unidades executoras para receber recursos destinados à alimentação escolar, entre outros, visando fornecer alimentação aos estudantes, enquanto eles permaneciam na escola. Estabelecer a historicidade dos decretos e legislações da alimentação escolar é fundamental, para que possamos compreender o processo de estabelecimento e consolidação do PNAE (BRASIL, 2012).

Na década de 50, do século XX, foi redigido o documento “Conjuntura Alimentar e o Problema da Nutrição no Brasil” (BRASIL, 2012). Neste se apresentou, pela primeira vez, a estrutura de um programa de alimentação escolar, sob a responsabilidade do governo federal e com abrangência nacional. Do plano original, apenas o Programa de Alimentação Escolar evoluiu, com financiamento do Fundo Internacional de Socorro à Infância (FISI), atualmente UNICEF.

A estruturação dos pressupostos de alimentação escolar só se consolidou em 31 de março de 1955, por meio do Decreto nº 37.106 (BRASIL, 1955), quando foi instituída a Campanha da Merenda Escolar (CME), alterada, posteriormente, pelo Decreto nº 40.052 (BRASIL, 1956), com a criação da Campanha Nacional de Merenda Escolar (CNAE), sob-responsabilidade da Comissão Nacional de Alimentos (CNA).

---

<sup>7</sup> De acordo com Menezes (2011), é uma instituição jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como função básica administrar os recursos financeiros da escola, oriundos da União, estados e municípios, e aqueles arrecadados pelas unidades escolares. Ou seja, são unidades financeiras executoras, na expressão genérica definida pelo Ministério da Educação. Os recursos recolhidos por ela destinam-se à aquisição de bens e serviços necessários à melhoria das condições de funcionamento da escola, incluídos no seu plano de desenvolvimento.

Dessa forma, em 1955, o programa de suplementação alimentar do País teve as primeiras bases para ganhar abrangência nacional. Tal fato torna-se um marco representativo, para a atual conjuntura do Programa, pois possibilitou a expansão, oportunizando melhores condições alimentares aos estudantes da escola pública brasileira.

Ainda em 1955, instalaram-se as representações regionais do CNA nos estados cujo objetivo principal era atender às necessidades da população carente, oferecendo melhores condições alimentares. Visava-se, com os conselhos regionais, ao desenvolvimento físico e cognitivo dos alunos, por meio da diminuição do índice de evasão e repetência. Buscava-se melhorar o rendimento escolar e um melhor aprendizado. Desse modo, fortaleceu-se a ideia de que a alimentação escolar estava intimamente ligada ao sucesso e à permanência dos discentes nos ambientes escolares. Isso originou, em 1956, a Campanha Nacional de Merenda Escolar (CNME), objetivando a abrangência nacional. Já em 1976, o CNAE fez parte do II Programa Nacional de Alimentação e Nutrição (PRONAN) que, em 1979, passou a se denominar Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Em 1983, pela Lei nº. 7.091 (BRASIL, 1983), o Instituto Nacional de Assistência ao Educando fundiu-se à Fundação Nacional do Material Escolar (FENAME), ligado ao Ministério da Educação e Cultura. Tal fusão alocou a responsabilidade do gerenciamento da merenda escolar, não mais de forma isolada, visto que a temática da *nutris* básica do educando era vista como questão de saúde pública e não de responsabilidade educacional, configurando-se, então, alimentação escolar e subsídios escolares como demandas sociais específicas. Albaneide Peixinho salienta que,

Simultaneamente, a proposta para a alteração da Constituição Federal surgiam grandes discussões e debates no país, aconteciam, refletidos em conferências como a de Saúde e a Conferência de Alimentação e Nutrição, que indicou as diretrizes e princípios para as políticas públicas de saúde, educação, alimentação e nutrição (PEIXINHO, (2011, p. 43).

Os eventos citados pelo autor podem ter contribuído para o fortalecimento de políticas públicas voltadas à merenda escolar que, com a fusão dos departamentos/institutos, passou a ser fator agregador de saúde pública, tornando a questão da oferta da merenda escolar não apenas uma garantia de saúde pública, mas

uma necessidade básica educacional. Tal fato foi expresso na gestão centralizada do Ministério da Educação e Cultura, quando o governo federal repassou aos Estados e Municípios as verbas necessárias para executabilidade do programa. Além dessa questão, a União passou a ser um órgão gerenciador da alimentação escolar, devendo executar as diferentes etapas do PNAE, no que se refere à compra e distribuição dos produtos destinados à alimentação escolar. O governo é, dessa maneira, responsável pela aquisição e distribuição dos alimentos e também pela elaboração dos cardápios.

A partir da análise do processo centralizado de distribuição dos gêneros de alimentação escolar pela União e suas características de gerenciamento, formulação, implementação e controle, o Programa de Alimentação passou a ser questionado por profissionais de saúde. Estes destacavam problemas como a alta dependência de produtos industrializados e baixa qualidade nos alimentos *in natura* ofertados. Sobre isso, Peixinho assim se manifesta:

A influência dos profissionais da área da alimentação e nutrição, no período que antecedeu a reforma da Constituição Federal, teve uma marcante posição na defesa de um Programa Social com ênfase na nutrição através da definição de referências nutricionais e nas compras locais. Com isso, permitiu-se a utilização de alimentos mais saudáveis e menos industrializados, imprimindo a discussão do respeito aos hábitos regionais, instituindo o controle de qualidade, bem como o teste de aceitabilidade dos alunos (PEIXINHO, 2011, p. 46).

Os problemas evidenciados pela baixa qualidade no processo de fornecimento de suprimentos alimentícios da merenda, devido à vasta territorialidade do país, com regimes agrícolas altamente diversificados em cada região, ou seja, insumos popularmente consumidos no sul do Brasil não eram, de igual modo, consumidos na região norte, e vice-versa. Tais problemas, aliados à baixa qualidade dos gêneros, trouxeram, para o órgão gerenciador, um desafio no atendimento às necessidades básicas dos discentes, quando se levava em conta a regionalidade do educando. Aliado a isso, acontecia uma morosidade na compra e na distribuição logística dos insumos que precisavam ser entregues com qualidade para seu consumo. Coutinho (2011, p. 44), que ocupou o cargo de diretor adjunto do PNAE (1984 a 1985), aprofunda o debate sobre a problemática, dizendo em seu relato:

Tínhamos muitos problemas para atender: clientela vivendo com grandes diferenças sociais no país, mitos, cultura, tradição e alinhar a concepção do respeito aos direitos de cada escolar em se alimentar de acordo com a realidade cultural, além de iniciar o processo de discussão de fomentar a alimentação saudável e adequada, era muito complexo. Continuar com a centralização, significava tratar com alto custo dos produtos e grandes perdas de alimentos, pois estragavam no caminho, desvios devidos a saques nas estradas, além dos atrasos nas entregas, ou seja, diversos problemas obrigavam o debate sobre a gestão do Programa.

Em outras palavras, aparece, na citação, a crítica à inexistência de produtos locais e as dificuldades citadas pelo organizador do programa dos anos de 1984-1985. Essa questão foi, em parte, resolvida, como veremos à frente, com a inserção das preocupações da agricultura familiar que será explicitada.

No ano de 1994, houve a promulgação da Lei nº 8.913, que dispunha sobre a municipalização da merenda escolar, dando subsídios para a descentralização dos recursos dos programas de alimentação escolar. Para isso, era necessária a criação de convênios com os municípios e o envolvimento das Secretarias de Educação dos estados e do Distrito Federal.

Mesmo com a promulgação da Lei nº 8.913, que institucionalizou a descentralização do PNAE, sua consolidação, já sob o gerenciamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação (FNDE), se deu com a Medida Provisória nº 1.784, de 1998, em que, além do repasse direto a todos os municípios e Secretarias de Educação, a transferência passou a ser feita automaticamente, sem a necessidade de convênios ou de quaisquer outros instrumentos similares. Segundo o artigo 2º da MP:

A transferência de recursos financeiros objetivando a execução descentralizada do Programa Nacional de Alimentação Escolar será efetivada automaticamente pela Secretaria Executiva do FNDE, sem necessidade de convênio, ajuste, acordo ou contrato, mediante depósito em conta corrente específica.

Desde sua criação, em 1955, o PNAE tinha como modalidade de operacionalização a forma centralizada, cuja execução é de responsabilidade do órgão gerenciador, na atualidade, o FNDE. Em outras palavras, o órgão executa todas as etapas do Programa, sendo responsável pela aquisição e distribuição dos alimentos e também pela elaboração dos cardápios. Com a descentralização, efetivada em 1998, cada estado ou município poderia gestar os recursos, no que diz respeito à compra dos

gêneros alimentícios, a fim de dar agilidade ao processo de aquisição dos gêneros da merenda escolar, bem como promover a economia local e incentivar a produção e a valorização dos agricultores da região. A partir do momento que a responsabilidade pelo Programa passou a ser de âmbito local, os alunos atendidos por essa política pública tiveram benefícios em relação a poder consumir alimentos produzidos na sua própria região. Dessa forma, o PNAE ainda tende a contribuir para o desenvolvimento social e econômico local.

Apesar da descentralização dos recursos do PNAE para os entes federados, de acordo com o parágrafo 6º, da MP nº 1.784, é facultado aos Estados, Municípios e Distrito Federal o repasse desses recursos para as escolas de suas respectivas redes escolares, podendo os entes federados ser os órgãos gestores do Programa.

A partir da Medida Provisória nº 2.178, de 2001, surgiram várias mudanças, dentre as quais destacamos a obrigatoriedade de que 70% dos recursos transferidos pelo governo federal sejam aplicados exclusivamente em produtos básicos que integrem os hábitos alimentares regionais e agrícolas de cada município. Uma das características destacadas pelo PNAE é a aquisição dos alimentos, por meio da agricultura familiar, no próprio município das escolas. Tal possibilidade permitiu a inserção da pequena empresa, do comércio local, estimulando o pequeno produtor agrícola e da pecuária, no mercado institucional, em uma ação compartilhada entre vários atores sociais.

Em se tratando da aquisição de produtos básicos com o recurso repassado para compra da alimentação escolar, observamos mais de dois terços do valor para esse fim. Assim, podemos destacar, de acordo com Belik *et al.* (2009), os seguintes produtos, com forte presença nos cardápios: arroz, feijão, macarrão, açúcar, biscoito, farinha de mandioca, queijo, polpa de frutas, leite em pó, pescado resfriado, charque, cará, carne bovina, pão, ovos, óleo, frango abatido congelado. Tais gêneros fazem parte da relação, que o PNAE considera como sendo produtos básicos (alimentos).

Um marco importante do PNAE pode ser observado na publicação da outra reedição da MP nº 1.784/98, em 2 de junho de 2000, sob o número 1979-19, que estabelece a criação, em cada município brasileiro, de Conselho de Alimentação Escolar (CAE) como órgão deliberativo, fiscalizador e de assessoramento para a execução do Programa. Isso concedeu à população local o direito de se tornar presente e atuante, permitindo que as necessidades de cada região sejam percebidas e levadas em conta na aquisição dos alimentos. Atualmente, os CAEs são formados por representantes de

entidades civis organizadas, dos trabalhadores da educação, dos discentes, dos pais de alunos e representantes do Poder Executivo.

A criação de CAE em cada entidade executora (estados, municípios) se deu após a descentralização da merenda escolar, do governo federal para os entes federados, que foi estabilizada com a primeira reedição da MP nº 1.784/98. Isso devido ser necessário o acompanhamento próximo da aplicação dos recursos públicos e, conseqüentemente, a execução do PNAE, por cada governo local, a partir do momento que o Programa passou a ser de sua responsabilidade.

A partir de 2006, houve uma nova mudança no Programa: a exigência de nutricionista nas escolas, para que a alimentação dos alunos pudesse ter uma melhor qualidade nutricional. Nesse mesmo ano, surgiu a parceria do FNDE com as Instituições Federais do Ensino Superior e criou-se o Centro de Colaboradores de Alimentação e Nutrição Escolar (CECANES). Este tinha como papel principal aproximar a força de trabalho de profissionais de nutrição às necessidades nutricionais dos alunos, assegurando que cardápio disponibilizado pelo Programa fosse elaborado por profissionais da área, garantindo que os alunos recebessem alimentação saudável.

Deste ponto em diante, torna-se obrigatório o vínculo de um profissional de nutrição com o setor de alimentação da entidade executora do PNAE, ou seja, cada ente federado deveria contar, em seu quadro de servidores, com um nutricionista habilitado, responsável pela elaboração do cardápio de alimentação da rede de ensino, visando atender às necessidades nutricionais mínimas estabelecidas, em consonância com a Resolução CD/FNDE nº 32/2006. A resolução traria melhorias para a qualidade da merenda servida aos alunos, pois ficam ressalvadas as seguintes obrigações, nos artigos 2º e 3º:

Art. 2º. Os cardápios do Programa de Alimentação Escolar (PAE), sob a responsabilidade dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, serão elaborados por nutricionista habilitado na forma da Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991.

Art. 3º. Compete ao nutricionista, no exercício de atividades profissionais no âmbito do Programa de Alimentação Escolar (PAE), programar, elaborar e avaliar os cardápios, observando o seguinte: I - adequação às faixas etárias e aos perfis epidemiológicos das populações atendidas; II - respeito aos hábitos alimentares de cada localidade e à sua vocação agrícola; III - utilização de produtos da região, com preferência aos produtos básicos e prioridade aos produtos semi-elaborados e aos in-natura (FNDE, 2006).

O Programa de Alimentação, pelo que foi apresentado até agora, passou por uma série de modificações. Contudo, o programa tende a contribuir para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem, o rendimento escolar dos estudantes e a formação de hábitos alimentares saudáveis, por meio da oferta de alimentação escolar e de ações de educação alimentar e nutricionais.

Atualmente, são atendidos pelo Programa os alunos de toda a Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público), por meio da transferência de recursos financeiros.

Em consonância com a Constituição Federal, no artigo 208, incisos IV e VII, foram estabelecidos valores de repasse financeiro para as escolas. No período de escrita desta dissertação, os valores são os expressos no quadro 1.

**Quadro 1** – Recursos para merenda escolar recebidos da União (2016)

Modalidade	Valor R\$
Creches	1,07
Pré-escola	0,53
Escolas indígenas e quilombolas	0,64
Ensino Fundamental e Médio	0,36
Educação de Jovens e Adultos	0,32
Ensino integral	1,07
Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral	2,00
Atendimento Educacional Especializado	0,53

Fonte: FNDE (2017)

O repasse dos valores, acima descritos, é feito diretamente aos estados e municípios com base no Censo escolar, realizado no ano anterior ao do atendimento. O Programa pode ser acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Ministério Público.

Conforme demonstrado no quadro 1, o repasse do governo federal (GF) varia de acordo com a modalidade de ensino. No entanto, percebemos que o valor repassado pelo GF tende a ser insuficiente para a manutenção de um sistema de alimentação escolar com qualidade, visto que recebe complementação de recursos por parte do Governo do Estado (OLIVEIRA, 2016).

Mesmo levando em consideração que a aquisição dos produtos é realizada em grande quantidade pela entidade executora, em nosso caso a SEDUC, que visa reduzir o valor pago, o recurso repassado pelo FNDE para os entes federados (Estados, Distrito Federal e Municípios) pode não corresponder aos valores necessários para a compra dos gêneros alimentícios para atender aos alunos, durante sua permanência no ambiente escolar, no ano letivo.

Dessa forma, pode-se observar que o valor *per capita* por aluno repassado pelo GF se configura como incompatível com os cardápios que devem ser oferecidos diariamente aos alunos no ambiente escolar. Tomando como base o valor repassado por aluno do Ensino Fundamental, Médio e Educação de Jovens e Adultos, que se trata de R\$ 0,30 (trinta centavos), o valor é baixo.

O orçamento do PNAE, em âmbito nacional, foi, em 2015, de R\$ 3,8 bilhões, para beneficiar 42,6 milhões de estudantes da Educação Básica regular e de jovens e adultos. Com a Lei nº 11.947, de 16/6/2009, 30% desse valor, que corresponde a R\$ 1,14 bilhão, deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, medida que tende a estimular o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades.

Dentro desse contexto, o PNAE pode ser considerado um importante programa de garantia à segurança alimentar no Brasil, pois, de acordo com o conceito de segurança alimentar tomado na Cúpula Mundial da Alimentação, realizada pela *Food and Agriculture Organization* (FAO), em Roma (1996), apud BELIK; CHAIM (2009), esta existe quando:

[...] toda pessoa, em todo momento, tem acesso físico e econômico a alimentos suficientes, inócuos e nutritivos para satisfazer suas necessidades alimentares e preferências quanto aos alimentos a fim de levar uma vida saudável e ativa<sup>8</sup>.

Assim, entendemos que o PNAE se constitui como um dos elementos constitutivos para garantir aos alunos, das mais variadas partes do país, alimentação adequada e suficiente para o desenvolvimento cognitivo e físico.

Após mais de meio século de funcionamento, os programas de alimentação escolar do Brasil tendem a ser percebidos como constitutivos de intensos debates e formulações legais. Atualmente, o PNAE é o maior programa de suplementação

---

<sup>8</sup>Tomamos por base essa definição de Segurança Alimentar estabelecida pela Cúpula Mundial da Alimentação, realizada pela *Food and Agriculture Organization* (FAO), em Roma, no ano de 1996.

alimentar no Brasil, tendo em vista sua abrangência e seu alcance. Espera-se que este seja fortalecido cada vez mais, para que possa atender aos alunos, visto que a alimentação escolar desempenha um papel fundamental no processo de aprendizagem e desenvolvimento do aluno, ao mesmo tempo em que também garante um suprimento mínimo de alimentos às populações carentes.

A próxima seção será dedicada à apresentação mais detida da atual legislação do PNAE no Brasil e no Amazonas. Visamos, com isso, situar o caso de gestão em sua especificidade.

### 1.1.2 Legislação do PNAE: fundamentações da política no Brasil e no Amazonas

O Programa Nacional de Alimentação Escolar possui uma base de sustentação legal, desde o seu início, como destacamos na seção anterior. A legislação que o rege possui bases desde a Constituição Federal, passa pelo Plano Nacional de Educação (PNE), apresenta portarias e atos normativos sobre sua estruturação. Por essa razão, iremos situar, em primeiro lugar, as leis de base federal, para depois chegarmos ao caso do Amazonas.

Um ponto posto na Carta Magna se refere à merenda escolar, no já mencionado artigo 208, inciso VII: [...] atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (BRASIL, 1988). Nesse sentido, Silva faz a seguinte consideração:

É a primeira vez que uma Constituição assinala especificamente objetivos do Estado brasileiro, não todos, que seria despropositado, mas os fundamentais, e, entre eles, uns que valem como base de prestações positivas que venham a concretizar a democracia econômica, social e cultural, a fim de efetivar na prática a dignidade da pessoa humana (SILVA, 1992, p. 93).

A promulgação dessas modificações realizadas na CF, com atendimentos aos alunos com programas suplementares, anteriormente mencionados, e, dentre eles, a alimentação, torna-se fato notório para a melhoria da qualidade na educação brasileira, pois o que outrora se autorizava como facultativo torna-se fator preponderante na prestação do serviço do Estado. Desse ponto em diante, foram introduzidas políticas para a evolução desse cenário e, conseqüentemente, da alimentação escolar.

Uma das políticas introduzidas para evolução desse cenário é a aprovação do Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014) que deve ser desdobrada pelos Estados, Distrito Federal e Municípios em planos decenais correspondentes. Inúmeros benefícios deverão contribuir para a melhoria da qualidade da educação em diferentes níveis e para reduzir a desigualdade social e regional, visando garantir a permanência dos alunos nas escolas.

O PNE dispõe, em três de suas metas (7, 9 e 19), sobre a necessidade da alimentação escolar como uma aliada que contribuirá para a melhoria da qualidade da educação, utilizando as seguintes estratégias:

- 7.17) ampliar programas e aprofundar ações de atendimento ao (à) aluno (a), em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático-escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde;
- 9.7) executar ações de atendimento ao (à) estudante da educação de jovens e adultos por meio de programas suplementares de transporte, alimentação e saúde, inclusive atendimento oftalmológico e fornecimento gratuito de óculos, em articulação com a área da saúde;
- 19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções (PNE, 2014).

Tais estratégias foram estabelecidas para dar maior eficiência ao desenvolvimento do Programa, pois, no âmbito público, processos licitatórios, aquisição de suprimentos, recebimento, destinação e posterior fornecimento são etapas distintas entre si. Como a máquina pública luta com dificuldade para operar com qualidade em sua totalidade, faz-se necessário o levantamento de estratégias que configurem a perpetuação do Programa.

Sobre a mesma temática, a Resolução nº 32, de 2006, veio, mais tarde, a ser complementada pela Resolução nº 38 do FNDE (2009), que tem, como principais princípios, o direito à alimentação de todos os alunos matriculados na rede pública, gratuitamente e de forma igualitária, respeitando os hábitos alimentares e culturais, dando preferência para alimentos locais e saudáveis, com a participação da comunidade em geral como fiscalizadora das ações realizadas pelos Estados, Distrito Federal e Municípios.

Essa resolução adicionou e aproximou a participação da comunidade local ao processo de fornecimento de suprimentos que são produzidos pela própria comunidade em que o educando está inserido, assegurando que o comércio local seja coparticipante das transações comerciais na qualidade de fornecedor de suprimentos integrantes da merenda escolar, como também dá poderes à própria comunidade de supervisionar as etapas de execução do Programa, junto à sua finalidade principal: que o educando esteja recebendo uma refeição adequada e de boa qualidade.

Em consonância aos princípios do PNE e da Constituição, a Resolução nº 358 do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN), que entrou em vigor em 18 de maio de 2005, estabelece critérios sobre as atribuições de nutricionista no âmbito do Programa de Alimentação Escolar (PNAE) e dá outras deliberações quanto à importância da atuação do profissional na execução do programa. Isso significa que o processo de fornecimento de merenda escolar passa a ter responsabilidade técnica, com elementos como cardápio adequado e valor nutricional preciso. Busca-se estabelecer, dessa maneira, a qualidade do serviço prestado e oportunizar aos educandos portadores de deficiências associadas à nutrição a disponibilização de um cardápio e tratamento diferenciado nas alimentações<sup>9</sup>.

Acompanhando esse mesmo posicionamento, foi publicada a Portaria Interministerial nº 1.010/06 que instituiu as diretrizes para a Promoção da Alimentação Saudável nas Escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio das redes públicas e privadas, em âmbito nacional. Na referida portaria, reafirmaram-se as recomendações garantindo hábitos alimentares saudáveis como medida de prevenção e combate a doenças como diabetes e obesidade infantil.

Na mesma perspectiva de definir padrões e mecanismos de garantia da qualidade alimentar, instituiu-se a Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN), baseada na Lei nº 11.346 (2006), que estabelece as definições, os princípios, as diretrizes, os objetivos e a composição do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN). Por meio desse órgão, o poder público, com a participação da sociedade civil organizada, formula e implementa políticas, planos, programas e ações com vistas a assegurar o direito humano à alimentação adequada. Essa lei, em caráter amplo, fomenta a parceria do poder público com a sociedade civil para um diálogo que culmine em ações efetivas que assegurem alimentação saudável nas escolas.

---

<sup>9</sup> Essas condições se referem aos discentes com portadores de patologias alimentares como alergias alimentares, intolerâncias, obesidades e diabetes.

No processo histórico da execução do PNAE, a Lei nº 11.947/2009, decretada pela Presidência da República, estabelece as diretrizes, objetivos, recursos financeiros, atribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), além disso, institui que a alimentação escolar seja entendida como alimento oferecido no ambiente escolar, independentemente de sua origem, durante o período escolar.

Diante de tais abordagens, observa-se que a finalidade do PNAE evidencia o encontro entre políticas nas áreas da educação e da saúde. A Lei nº 11.947/2009 regulamenta para a União, a partir da perspectiva da integração entre escola e saúde, algumas competências, tais como: a adoção de diretrizes para a melhoria da qualidade de vida dos alunos da rede pública da Educação Básica; orientações técnicas aos entes da federação; capacitação de recursos humanos; promoção de estudos e pesquisas e cooperação com outros entes públicos (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, os princípios que norteiam o PNAE são: segurança alimentar; universalidade do atendimento da alimentação escolar gratuita; equidade com vistas à garantia do acesso ao alimento de forma igualitária; sustentabilidade e respeito aos hábitos alimentares; compartilhamento da responsabilidade e participação da comunidade no controle social. Estabelecendo, com essas características, de forma clara, a essência do Programa de Alimentação Escolar, define a necessidade de ofertar alimentação de qualidade, destinada aos alunos cadastrados no Censo escolar. De acordo como o que recomenda a Constituição, essa oferta deve ser efetuada a todas as escolas brasileiras de maneira que a distribuição seja permanente, realizada de forma igualitária, sem distinção de cor, raça ou classe social, Deve garantir o atendimento durante o ano letivo, respeitando os hábitos alimentares, as especificidades culturais regionais, demandas sociais e o nível de organização da sociedade local. Com isso, deve balizar as ações que serão compartilhadas e de responsabilidade de todos, com foco no acompanhamento, controle e execução do Programa de Alimentação Escolar ao qual cabe fortalecer e instrumentalizar o Conselho de Alimentação Escolar (BRASIL, 2009).

Diante do exposto, o fornecimento da alimentação escolar é uma obrigação dos entes federados (União, Estados e Municípios). Estes são responsáveis pelo suprimento aos estudantes, enquanto permanecerem na escola, cabendo à comunidade escolar (pais, professores e moradores do bairro), juntamente com o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), zelar pelo cumprimento das responsabilidades dos entes.

Há, ainda, os agentes que participam do funcionamento do PNAE, entre os quais se encontra o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), órgão responsável pela transferência dos recursos do governo federal para os entes federados. Cabe lembrar que esse recurso é complementar, tendo de ser completado pelos estados, municípios e Distrito Federal. O FNDE é responsável, também, pela normatização, coordenação, monitoramento, execução do PNAE, entre outras ações. Outro agente do processo de aquisição de merenda são as entidades executoras representadas, nos estados e no Distrito Federal, pelas secretarias estaduais de educação e, nos municípios, as prefeituras municipais e, também, as escolas federais. Essas instituições são responsáveis pelo recebimento e pela execução do dinheiro transferido pelo FNDE.

As secretarias estaduais de educação são responsáveis pelo atendimento das escolas públicas e filantrópicas estaduais e as do Distrito Federal. As secretarias também são responsáveis pelas escolas indígenas e quilombolas de sua jurisdição. As prefeituras municipais são responsáveis pelo atendimento das escolas públicas municipais, escolas filantrópicas, quilombolas e indígenas e podem também ser responsáveis pelas escolas estaduais (desde que tenham autorização das secretarias estaduais de educação). Já as escolas federais, quando optam por oferecer alimentação, recebem diretamente o recurso.

A Resolução FNDE/CD nº 32 (2006) estabelece as normas para a execução do Programa Nacional de Alimentação. O FNDE repassa o recurso (dinheiro) diretamente para as escolas federais, secretarias estaduais de educação e para as prefeituras, que, por sua vez, repassam o dinheiro ou o alimento às escolas.

Para repassar o dinheiro, o FNDE abre contas bancárias para cada estado, município, Distrito Federal e para as escolas federais, sendo, dessa forma, depositado o dinheiro mensalmente. O recurso federal é transferido em dez parcelas para as entidades executoras, correspondendo, cada parcela, a 20 dias letivos, ou seja o recurso total repassado corresponde a 200 dias letivos.

O repasse dos recursos financeiros para os entes federados (Estados, Distrito Federal e Municípios), para aquisição de gêneros alimentícios para fornecimento de alimentação escolar, deu-se a partir da descentralização do Programa do governo federal, com a Lei nº 8.913 (1994), mas a consolidação ocorreu com criação da MP nº 1.784, de 14/12/1998, que estabeleceu a modalidade operacional na forma descentralizada para execução do PNAE.

Com isso, o governo federal não mais compraria os produtos para a merenda para serem encaminhados às entidades executoras, mas, sim, passaria a repassar a verba, com base no número de alunos matriculados, registrados no censo escolar, do ano anterior. Assim, os Estados, Distrito Federal e Municípios poderiam transferir esses recursos para as suas respectivas escolas e, dessa forma, também aderir à modalidade descentralizada. Nesse caso, as escolas seriam as Unidades Executoras do Programa e não mais os entes federados.

Outra opção seria a forma centralizada de acordo com a qual os órgãos governamentais comprariam os gêneros que compõem a lista de produtos básicos da alimentação e enviariam para as instituições escolares, ou seja, o órgão governamental estaria gerindo os recursos para custeio das despesas com produtos para a execução do PNAE.

Conforme fora anteriormente mencionado, há outros órgãos e entidades que participam do PNAE, dentre eles está o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), órgão colegiado deliberativo e autônomo, composto por representantes da sociedade civil, pais de alunos, professores e, também, por representantes do poder executivo e legislativo, que têm o objetivo de fiscalizar a execução da alimentação escolar em seu fluxo, ou seja, desde o recebimento do recurso federal até a distribuição das refeições nas escolas; Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle Interno: atuam como órgãos fiscalizadores externos; Ministério Público da União: é o órgão responsável pela apuração de denúncias em parceria com o FNDE; Conselho Federal e Regional de Nutricionistas: são responsáveis pela fiscalização do exercício do nutricionista, inclusive na alimentação escolar.

Um desses órgãos no estado do Amazonas é o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), criado por meio do Decreto nº 26.473 (2007) e alterado pelo Decreto nº 31.063 (2011). De acordo com o portal do governo Estado do Amazonas, o CAE é um órgão colegiado de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento. A finalidade do CAE está descrita no quadro 2.

**Quadro 2:** Finalidade do CAE do Amazonas (2010)

Órgão	Finalidade
Conselho de Alimentação Escolar	<p>I - Monitorar e fiscalizar a aplicação dos recursos federais transferidos à conta do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), zelando pela sua melhor aplicabilidade;</p> <p>II - Acompanhar e monitorar a aquisição dos produtos adquiridos para o PNAE, em todos os níveis, zelando pela qualidade, desde a aquisição, distribuição, até o recebimento da refeição pelos escolares, com observância às boas práticas higiênicas e sanitárias.</p> <p>III - Orientar sobre o armazenamento dos gêneros alimentícios seja em depósitos da Entidade Executora e/ ou das escolas;</p> <p>IV - Comunicar à Entidade Executora- EE ou Vigilância Sanitária, a ocorrência de irregularidade em relação aos gêneros alimentícios, tais como: vencimento do prazo de validade, deterioração, desvios e furtos, dentre outros, para que sejam tomadas as devidas providências;</p> <p>V - Divulgar em locais públicos os recursos financeiros do PNAE transferidos à Entidade Executora:</p> <p>VI - Apresentar relatórios de atividades ao FNDE, quando solicitado;</p> <p>VII - Acompanhar a elaboração dos cardápios da alimentação escolar, opinando sobre a sua adequação à realidade local;</p> <p>VIII - Promover a integração de instituições, agentes da comunidade e órgãos públicos, a fim de auxiliar as equipes dos Executivos Estaduais e Municipais, responsáveis pela execução do PNAE quanto ao planejamento, acompanhamento, controle e avaliação da prestação dos serviços da alimentação escolar;</p> <p>IX - Realizar estudos e pesquisas de impacto da alimentação escolar, entre outros de interesse do PNAE;</p> <p>X - Apresentar ao Governo Estadual proposta e recomendações sobre a prestação de serviços de Alimentação Escolar adequada à realidade local e às diretrizes de atendimento ao PNAE;</p> <p>XI - Divulgar a atuação do Conselho de Alimentação Escolar - CAE como organismo de controle social e de fiscalização do PNAE;</p> <p>XII - Comunicar ao FNDE, à Controladoria Geral da União, ao Ministério Público, aos Tribunais de Contas e aos demais órgãos de controle qualquer irregularidade identificada na execução do PNAE;</p> <p>XIII - Dar conhecimento aos Conselhos Municipais de Alimentação Escolar, das informações relativas à transferência de recursos para a execução do PNAE, pelo município, nas escolas estaduais na sua base territorial.</p>

Fonte: Portal da SEDUC (2016)

A apresentação sobre a legalidade do PNAE permite perceber que, para seu funcionamento, é necessário o envolvimento de variadas pessoas e instituições. Isso também mostra o quanto esse programa é importante e complexo. Portanto, a compreensão e a participação dos diferentes sujeitos educacionais e governamentais integrados às suas problemáticas podem melhorar a política de alimentação escolar e a saúde dos estudantes.

## **1.2 Panorama da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas e a gestão da merenda escolar**

A SEDUC, por integrar diretamente o poder executivo do Estado do Amazonas, articula-se na captação de recursos necessários, elaboração e execução de programas, métodos e profissionais qualificados para o aprimoramento dos serviços educacionais oferecidos à sociedade. Constitui-se na maior secretaria estadual em número de servidores e em movimentação de recursos financeiros. Atualmente, possui servidores ativos, dentre professores, pedagogos, administrativos, psicólogos, nutricionistas e assistentes sociais.

Os procedimentos de aquisição, de envio e controle de merenda para as escolas do Amazonas são ações complexas e envolvem decisões pautadas em legislação própria do PNAE e estrutura organizacional da SEDUC, com competência para executar o Programa de acordo com as diretrizes específicas.

Para se conhecer como está sendo executado o Programa, esta seção, que aborda o panorama da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas (SEDUC) e a gestão da merenda escolar, está dividida em cinco subseções. A primeira apresenta o panorama da rede de ensino da SEDUC Amazonas; a segunda expõe a SEDUC e a organização administrativa para a gestão e distribuição da merenda escolar no Amazonas (GEDIME, CAE); a terceira apresenta o controle de merenda escolar nas Coordenadorias Regionais do interior e Coordenadorias Distritais da capital do Amazonas – normatizações da SEDUC; a quarta descreve as Calhas: as rotas de entrega de alimentação e a quinta traz a logística de controle do saldo e da entrega da merenda escolar nas escolas da capital e no interior do Amazonas.

Para descrever como têm acontecido os procedimentos de envio e controle de merenda para as escolas do Amazonas, é importante conhecer a estruturação da SEDUC e sua organização administrativa, bem como os órgãos que compõem a Secretaria.

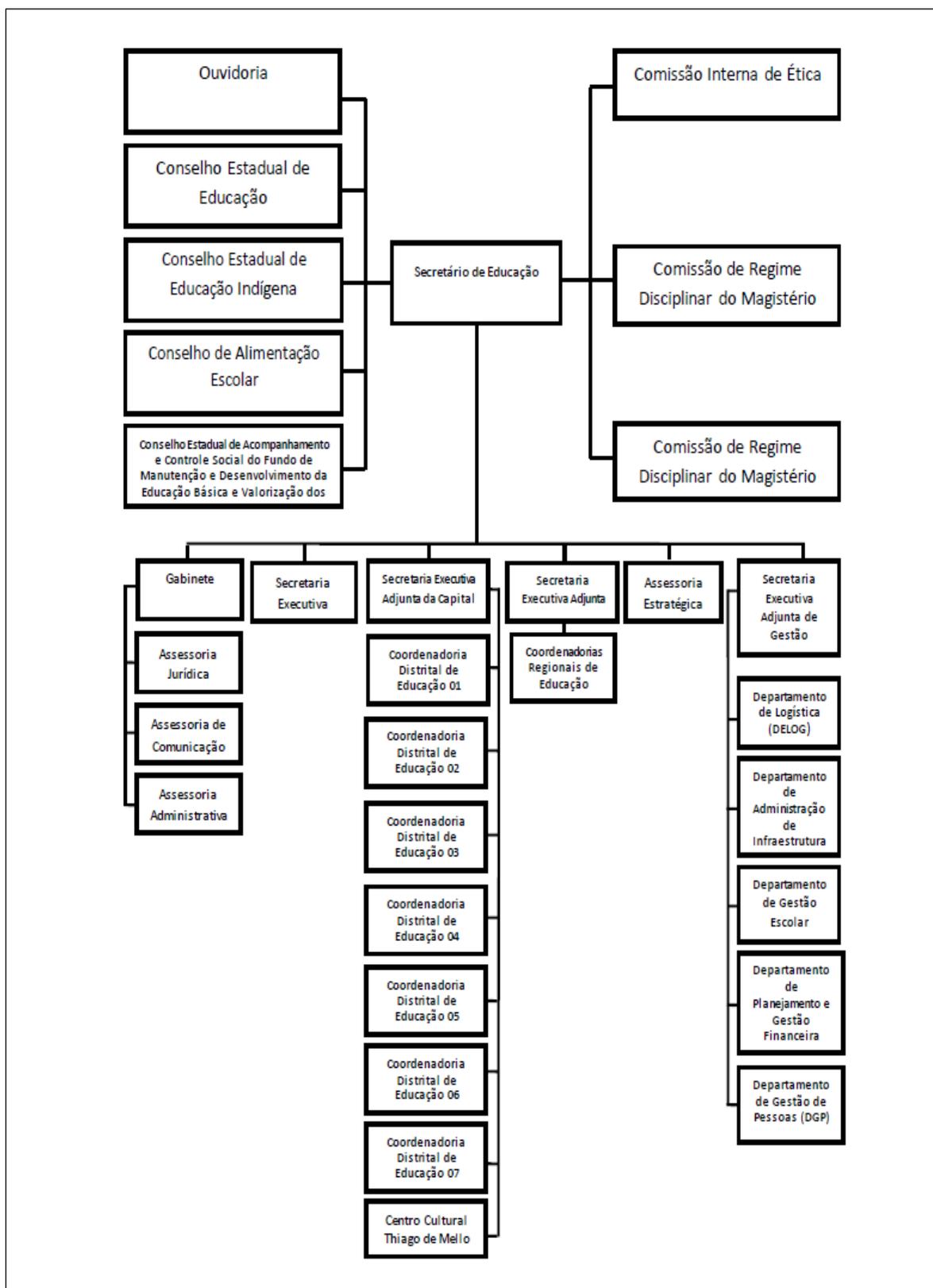
### **1.2.1 Panorama da rede de ensino da SEDUC**

A SEDUC articula-se na busca de recursos necessários, métodos e profissionais qualificados para o aprimoramento dos serviços educacionais oferecidos à sociedade, tais como: elaboração de planos, programas e projetos educacionais; assistência

permanente de informações quantitativas e qualitativas da população estudantil; qualificação dos profissionais da educação e da infraestrutura da rede escolar, garantindo suporte e condições para a realização de estudos e pesquisas e outras ações para a melhoria e para a qualidade da educação.

A SEDUC, primando pelos serviços educacionais a serem prestados à comunidade em geral, foi criada, com tal nomenclatura, a partir da Lei Delegada nº 78 (2007). Seu Artigo 3º dispõe sobre a SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO (SEDUC), deliberando novas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Com a modificação, passou a vigorar com uma estrutura assim formada: Ouvidoria, e seus órgãos colegiados; Conselho Estadual de Educação; Conselho Estadual de Educação Indígena; Conselho de Alimentação Escolar; Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação; Comissão Interna de Ética; Comissão de Regime Disciplinar do Magistério e Comissão de Tomada de Contas Especial. Para garantir a execução do PNAE para os 466.927 alunos da rede, diariamente, a SEDUC organiza-se através de vários departamentos, conforme exposto na figura 1.

**Figura 1: Organograma da SEDUC (2015)**



Fonte: Gomes (2015)

Nessa conjuntura, para que as comissões da Secretaria organizem legalmente o processo, é necessário o apoio dos Órgãos de Assistência e Assessoramento, entre eles,

o Gabinete do Secretário: “II - GABINETE - programação, coordenação, supervisão e execução das atividades de representação política, administrativa e social do Secretário” (AMAZONAS, 2007, p.3).

Outros órgãos não menos importantes são a Assessoria Jurídica, a Assessoria de Comunicação, a Assessoria Administrativa, a Secretaria Executiva. Na sequência do panorama geral da rede de Ensino do Estado do Amazonas, acrescenta-se, aqui, a Secretaria Executiva Adjunta da Capital e a Secretaria Executiva Adjunta do interior cujas atribuições são:

SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DA CAPITAL - coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Distritais situadas na Capital, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação;

SECRETARIA EXECUTIVA ADJUNTA DO INTERIOR - coordenação e controle das atividades desenvolvidas nas escolas estaduais intermediadas pelas Coordenadorias Regionais situadas no Interior do Estado, promovendo a execução das políticas e diretrizes voltadas à educação (AMAZONAS, 2007, p.4).

A Secretaria Executiva Adjunta da Capital, como já apresentado, coordena as atividades desenvolvidas nas escolas estaduais localizadas na capital do Amazonas, juntamente com as Coordenadorias Distritais de Educação. Já a Secretaria Executiva Adjunta do Interior coordena as atividades das escolas que não são do município de Manaus, com o auxílio das Coordenadorias Regionais de Educação localizadas fora da capital.

Enfatizamos dois órgãos educacionais voltados para a capital e interior, os chamados de Coordenadorias Distritais de Educação (CDEs) e as Coordenadorias Regionais (CREs) de Educação. Essas são assim caracterizadas:

VIII - COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO - coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico. Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição de carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, p. 3 2007).

Como foram apresentadas, as CDEs são órgãos integrantes da estrutura organizacional da SEDUC, criados com atribuições destinadas ao assessoramento e acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas desenvolvidas nas escolas do Estado. Essas Coordenadorias têm denominações diferentes: as CDEs têm por finalidade acompanhar e auxiliar as escolas localizadas na capital e as CREs, no interior do Amazonas. Na capital, são 7 coordenadorias, enquanto, no interior, há o total de 61 CREs. Em seu quadro de servidores, as CEs são compostas por Coordenador Geral, Coordenador Administrativo, Coordenador Pedagógico, Psicólogo e pessoal administrativo. Cada coordenadoria possui um determinado número de escolas. Na capital, isso é definido pela localização geográfica, já as Coordenadorias do interior aglutinam as escolas estaduais de seus municípios. As Coordenadorias Educacionais estão assim inseridas na estrutura organizacional da Secretaria de Educação, apresentadas na figura 2.

**Figura 2:** Disposição das Coordenadorias Educacionais



Fonte: Elaborado pela autora baseado na Gerência de Estatística (SEDUC, 2016)

Quanto aos órgãos de atividades meio, diretamente vinculados à pesquisa, está a Secretaria Executiva Adjunta de Gestão que tem, na sua organização, o Departamento

de Logística (DELOG) e o Departamento de Planejamento e Gestão Financeira (DPGF). Toda essa estrutura forma o corpo da SEDUC que procura proporcionar às escolas o melhor atendimento. Estes se referem à assessoria que as CDEs devem prestar às escolas, desde os aspectos administrativos até pedagógicos. A Secretaria Executiva Adjunta de Gestão é a estrutura que, por meio do DELOG, tem, como função, planejar a execução do PNAE. Deve viabilizar a compra dos suprimentos, equipamentos e utensílios para uso nas cozinhas das escolas e a contratação de serviços terceirizados para a entrega dos gêneros nas instituições escolares da rede estadual.

Destacamos, dentro dessa estrutura organizacional da SEDUC, o Departamento de Logística (DELOG), responsável pelo envio de alimentos para as escolas, que se empenha para que os gêneros alimentícios cheguem até aos alunos, por meio de uma infraestrutura logística e de armazenamento, que será apresentada mais à frente.

Nesse sentido, a SEDUC atende, em âmbito da rede estadual, a 585 escolas no Estado do Amazonas que oferecem a Educação Básica nos níveis fundamental e médio, sendo 28 escolas indígenas, 9 escolas militares, 41 escolas de tempo integral (ETIs), 14 Centros de Educação de Tempo Integral (CETIs), 30 Centros de Educação Indígena e 55 funcionam como Centros de Educação Mediados. Destas, 225 instituições estão localizadas na capital e 360 distribuídas nos municípios. A rede atendeu no ano de 2016, a 232.963 alunos em Manaus e a 233.964 no interior do estado (GERÊNCIA DE ESTATÍSTICA/SEDUC, 2016).

De acordo com o organograma apresentado na figura 1, o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), o qual é agente fiscalizador de contratos, da qualidade dos gêneros alimentícios e da aquisição e distribuição da merenda escolar, está diretamente ligado ao gabinete do Secretário de Educação. Essa estreita ligação deve-se pela responsabilização atribuída ao Secretário de Educação em caso de desvio de verbas ou ingerência do PNAE. Nesse sentido, o Art. 2º da Lei Delegada nº 78, 2007, determina as atribuições da SEDUC em relação às políticas educacionais:

[...] compete à Secretaria de Estado da Educação do Amazonas a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução das políticas educacionais do Estado do Amazonas, zelando pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas, ações e atividades relacionadas [...].

O artigo mencionado alerta para o cumprimento da legislação na execução dos programas. Ao tratarmos do PNAE enquanto programa que subsidia a garantia do

direito fundamental à educação, observamos, no organograma da SEDUC, a Gerência de Merenda Escolar (GEDIME), organizada no Departamento de Logística. Essa gerência é incumbida de realizar a distribuição da alimentação escolar e tem como missão: “Receber, armazenar, distribuir os gêneros alimentícios, materiais da merenda escolar e materiais didáticos para as escolas estaduais da capital e interior” (AMAZONAS, 2015c, s. p.). Passaremos a detalhar, na seção seguinte, a GEDIME, principal departamento de infraestrutura de merenda.

### 1.2.2 A SEDUC e a organização administrativa para gestão e distribuição da merenda escolar no Amazonas (GEDIME, CAE).

A Constituição Federal (1988), ao situar a merenda escolar como direito dos alunos, define-a como sendo obrigatória durante o ano letivo nas escolas do território nacional para que, dessa forma, contribua na formação acadêmica desses alunos para um pleno exercício da cidadania.

Na observância de garantir o atendimento às normativas estabelecidas pelo FNDE, a Secretaria Estadual de Educação confere ao Departamento de Logística, na incumbência da Gerência de Merenda Escolar (GEDIME), as atribuições de distribuição e controle de estoque dos gêneros alimentícios das escolas da capital e interior do Estado do Amazonas.

A GEDIME é a responsável pela distribuição e acompanhamento da merenda escolar e, ainda, pelo processo logístico de entrega dos gêneros alimentícios. O Departamento agrega, entre as suas atribuições, a capacitação dos manipuladores dos alimentos (merendeiras). Sinteticamente, podemos dizer que o quadro de servidores da GEDIME é composto por supervisoras, técnicos e nutricionistas. Tais servidores devem fazer, para o início do ano escolar, o levantamento de gêneros necessários para atender às escolas, com base no número de alunos, de acordo com o valor *per capita* por aluno, dentro das orientações nutricionais e sob acompanhamento das nutricionistas. Para execução do Programa de Alimentação, a Gerência de Alimentação dispõe do quantitativo de colaboradores apresentados no quadro 3.

**Quadro 3:** Número de colaboradores da GEDIME

Função	Quantidade
Gerente	1
Nutricionista	12
Supervisora	27
Total	36

Fonte: Oliveira (2016)

Os nutricionistas presentes na estrutura do GEDIME têm como responsabilidade a elaboração dos cardápios escolares, acompanhando a sua elaboração e apresentando o valor calórico da alimentação servida diariamente nas escolas. Os padrões, critérios de alimentação e calorias estão expressos no Programa Estadual de Alimentação Escolar (PEAE) – (UNDIME, 2003).

O PEAE do Amazonas, que segue as mesmas determinações estabelecidas na Lei nº 11.947/2009, tem os mesmos princípios do PNAE, tentando atender aos alunos da rede estadual que se encontram distribuídos nos municípios da região, seguindo os princípios básicos do PNAE, como a segurança alimentar, a universalidade do atendimento da alimentação escolar gratuita e a equidade.

Segundo a SEDUC, existe um rigor na operacionalização dos serviços, como a organização dos espaços destinados para distribuição da merenda escolar, controle, armazenamento, preparo e manuseio dos gêneros alimentícios. Ou seja, o abastecimento do depósito da merenda requer controle e cuidados com a validade, o tipo e a temperatura dos gêneros que estão no estoque. Esse processo deve contar com acompanhamento de supervisoras da merenda escolar que acompanham desde o preparo da alimentação, passam pela organização dos espaços destinados ao preparo e distribuição, bem como supervisionam o armazenamento dos gêneros alimentícios, o abastecimento do depósito da merenda, com o devido controle dos gêneros no estoque. Esse acompanhamento de supervisoras é realizado somente nas escolas da capital do Estado do Amazonas, já as do interior não dispõem desse atendimento técnico.

A gerência, que armazena a merenda escolar e faz a distribuição, não tem suas instalações físicas localizadas no mesmo prédio que o DELOG. Esta se localiza em uma área da zona leste de Manaus, onde dispõe de depósito com grande capacidade de estocagem, o depósito central da merenda do Amazonas, que abastece as escolas, enquanto que o Departamento situa-se no prédio da Secretaria de Educação, na zona sul de Manaus (OLIVEIRA, 2016).

O portal da SEDUC confirma essa informação, quando indica que a gerência tem por finalidade a distribuição e, ainda, a orientação quanto à educação nutricional dos alunos nas escolas da Rede Estadual de Ensino na capital e no interior, de acordo com as normas estabelecidas pelo PNAE.

Dessa forma, os técnicos da GEDIME, após o levantamento dos gêneros, elaboram uma planilha. Esta, quando emitida, gera a guia de remessa por escola, com o quantitativo de gêneros que serão entregues nas instituições. Essa guia de remessa trata-se de uma espécie de formulário/planilha em que constam todos os gêneros, com base na quantidade de alunos por escolas, com as quantidades discriminadas, o período que será consumido e a *per capita* de cada produto, para o preparo da alimentação escolar, utilizando os cardápios diários.

Cabe destacar os procedimentos de envio de merenda para as escolas das CDEs e das CREs, pois eles apresentam algumas singularidades, devido às distâncias e às formas de acesso às escolas. Na capital, as guias são repassadas para a empresa terceirizada, que presta serviços de entrega para SEDUC. Feito isso, há o deslocamento de funcionários e caminhões para o depósito central de alimentos para a busca de materiais e, daí, decorre o transporte para as escolas das Coordenadorias Distritais Educacionais. No caso de alimentos não perecíveis, como: arroz, feijão, macarrão, bolacha, a merenda é entregue na própria escola para períodos de vinte a trinta dias letivos nos municípios do entorno de Manaus. Já os alimentos perecíveis são entregues semanalmente nas escolas da capital e nas escolas dos municípios em torno de Manaus.

A entrega nas escolas das Coordenadorias Regionais Educacionais, no interior do estado, é feita de forma diversa. Os gêneros também saem do depósito central da SEDUC, na responsabilidade da empresa terceirizada, sendo os caminhões abastecidos com o quantitativo para cada escola. Porém, para entrega nos municípios do interior, a empresa que faz o transporte utiliza mais de um meio de transporte, dispondo das chamadas calhas regionais.

As calhas regionais fluviais são equivalentes às rodovias das regiões centro-sul do país. Na região norte, os rios são o modal logístico mais utilizado para o escoamento ou abastecimento de qualquer mercadoria. No caso específico da distribuição da merenda escolar, os municípios que se localizam próximo às margens dos rios que compõem a malha fluvial (calhas regionais) viram centros de distribuição, de forma a facilitar o escoamento dos suprimentos até seu destino final: as escolas.

Para entender a complexidade logística do estado do Amazonas, pode-se observar a estrutura da figura de número 3.



A figura 3 retrata a malha rodoviária do Estado do Amazonas, na imagem destacada pela linha azul escura e mais detalhada, neste estudo, na figura 4 a ser apresentada à frente. Em uma breve análise, fica evidenciada a estrutura das calhas dos Rios Solimões, Madeira, Japurá, Juruá, Purus e Negro. Como afirmado anteriormente, esse conjunto de rios e seus afluentes configura a malha hidroviária de todo o Estado do Amazonas. A figura 3 tem o intuito de demonstrar que não é possível fazer o abastecimento via terrestre das escolas das Coordenadorias Regionais, que possuem maior número de instituições escolares.

Os gêneros/suprimentos que são enviados para as CREs, que não têm acesso com a capital por via terrestre, saem do depósito central em caminhões e são embarcados em balsas que fazem o transporte fluvial e entregam nas escolas os gêneros que abastecerão os depósitos da merenda escolar, para que o atendimento aos alunos seja realizado.

Devido à localização geográfica das escolas/CREs e a distância entre a capital e o município em que se encontram as escolas, o abastecimento/entrega pode demorar mais de 30 dias. Sobre tal problemática, encontra-se, na página das redes sociais do Conselho de Alimentação Escolar do Amazonas, uma publicação de visita técnica em escola estadual do interior realizada pelo CAE em que o Presidente do Conselho faz referência à logística para essas escolas.

O Conselho de Alimentação Escolar do Estado do Amazonas – CAE, de acordo com seu plano de ação anual para o interior, realizou entre os dias 02 a 09 de julho de 2016, visitas técnicas às escolas da Rede Estadual de Ensino nos municípios de Manicoré, Novo Aripuanã, Borba e Nova Olinda do Norte a fim de avaliar os procedimentos adotados para recebimento, armazenagem, preparo e fornecimento da alimentação escolar, além de supervisionar a qualidade dos alimentos oferecidos aos alunos da rede pública estadual.

De acordo com o presidente do Conselho de Alimentação Escolar, Jezanias Souza, as visitas nas escolas do interior do Amazonas é [sic] de fundamental importância, haja vista o grau de dificuldade da logística que os produtos da alimentação em escolar enfrentam pelos rios da Amazônia. "Em algumas localidades como Tabatinga, Boca do Acre e Santa Izabel do Rio Negro a balsa que leva a merenda passa três meses viajando até entregarem os produtos. É um esforço muito grande, por isso a importância do CAE em ir in loco fiscalizar a entrega desses produtos tão importantes para a alimentação das nossas crianças", disse.

Todas as visitas foram acompanhadas pelos coordenadores ou gestores das Instituições de ensino. Nestes municípios as visitas abrangeram escolas inseridas em área indígena e comunidades ribeirinhas que também se beneficiam com o recebimento da Alimentação Escolar.

Participaram dessa visita além do presidente do CAE, a conselheira a conselheira Signe Deyse D'Ávila (FACEBOOK/CAE AMAZONAS, 2016).

A publicação do Conselho em sua página das redes sociais reafirma a problemática enfrentada pela empresa responsável pela distribuição dos suprimentos. A diversidade de itens que compõem o cardápio, somados à necessidade de impedir a perecibilidade e a ruptura dos estoques de alguns insumos causados por eventuais falhas operacionais no controle dos saldos dos estoques finais e morosidade no processo de distribuição, tornam complexo o fluxo da entrega para abastecimento nas escolas com os gêneros necessários para a merenda escolar.

Em relação ao CAE, no que se refere à organização administrativa para a gestão e distribuição da merenda escolar no Amazonas, observa-se que, de acordo com as publicações na página das redes sociais, o Conselho participa das atividades realizadas em relação ao PNAE, atende à legislação, visto que faz parte de suas atribuições acompanhar o processo de execução do Programa.

Diante disso, pode-se dizer que, para que as políticas públicas sejam efetivadas e cumpram satisfatoriamente seus objetivos, é necessário que o processo de aquisição, compra e distribuição tenha acompanhamento. Isso permite que sejam feitas intervenções, correções e reestruturações sempre que necessário.

Nesse contexto, observa-se que o CAE, ao participar das ações realizadas no Programa de Alimentação, contribui para identificar possíveis entraves no processo de execução do PNAE e nas atividades realizadas em relação ao controle de qualidade e à quantidade dos alimentos. O desabastecimento das escolas constitui-se, dessa maneira, um problema para o CAE e para a SEDUC, pois acaba ocasionando a quebra de uma das garantias constitucionais destinadas aos estudantes. Assim, buscar compreender como tem acontecido o processo de monitoramento e, conseqüentemente, o controle de saldo da merenda escolar se constitui como uma preocupação da SEDUC.

No ano de 2009, em um primeiro encontro do Conselho Estadual de Alimentação Escolar realizado em Manaus, nos dias 29 e 30 de outubro, compareceram 39 municípios. Foi divulgado como principal objetivo do CAE a fiscalização e a aplicação dos recursos federais, transferidos para o governo estadual do Amazonas. Além disso, deveria zelar pela qualidade dos produtos, desde a compra até a distribuição nas escolas, prestando sempre atenção às boas práticas de higiene e sanitárias.

A participação do Conselho é fundamental para que haja acompanhamento e fiscalização da distribuição adequada dessa merenda para cada escola. Além disso, cabe-lhe saber como é a qualidade dessa merenda repassada, se os cardápios estão de acordo como determina o FNDE, se estão sendo cumpridos e, ainda, se há higiene na manipulação dos alimentos. Nesse aspecto exposto, o Art. 19 da Lei Ordinária n.º 11947/2009 assim estabelece suas funções:

- I - Acompanhar e fiscalizar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na forma do art. 2º desta Lei;
- II - Acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à alimentação escolar;
- III - Zelar pela qualidade dos alimentos, em especial quanto às condições higiênicas, bem como a aceitabilidade dos cardápios oferecidos;
- IV - Receber o relatório anual de gestão do PNAE e emitir parecer conclusivo a respeito, aprovando ou reprovando a execução do Programa (BRASIL, 2009a, p. 16).

Dessa forma, entende-se que, para que se efetue um trabalho de qualidade em relação à merenda escolar, é necessário um comprometimento e um estudo profundo sobre o deslocamento dessas merendas, visto que as comunidades são muito distantes umas das outras. Conforme mencionado anteriormente, cada comunidade tem características que lhes são peculiares, o que dificulta a chegada da merenda, podendo ocasionar em falta de alimentação diária para os alunos. Nesse sentido, o papel da logística é de fundamental importância para que os alunos possam receber a merenda de qualidade durante sua permanência no ambiente escolar. A seguir, passaremos a apresentar o processo de controle de merenda escolar no estado do Amazonas.

### 1.2.3 O controle de merenda escolar nas Coordenadorias Regionais do interior e Coordenadorias Distritais da capital do Amazonas: normatizações da SEDUC

Um dos avanços que ocorreu no PNAE foi a descentralização, já mencionada, do Programa. Isso oportunizou aos estados e aos municípios administrar e flexibilizar a logística e os custos de distribuição dos produtos, além de viabilizar o oferecimento de uma alimentação escolar condizente com os hábitos alimentares da população nas diferentes regiões, de norte ao sul do país. Entretanto, especificamente no estado amazonense, a modalidade de operacionalização para a execução do Programa é a

forma centralizada. Incumbiu-se à SEDUC a responsabilidade de elaborar cardápios, implementar, administrar e controlar a execução do PNAE.

No Amazonas, como já foi mencionado anteriormente, o PNAE é gerenciado pela SEDUC, que é responsável por encaminhar para as escolas os alimentos consumidos, durante o ano letivo, pelos alunos matriculados na rede estadual de ensino. Dessa forma, permite-se que as instituições cumpram com um de seus deveres estabelecidos na Constituição Federal no que se refere à merenda, que é o de atender aos alunos com alimentação, durante todo o período que permaneçam nas escolas.

Para reforçar a gestão e facilitar informações, a Secretaria de Educação criou, por meio da Lei Delegada nº 78, de 2007, as Coordenadorias Distritais Educacionais e Regionais, que recebem a função de organizar as escolas estaduais de acordo com a localização geográfica na capital e nos municípios do interior do estado.

As CDEs e CREs são instaladas fisicamente em prédio de uma de suas escolas. O quadro de servidores é composto por: coordenadores pedagógicos; coordenador administrativo; nutricionistas, supervisoras da merenda escolar e técnicos administrativos. Desses servidores, as nutricionistas e supervisoras fazem o acompanhamento da execução da alimentação nas escolas, mas se tem conhecimento de que esse acompanhamento técnico acontece somente nas escolas da capital, conforme registrado anteriormente.

As escolas do interior, que são pertencentes às CREs, não dispõem de acompanhamento técnico na execução do PNAE, no que tange a preparo, distribuição, armazenamento e conservação do ambiente destinado ao Programa. Não se sabe exatamente informar por que não existe esse serviço. Provavelmente, isso se deva ao fato de não haver número suficiente de servidores para atender à demanda.

As nutricionistas lotadas nas coordenadorias fazem o acompanhamento da alimentação escolar nas escolas pertencentes à sua CDE. Elas visitam as escolas para verificar se os procedimentos realizados no processo de manutenção e composição dos cardápios estão sendo realizados de acordo com as orientações que são repassadas para as manipuladoras de alimentos.

Espera-se que o profissional nutricionista atue de forma competente e livre, sempre direcionado pela legislação, adequando os recursos que são disponibilizados, garantindo o respeito e solucionado os problemas das comunidades que precisam de assistência na área de dietética (DOMENE *apud* LOPES e REZENDE, 2014, p.3).

Durante suas visitas, as nutricionistas verificam se a estocagem dos alimentos encontra-se no padrão, como: local apropriado, com ventilação ou com condicionador de ar; validade dos gêneros, prazo de validade para o consumo; condições de higiene no local de preparo da merenda escolar, como também dos utensílios para composição da merenda e para distribuição para os alunos.

Outro colaborador da CDE que acompanha a merenda escolar é a supervisora. Sua função junto ao Programa de Alimentação é basicamente a mesma da nutricionista, exceto no que diz respeito à elaboração do cardápio. Por exigir uma formação diferenciada, essa tarefa é exclusiva da nutricionista da SEDUC.

Tanto as atividades desempenhadas pelas supervisoras, como pelas nutricionistas também são importantes no processo de funcionamento do Programa de Alimentação Escolar. É a supervisora que acompanha com mais frequência o trabalho realizado pelas manipuladoras de alimento nas escolas, auxiliando e orientando quanto à organização do espaço utilizado pelo Programa, cozinha e depósito; acompanhando o preparo e a distribuição da merenda; fazendo o levantamento do saldo existente no depósito da merenda, para que outra remessa de gêneros seja enviada para a escola e confecção do cardápio diário, com base no cardápio geral, elaborado pelas nutricionistas.

Mesmo levando em consideração que a atuação das supervisoras é de fundamental importância para o bom atendimento dos alunos nas CDE, com o fornecimento diário de alimentação de qualidade e com quantitativo adequado, após o levantamento de saldo do estoque, elas não solicitam diretamente complementação alimentar para a GEDIME. A situação da necessidade de abastecimento é informada para o gestor da escolar e este faz a solicitação de complementação de merenda, por meio de ofício encaminhado ao órgão responsável. Mesmo sendo lotadas nas coordenadorias, o trabalho dessas servidoras junto ao Programa acontece diretamente nas escolas onde elas podem ter um contato mais direto com as necessidades existentes.

Não obstante, considerando uma hipotética realidade, as Unidades Executoras do Programa poderiam ser as próprias escolas, já que estas possuem órgãos colegiados constituídos, como Associação de Pais e Mestres (APMC) e Conselho Escolar, uma vez que o Programa permite a descentralização da gestão. Caso o PNAE no Amazonas passasse para a modalidade de execução na forma descentralizada, ou seja, as escolas estaduais gerindo seu próprio recurso (adquirindo os produtos básicos e os produtos regionalizados), as CDEs e CREs poderiam acompanhar o atendimento dos alunos com a merenda escolar, como acontece com os demais Programas que são executados pelas

escolas. Destacamos isso como uma possibilidade de percepção, entretanto, essa questão foge do escopo de nosso trabalho, que pretende verificar como tem acontecido o controle de saldo de alimento nas escolas do Amazonas.

O que se pode concluir, com a criação e o funcionamento de instalação das Coordenadorias Educacionais (CEs), é que elas se encontram dentro do ambiente de uma escola estadual, o que lhes permite estar próximas dos acontecimentos diários das escolas. Dessa forma, em pelo menos uma escola, é possível que elas conheçam e participem dos processos de gestão da instituição, no que diz respeito, no caso, ao Programa de Alimentação Escolar, o que lhes possibilita, de certa maneira, acompanhar os procedimentos inerentes ao funcionamento do Programa como um todo.

Com o funcionamento das CEs dentro de uma escola, supõe-se que a figura do Coordenador Administrativo, talvez a mais indicada, por ser da área administrativa, pudesse, uma vez ou outra, acompanhar a entrega dos gêneros na escola pela empresa terceirizada; acompanhar a distribuição da merenda no refeitório para os alunos; verificar a guarda, disposição da armazenagem dos gêneros no depósito da escola, bem como os alimentos congelados; acompanhar a retirada dos gêneros para a composição do cardápio diário e, principalmente, verificar a validade dos produtos estocados. É preciso destacar que, mesmo sendo possível que os Coordenadores Administrativos acompanhassem a execução do PNAE em determinada escola, isso não eliminaria a função das supervisoras.

Dessa maneira, com essas medidas, seria possível produzir dados reais sobre o funcionamento do Programa na escola, visto ser feito acompanhamento presencial e contínuo, que poderia servir de parâmetro junto às demais escolas, para também serem atendidas por profissionais que compõem a Coordenação das Coordenadorias. Com isso, o Programa seria fortalecido em termos de acompanhamento, com visão na execução e as CEs ampliariam as ações desempenhadas em relação ao PNAE.

De acordo com o que foi observado durante levantamento realizado no Sistema Integrado de Comunicação da SEDUC, conforme mencionado anteriormente, a participação das CEs no processo de execução do PNAE, se dá no momento em que a escola encontra-se sem gêneros para oferecer merenda escolar para os alunos. Nessa ocasião, a instituição deve elaborar um documento administrativo, um expediente, solicitando complementação de gêneros da merenda e a CE tem a responsabilidade de levar o documento para SEDUC e dar entrada no Sistema de Protocolo da Secretaria de

Educação (SPROWEB), fazendo, com isso, o registro no protocolo, para que seja enviado ao GEDIME.

A abordagem realizada anteriormente, no que se refere à descentralização do PNAE no estado do Amazonas, passando para as escolas a autonomia de serem as Unidades Executoras, seria somente para ilustrar uma política que poderia ser adotada, para minimizar a ausência de gêneros alimentícios nas escolas. Porém, é possível que haja entraves a essa alternativa, pois nem todas as escolas têm condições de custear as despesas para abastecimento e manutenção do Programa de Alimentação Escolar. A seguir passaremos a apresentar as Salhas que compõem o estado do Amazonas.

#### 1.2.4 As calhas: as rotas de entrega de alimentação

A fim de se controlar os processos de distribuição dos gêneros alimentícios, a GEDIME organiza os fluxos de envio de alimentos pelo já mencionado sistema de calhas. Para esclarecer o processo de atendimento às escolas da zona urbana e rural, no que concerne ao abastecimento de alimentação escolar, a pesquisa tomou como recorte as escolas estaduais de uma Coordenadoria Distrital Educacional (CDE) classificada como CDE 4, com escolas que se localizam na capital, pertencentes à calha do Rio Negro e Solimões do Estado do Amazonas, como já mencionado anteriormente.

De acordo com o documento denominado “Condensado<sup>10</sup>”, como popularmente é conhecido e publicado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEPLAN), o Estado do Amazonas está dividido em sub-regiões, que são 9 calhas/sub-regiões, garantindo a totalidade do estado. Tal divisão está explicitada no quadro 4.

---

<sup>10</sup> A SEPLAN - Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico publica a 11ª edição do Condensado de Informações Municipais do Estado do Amazonas – 2013.

**Quadro 4 – Calhas fluviais do Amazonas**

Nº Ordem	Calhas	Municípios
1	1ª Região do Alto Solimões	Amaturá, Atalaia do Norte, Benjamin Constant, Santo Antônio do Itá, São Paulo de Olivença, Tabatinga e Tonantins
2	2ª Região do Triângulo Juruá-Solimões-Juruá	Alvarães, Fonte Boa, Japurá, Juruá, Jutai, Maraã, Tefé e Uarini
3	3ª Região do Purus	Boca do Acre, Canutama, Lábrea, Pauini e Tapauá
4	4ª Região do Juruá	Carauari, Eirunepé, Envira, Guajará, Ipixuna e Itamarati
5	5ª Região do Madeira	Apuí, Borba, Humaitá, Manicoré e Novo Aripuanã
6	6ª Região do Alto Rio Negro	Barcelos, Santa Isabel do Rio Negro e São Gabriel da Cachoeira
7	7ª Região do Rio Negro e Solimões	Anamá, Anori, Autazes, Beruri, Caapiranga, Careiro (Castanho), Careiro da Várzea, Coari, Codajás, Iranduba, Manacapuru, Manaquiri, Manaus, Novo Airão e Rio Preto da Eva
8	8ª Região do Médio Amazonas	Itacoatiara, Itapiranga, Maués, Nova Olinda do Norte, Presidente Figueiredo, Silves, Urucurituba
9	9ª Região do Baixo Amazonas	Barreirinha, Boa Vista do Ramos, Nhamundá, Parintins, São Sebastião do Uatumã e Urucará.

Fonte: Amazonas (2013)

Considerando a distribuição e/ou composição no quadro 4 e a localização das calhas, conforme mapa exposto na figura 4, pretendemos obter dados de como vem acontecendo a execução do PNAE nas localidades de cada uma dessas divisões, a fim de coletar informações da logística do controle de estoque para reabastecimento das escolas com gêneros alimentícios, que se aproximem o máximo da entrega geral para o estado.

**Figura 4:** Mapa das calhas dos rios do Estado do Amazonas



Fonte: Amazonas (2013)

Ao observarmos a figura 4, podemos compreender a disposição das calhas fluviais. Da esquerda para a direita e de cima para baixo, encontram-se o Alto Solimões, Negro, Juruá, Jutaí-Solimões-Juruá, Purus, Negro e Solimões, Madeira, Baixo Amazonas e Médio Amazonas.

Comparando-se a figura 3, que expõe a malha rodoviária do Estado, com a figura 4, que apresenta a disposição das calhas, fica evidente o desafio e a complexidade logística demandada para a região, para escoamento de produtos e insumos de qualquer espécie.

No caso peculiar da Região Amazônica, ao compararmos as duas figuras (3 e 4), percebemos que a estrutura rodoviária se constitui insuficiente para o vasto território, tornando a malha hidroviária a saída logística mais economicamente viável, apesar de seus gargalos advindos das condições ambientais como navegação, correnteza, leito fluvial, modal adequado e tempo.

Contudo, utilizar as hidrovias como saída logística para distribuição dos gêneros da merenda escolar demanda um estudo complexo. Nesse sentido, deve-se considerar: tempo, modal de transporte adequado, condições ambientais e climáticas. Tais fatores contribuem com a preocupação, que norteia a presente pesquisa, no levantamento de possíveis soluções práticas, uma vez que se elencam muitos gargalos que, não observados, geram a ruptura dos estoques, tal como seu desabastecimento e, conseqüentemente, a falta de merenda escolar nas instituições de ensino atendidas pelo PNAE.

A ausência de controle do saldo da merenda por parte da SEDUC que pode ser evidenciada por meio das solicitações de complementação de merenda escola, por parte das escolas e/ou Coordenadorias, torna-se um problema ainda mais relevante, quando considerada a distribuição da merenda para os municípios amazonenses, visto que a logística de entrega obedece a padrões estabelecidos pela própria SEDUC os quais, talvez, possam não estar garantindo a efetividade e a eficácia do PNAE. Isso porque a realidade geográfica do Estado do Amazonas é única no Brasil e carece de planejamento logístico que atenda às especificidades de cada localidade/município, como, por exemplo, a distância do município à capital, local de saída dos gêneros alimentícios, calha de rio em que o município se localiza, condições ambientais da calha, tais como: correnteza, leito fluvial e navegabilidade necessária para o modal adequado à tarefa de entregar os suprimentos necessários ao seu destino final - as escolas.

Frente a essas nove calhas que estão assim denominadas: Região do Alto Solimões, Região do Triângulo Jutai-Solimões-Juruá, Região do Purus, Região do Juruá, Região do Madeira, Região do Alto Rio Negro, Região do Rio Negro e Solimões, Região do Baixo Amazonas e Região do Médio Amazonas, optamos por analisar a calha do Rio Negro e Solimões. Tal escolha proveio do fato de ela ser constituída por um determinado número de municípios em diferentes sub-regiões no estado amazonense, dentre os quais se encontra o município de Manaus, onde se encontram localizadas as escolas da Coordenadoria que mais procedeu à solicitação de complementação de merenda escolar nos anos de 2014 a 2015, conforme será apresentado mais à frente.

#### 1.2.5 A logística de controle do saldo e entrega da merenda escolar nas escolas da capital e no interior do Amazonas.

Em contextos amazônicos é desafiador operacionalizar o sistema de atendimento da merenda escolar, devido sua característica peculiar topográfica, porém, não é impossível. A busca por informações que subsidiem alternativas mitigadoras a esse desafio é fator motivador dessa pesquisa

A SEDUC, como um órgão integrante da administração direta do poder executivo do Estado do Amazonas, enfrenta vários desafios que vão desde a localização geográfica ao número de escolas, que aumenta a cada ano, para cumprir com uma de suas finalidades que é: prestar assistência, orientação e acompanhamento das atividades nos estabelecimentos de ensino, neste caso, oferecer alimentação escolar para todos os alunos que estudam na rede estadual.

Para que possa oferecer alimentação escolar, é necessário acompanhamento sistemático em relação às quantidades de gêneros alimentícios existentes nos depósitos das escolas, onde são armazenados os produtos da merenda escolar, para que o processo de abastecimento de gêneros possa acontecer de maneira efetiva e atenda às necessidades das escolas. Dessa forma, é fundamental que a Secretaria, enquanto órgão gestor, organize-se em torno de um sistema de controle de entrada e saída dos gêneros que são consumidos diariamente pelos discentes atendidos nas escolas estaduais.

Logo, seria necessário que a SEDUC encontrasse meios para realizar o levantamento de saldo da merenda escolar, para evitar que haja falta ou excesso de

gêneros alimentícios, entregando quantidades suficientes nas escolas, para atender aos alunos durante o ano letivo, sem que estes passem por privações de merenda escolar. Conforme já brevemente apresentado em uma pesquisa inicial, no Sistema de Protocolo da Secretaria de Educação (SPROWEB) da SEDUC, foi observada a existência de demandas de complementação de merenda, especificadas no quadro 5.

**Quadro 5:** Registro de demandas de complementação de merenda (2014 – 2015)

Solicitante/ Nº Proc.	Detalhamento	Município/CDE – CRE	Calha	Quant. Escola
Escola de Tempo Integral Marco Antonio Vilaça/04048.2014	Complementação de merenda	Manaus/CD 6	Região do Rio Negro e Solimões	1
Escola Tancredo de Almeida Neves/05950.2014	Complementação de merenda; solicitação de entrega da merenda via terrestre	Careiro da Várzea/CRE Careiro da Várzea	Região do Rio Negro e Solimões	1
Coordenadoria Regional de Maués/06427.2014	Complementação de merenda	Maués/ CRE Maués	Região do Médio Amazonas	10
Escola São Cristovão/06566.2014	Complementação de merenda	Amaturá/CRE Amaturá	Região do Alto Solimões	1
CRE de Iranduba/08580.2014	Complementação de merenda	Iranduba/CRE Iranduba	Região do Rio Negro e Solimões	6
CRE de Beruri/11093.2014	Complementação de merenda	Beruri/CRE Beruri	Região do Rio Negro e Solimões	3
Escola Alberto de Aguiar Correa/17710.2014	Informando até que data a merenda daria para suprir as necessidades da escola.	Pauini/CRE Pauini	Região do Purus	1
Escola Pedro Teixeira/22146.2014	Encaminhado informações a respeito da distribuição da merenda escolar	Tabatinga/CRE Tabatinga	Região do Alto Solimões	1
Escola Augusto Carneiro dos Santos/28234.2014	Complementação de merenda			1
CDE 4/16106.2015	Complementação de merenda	Manaus/CD 4	Região do Rio Negro e Solimões	33
Ministério Público Federal – AM/20786.2015	Denunciando falta de merenda no Distrito de Iauaretê.	São Gabriel da Cachoeira/CRE São Gabriel	Região do Alto Rio Negro	2
Escola Santos Dumont/26978.2015	Complementação de merenda	Itamarati/CRE Itamarati	Região do Juruá	1
CRE de Anamã/29723.2015	Solicitando que as escolas das comunidades recebam	Anamã/CRE Anamã	Região do Rio Negro e	5

Solicitante/ N° Proc.	Detalhamento	Município/CDE – CRE	Calha	Quant. Escola
	carne congelada como as demais escolas.		Solimões	
Escola Indígena Gov. Eduardo Braga/30840.2015	Complementação de merenda			1
CRE de Anamã/31630.2015	Complementação de merenda	Anamã/CRE Anamã	Região do Rio Negro e Solimões	5
Total				72

Fonte: Elaborado pela autora com base em SPROWEB (2014 – 2015)

Observando o quadro com registros de solicitação de complementação de merenda escolar, realizados por escolas e/ou Coordenadoria, verificamos que, em cinco, das nove calhas do estado do Amazonas, encontram-se as escolas e Coordenadorias que encaminharam documentação alertando para o desabastecimento iminente e a necessidade de envio de gêneros. Buscando localizar geograficamente essas calhas, pode-se dizer que os gêneros da merenda, para chegarem à calha destino, devido ao tipo de transporte, o fluvial, em seu percurso, passam primeiro por outra região antes de seguirem para seu destino final. Um exemplo é a calha da região do Baixo Amazonas, pois os suprimentos percorrem a região do Médio Amazonas, antes de a alimentação ser entregue nas escolas do Baixo Amazonas. Da mesma forma, acontece com a calha da região do Alto Solimões, uma vez que os suprimentos navegam pela região do Triângulo Jutai-Solimões-Juruá, para que possam realizar o abastecimento de uma das calhas consideradas mais distantes da capital do estado. Em outras palavras, para o abastecimento de determinada calha, é necessário o fluxo em calhas anteriores, o que pode atrasar a entrega dos gêneros.

Com isso, demonstramos que um dos fatores que pode acarretar entraves para o bom funcionamento do Programa de Alimentação no Amazonas é o longo tempo para abastecimento das escolas. Isso pode causar falta de merenda escolar e, por suposição, essa falta de alimentação/controle é informada à SEDUC, por meio de expediente administrativo (ofício – documento oficial da Secretaria de Educação), conforme anteriormente mencionado e visto no quadro número 3.

Atualmente, a logística de controle do saldo e entrega da merenda escolar nas escolas da capital acontece da seguinte forma: as supervisoras da merenda escolar, que são lotadas nas CEs, inicialmente, seguem um roteiro de escolas a visitar. Durante as visitas, recebem a incumbência de levantar os saldos existentes de cada item

alimentício. É necessário ressaltar que não há formação específica para ocupar o cargo de supervisora, independentemente da formação da profissional, quem ocupa o cargo, geralmente, são professoras da Secretaria de Educação. Nesse sentido, as supervisoras aprendem as leis, as normatizações do PEAÉ, acompanhando as escolas no seu dia a dia, na rotina de suas atividades desempenhadas junto ao Programa.

Durante os expedientes administrativos e visitas às escolas, além do levantamento dos saldos dos estoques, as supervisoras revisam as anotações do controle de entradas e saídas feitas em caderno próprio, que deve ser preenchido pelas merendeiras. Estas, conforme executam o cardápio para o cozimento das refeições, fazem os registros de saída e ou entrada dos suprimentos que compõem o cardápio diário, seguindo o cardápio previamente elaborado pela nutricionista de acordo com o período. Nesse instrumento, as anotações são realizadas, especificando as seguintes informações: o dia; a quantidade consumida; a discriminação dos gêneros e os turnos, conforme funcionamento das escolas.

Feito a verificação e o levantamento no estoque, as supervisoras fazem uma projeção da quantidade de gêneros que serão consumidos até a data em que a escola será abastecida. O saldo final dos gêneros é informado para a GEDIME, por meio de e-mail, para que a gerência providencie nova remessa para atender aos alunos das escolas.

No momento da entrega dos insumos da merenda escolar, o protocolo é realizado pelas merendeiras, que recebem o material e o conferem, juntamente com o funcionário conferente da empresa terceirizada, após a devida checagem do item, da quantidade e das condições como embalagem, prazo de validade. Esses sujeitos assinam os protocolos de entrega, com o visto dado pelo entregador conferente e a merendeira, que recebe os produtos na ocasião. Esse procedimento se faz necessário para evitar reclamações sobre quantidade e estado de conservação dos itens. Caso algum apresente divergências, deve-se relatar o fato em relatório antes de o insumo ser integrado ao estoque de suprimentos da escola.

Cabe destacar que a entrega de gêneros pela empresa terceirizada para os estabelecimentos estaduais de ensino, quer sejam de tempo integral ou não, ocorre da mesma forma. A GEDIME, que é responsável pelo planejamento e organização da logística, encaminha os gêneros de acordo com o número de alunos matriculados em cada turno de funcionamento das escolas (matutino, vespertino e noturno). A diferença existente no atendimento das escolas se dá quando elas são diferentes no tipo de funcionamento. As escolas regulares, caracterizadas pelo funcionamento em turno,

recebem gêneros da merenda escolar para oferecimento de um lanche no período que os alunos se encontram no ambiente escolar. Já as de tempo integral recebem gêneros da merenda para quatro alimentações: café da manhã, lanche (manhã e tarde) e almoço para os alunos. Salientamos que, nas escolas de tempo integral, as refeições para o café da manhã e almoço são fornecidas por uma empresa especializada em prestar serviços de *buffet* e não pela GEDIME.

Em cada escola, geralmente, ficam lotadas duas merendeiras que têm, dentre suas atribuições, receber e armazenar adequadamente os insumos; realizar controle, conferência, manipulação e cozimento da alimentação, conforme o cardápio e, ainda, servir as refeições aos alunos. Como não há programação de horários para entrega dos insumos em seu destino final, em muitos casos, o entregador logístico chega à escola no momento em que a equipe de merendeiras não se encontra disponível.

Nessa situação, é possível que, em muitas das vezes, haja conflito de atendimento, visto que as merendeiras podem estar ocupadas na tarefa de fazer ou distribuir a merenda no momento em que os fornecedores chegam às escolas. Isso pode fazer com que elas não possam destinar a devida atenção ao recebimento dos gêneros da merenda escolar.

A rotina de trabalho para o atendimento da merenda escolar acontece nas escolas da capital, vez que, como fora mencionado, nas escolas do interior do estado, não há o acompanhamento técnico das supervisoras. Assim, não se sabe informar se as merendeiras do interior do estado repassam o saldo dos depósitos para a Gerência de Alimentação Escolar ou se tal rotina é executada por outro profissional da escola.

A partir dessa descrição, percebemos que uma provável descontinuidade no direito constitucional do aluno em receber alimentação adequada durante sua permanência na escola pode acontecer. É importante ressaltar que qualquer descontinuidade é prejudicial, já que a alimentação escolar oferecida aos alunos tende a ser uma aliada para a permanência e efetivação do ensino e aprendizagem. Assim aponta a diretriz do PNAE:

Fomenta a inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional (FNDE, 2015, p.10).

O próprio manual de orientação para a alimentação escolar na Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos do FNDE (2012) destaca a relação entre boa alimentação e rendimento da aprendizagem. Crianças, jovens e adultos desnutridos e com carências nutricionais específicas, como anemia e hipovitaminose A, por exemplo, apresentam dificuldades de concentração, comprometendo seu desenvolvimento e sua aprendizagem. Assim, no próximo capítulo, pretendemos analisar como tem sido feito o controle de saldo de merenda do estado do Amazonas nas calhas mencionadas. A partir disso, poderemos compreender como as escolas têm lidado com as dificuldades de manter seus estoques e como têm repassado à SEDUC a necessidade de complementação e adequação de alimentos. É nesse contexto que buscaremos compreender como a SEDUC tem estabelecido os princípios de controle do saldo.

Frente a essas questões e o iminente desabastecimento das escolas, cabe apresentar a CDE4, recorte de nossa pesquisa, e responsável por solicitar, de forma geral, a complementação para as escolas de sua jurisdição.

#### 1.2.6 A Coordenadoria Distrital de Educação (CDE 4) do estado do Amazonas

Como já dito, optamos por analisar a CDE 4 por apresentar pedidos de complementação alimentar. Por se localizar na capital, presumíamos, inicialmente, ser mais fácil o contato e o abastecimento para reposição de seus gêneros alimentícios. Entretanto, ao realizarmos o primeiro levantamento de dados, notamos a presença de pedido de complementação alimentar para essa região escolar da capital. Isso nos instigou a procurar compreender quais fatores podem interferir no abastecimento dessa área. Questionar o que tem acontecido nessa área metropolitana e nas escolas tornou-se a temática de nossa pesquisa.

A CDE 4 foi criada por meio da Lei Delegada nº 3642/2011 pelos órgãos governamentais. De acordo com Borges (2015), as CDEs foram implantadas para melhorar a gestão democrática, visto que, com a sua criação, as ações, antes emanadas da Secretaria de Educação, passariam a ser executadas pelas Coordenadorias.

Detendo-nos a informações específicas sobre a CDE 4, que fica localizada na zona oeste de Manaus – AM, em virtude de não dispor de prédio próprio, suas instalações físicas ocupam o espaço da Escola Estadual Irmã Adonai Politi. Nesse local,

seus servidores coordenam, supervisionam e acompanham as ações desempenhadas pelas escolas, podendo contar com um quadro de profissionais composto por coordenador distrital, coordenador administrativo, coordenador pedagógico, nutricionistas, supervisoras da merenda e técnicos administrativos. Dentre esses, as nutricionistas e as supervisoras acompanham a execução do PNAE nas 34 escolas de responsabilidade dessa Coordenadoria.

Convém esclarecer que as nutricionistas da CDE 4 não elaboram o cardápio geral da merenda escolar, que é distribuído nas escolas, o qual é elaborado por nutricionistas lotadas, diretamente, na GEDIME. As nutricionistas que ficam nas CDEs recebem, como função, o acompanhamento da execução do Programa, vez que, nesse processo, o cardápio já vem elaborado e definido pela GEDIME. .

A CDE 4 é composta por 34 escolas e oferece aos alunos da rede estadual os ensinos nas modalidades Fundamental e Médio. No ano de 2016, foram matriculados 23.247 (vinte e três mil, duzentos e quarenta e sete) alunos, de acordo com dados fornecidos no sistema informatizado da SIGEAM/SEDUC. Dessas escolas, três atendem aos alunos em tempo integral, uma escola funciona como centro profissionalizante, as demais escolas são tidas como regulares. A quantidade de escolas e números de alunos por ensino encontram-se dispostos no quadro 6.

**Quadro 6:** Número de escolas e alunos por ensino na CDE 4 - 2016

Coordenadoria Distrital de Educação 4							
Nº de escolas				Nº de alunos			
Séries iniciais – Fundamental	Séries finais – Fundamental	Ensino Médio	Total	Séries iniciais – Fundamental	Séries finais – Fundamental	Ensino Médio	Total
15	18	11	34	5.380	10.511	7.356	23.247

Fonte: Amazonas (2016)

O quadro 7 apresenta as escolas atendidas. Como fora mencionado, a nomenclatura das instituições difere, uma vez que há escolas de diferentes tipos.

**Quadro 07:** Tipos de escolas pertencentes à CDE 4

TIPO	QUANTIDADE	QUANTIDADE DE REFEIÇÕES NO CARDÁPIO DIÁRIO
Escola Estadual de Tempo Integral	01	04 refeições diárias
Escola Estadual Regular	31	02 refeições diárias (cont.)
Centro de Educação de Tempo Integral	01	04 refeições diárias
Centro de Tecnologia	01	Não há oferta de cardápio

Fonte: Elaborado com base em dados coletados na GEDIME (2017)

As escolas de tempo integral atendem aos alunos, conforme o nome já indica, em horário integral. Os alunos recebem quatro refeições enquanto permanecem na instituição, incluindo o almoço e um lanche que, como já fora mencionado, não é fornecido pela Gerência da Merenda Escolar e, sim, por empresa especializada em fornecer refeição, sendo um serviço terceirizado. As escolas de tempo integral da CDE 4 são duas: Escola Estadual de Tempo Integral Liberalina Well e o Centro de Educação de Tempo Integral (CETI) Aurea Pinheiro Braga.

A diferença existente entre uma escola de tempo integral e um centro de educação de tempo integral se refere somente à estrutura física, visto que os centros de educação possuem piscina e as escolas de tempo integral não possuem. No que diz respeito, porém, ao fornecimento de merenda escolar para os alunos, este ocorre da mesma forma. O Centro de Tecnologia da CDE 4, Prof. Stélio Dállison, é único da coordenadoria, atende a alunos com cursos técnicos, mas não fornece alimentação escolar. As demais escolas<sup>11</sup>, do tipo regular, somam 31 estabelecimentos de ensino. Essas escolas regulares oferecem merenda escolar aos alunos nos turnos em que esses são matriculados e são abastecidas somente pela GEDIME.

A apresentação da CDE4 se faz importante para podermos entender o lócus no qual a pesquisa de campo foi desenvolvida. No próximo capítulo, passaremos a apresentar o percurso metodológico, descrevendo as fases que percorremos para realizar a pesquisa nas escolas estaduais da CDE 4 que ficam situadas na capital amazonense.

<sup>11</sup>Pedro Silvestre, São Luiz de Gonzaga-Instituto das franciscanas, Olavo Bilac, Nossa Senhora Da Glória, Joana Rodrigues Vieira, Amélia Cardinale, João Bosco P. Evangelista, Duque De Caxias, Waldemiro Peres Lustosa, Senador Flávio da Costa Brito, Agnelo Bitencourt, Eldah Bitton T. da Rocha, Santo Antonio, Irmã Adonai Politti, Padre Pedro Gislandy, Marechal Hermes, Benjamin Magalhães Brandão, Melo E Póvoas, José Ribamar da Costa, Presidente Castelo Branco, Fueth Paulo Mourão, Antonio Bitencourt, Alfredo Fernandes, Isaac Benayon Sabbá, Júlia Bittencourt, Zulmira Bittencourt, Antonio Encarnação Filho, Itacyara Nogueira Pinho, General Sampaio e Samsung Amazonas.

## 2. PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISE DO CASO

O cerne desta pesquisa é analisar as dificuldades encontradas no controle do saldo da merenda escolar nos depósitos das escolas públicas da rede estadual do Amazonas, procurando apontar os limites e os desafios para a sua otimização, com foco na gestão do planejamento estratégico e logístico da SEDUC em relação ao PNAE.

O capítulo 1 deste trabalho descreveu o PNAE enquanto política pública destinada ao suprimento de alimentação ao escolar, a qual deve garantir, no mínimo, 15% das necessidades nutricionais diárias de estudantes da Educação Básica e, ainda, favorecer a formação de bons hábitos alimentares. Para fins de efetivação da política, foi descrito como o estado do Amazonas executa a gestão da política, amparado na legislação vigente, bem como o processo de compra, distribuição e controle da demanda de gêneros alimentícios nas escolas da rede estadual.

Partiu-se da premissa, a ser comprovada na pesquisa de campo, que a SEDUC não possui controle efetivo em relação ao saldo da merenda escolar nos depósitos das escolas, o que acarreta em solicitação de complementação de gêneros alimentícios em escala maior ou menor que a necessária. Essa situação compromete a qualidade dos alimentos, por conseguinte, o abastecimento das escolas com os produtos alimentícios, o que torna evidente a necessidade de considerar o planejamento estratégico na gestão pública, bem como o planejamento logístico da distribuição da merenda escolar.

Revisitando ainda o primeiro capítulo, foi descrito como a SEDUC, por meio do DELOG, realiza a distribuição dos gêneros da merenda escolar aos 62 (sessenta e dois municípios), dos quais poucos possuem acesso por via terrestre à capital Manaus, podendo-se destacar Presidente Figueiredo, Iranduba, Manacapuru, Novo Ayrão, Itacoatiara, Itapiranga, Humaitá, Lábrea e Manicoré. Nessa situação de dificuldade no acesso não se inclui a CDE 4, local de investigação da pesquisa, conforme mencionado anteriormente, visto que as escolas dessa coordenadoria ficam localizadas em Manaus, ponto de partida inicial de abastecimento das escolas.

Considerando os desafios do modelo logístico utilizado pela SEDUC para a entrega dos gêneros em cada município, é pertinente questionar se a qualidade desses alimentos mantém-se preservada para atender aos requisitos propostos pelo PNAE, visto que, em algumas localidades, o tempo de entrega dos gêneros pode chegar a até três meses entre o embarque e o destino final, como, por exemplo, Tabatinga, Boca do Acre e Santa Izabel do Rio Negro, conforme já mencionado.

Nesse sentido, submetemos esta pesquisa à seguinte questão norteadora: quais os desafios da GEDIME para a otimização do controle do saldo de merenda das escolas estaduais da capital do Amazonas, em específico a CDE4?

Para responder a essa questão, foi realizada uma pesquisa referente à distribuição e controle da merenda escolar em escolas da capital e interior do Amazonas, considerando três eixos de análise: a qualidade da merenda escolar; o planejamento estratégico e o planejamento logístico no setor público. A seguir, passaremos a destacar e discutir o referencial teórico que guiou a pesquisa.

## **2.1 Os eixos de análise**

Esta seção objetiva descrever as vertentes analíticas que a pesquisa pretende abranger. No primeiro momento, descreve-se a importância da qualidade da alimentação escolar garantida pelas orientações das normas sanitárias vigentes que devem ser executadas pela SEDUC. Em seguida, no item 2.1.2, pretende-se abordar a necessidade do planejamento estratégico para racionalizar operações e otimizar a eficiência dos diversos setores de uma organização. Na sequência, no item 2.1.3, aborda-se a logística aplicada à promoção da eficiência no setor público.

### **2.1.1 Qualidade da alimentação escolar**

Nesta seção, será problematizada a questão da segurança alimentar e nutricional preconizada pelas diretrizes do PNAE e pela legislação sanitária, buscando relacionar a qualidade e o controle de qualidade com as formas de armazenamento e transporte praticados pelo DELOG na SEDUC. Nesse foco, serão discutidos quais os aspectos da qualidade que se deve garantir e como fazê-lo, amparados nas normas sanitárias vigentes.

Com intuito de qualificar os manipuladores de alimentos que atuam nas escolas, o governo federal criou o Curso Técnico em Alimentação Escolar, destinado a esses profissionais, proporcionando saberes que os credenciam a gerenciar o espaço de armazenamento e preparo dos alimentos, além de manipulá-los corretamente, garantindo a qualidade necessária. Assim, serão detalhados os objetivos desse curso e a sua relação direta com a manutenção da qualidade da merenda servida nas escolas.

A despeito da problemática sobre a qualidade da merenda, segundo Bezerra, (2009, p.113), “os aspectos negativos da merenda estão relacionados à sua composição, considerada fraca, sem sustância e servida em pouca quantidade. Representam-na como repetitiva, com gosto inadequado e descuidada durante a feitura e a distribuição”. Já para Goldim Neto, Bezerra e Santos (2012, p. 6),

a qualidade da alimentação é hoje uma preocupação mundial e traz para a discussão mais ampla as necessidades mais urgentes de mudança. Com uma merenda escolar preparada de forma diferenciada, a aceitabilidade é bem maior e a presença dos alunos se faz mais constante, assim como seu desempenho nas disciplinas.

As abordagens de Bezerra (2009), na questão da qualidade da merenda, tornam-se importantes para nosso estudo, pois tanto a alimentação diversificada, bem como de qualidade, garantem aos estudantes os elementos necessários para sua dieta diária. Outro ponto relevante a ser observado diz respeito a como tais itens podem ser percebidos dentro de um estado, cujo envio de merenda pode demorar um tempo considerável para chegar às escolas, garantindo a qualidade.

No exercício da responsabilidade do governo federal com o Programa, como forma de promover a garantia da segurança alimentar preconizada pelo PNAE, o governo federal promoveu o Curso Técnico em Manipulação de alimentos com o objetivo de qualificar os manipuladores de alimentos (BRASIL, 2013). Espera-se, então, que essa formação propicie aos profissionais participantes as competências listadas no quadro 8 a seguir.

**Quadro 8:** Curso de Manipulação de Alimentos - Competências

Competências
<p><b>a)</b> preparar cardápios escolares de alto valor nutritivo, baixo custo, preparo rápido e sabor regionalizado e sazonal;</p> <p><b>b)</b> dominar os principais conhecimentos da profissão, integrando os conhecimentos científicos e tecnológicos transmitidos e produzidos, além de ressignificar a sua experiência profissional;</p> <p><b>c)</b> conhecer, na teoria e na prática, os valores nutricionais dos alimentos, à luz dos aportes da química e da biologia, bem como a oferta regional de nutrientes de origem animal, vegetal e mineral em suas variações culinárias;</p> <p><b>d)</b> conhecer os fundamentos e as práticas da educação alimentar nas diferentes fases da vida humana, bem como nas situações familiar, pessoal e escolar;</p> <p><b>e)</b> diagnosticar na escola casos de subnutrição, obesidade e outros estados que exigem processo de reeducação alimentar;</p> <p><b>f)</b> ter conhecimento crítico dos desvios na oferta de alimentos, principalmente em suas versões industriais e superfaturamentos;</p> <p><b>g)</b> conhecer várias opções de receitas e de preparação de alimentos compatíveis com as refeições escolares, a partir da oferta regional e das estações do ano;</p> <p><b>h)</b> escolher e planejar cardápios escolares a partir da elaboração das alternativas criadas pelos nutricionistas, quando houver;</p> <p><b>i)</b> conhecer o mercado local de oferta de alimentos industriais, semi-elaborados e in natura, e ser capaz de efetuar compras dos insumos para a preparação semanal da merenda na escola;</p> <p><b>j)</b> ter conhecimento teórico e prático do manejo de hortas domiciliares e escolares, como suporte parcial dos insumos da merenda escolar;</p> <p><b>k)</b> dominar as técnicas de relações humanas com crianças, adolescentes e adultos, no sentido de acompanhá-los em sua educação alimentar, inclusive no consumo das refeições e alimentos escolares;</p> <p><b>l)</b> dominar os princípios e práticas da organização de uma cantina e cozinha escolar, bem como o funcionamento e reparo dos seus equipamentos;</p> <p><b>m)</b> conhecer os princípios e as técnicas de higiene e segurança do trabalho referente à sua área de atuação na escola, incluindo práticas de conservação e armazenamento de alimentos e correto manejo do lixo;</p> <p><b>n)</b> conhecer as políticas nacionais de abastecimento, de produção de alimentos e de alimentação escolar no contexto nacional;</p> <p><b>o)</b> contribuir para a formação de hábitos saudáveis de alimentação e nutrição escolar;</p> <p><b>p)</b> conhecer os princípios das dietas alimentares, a composição dos nutrientes e as quantidades adequadas para a merenda escolar enquanto alimentação diária e semanal de crianças, adolescentes, jovens e adultos;</p> <p><b>q)</b> ter a habilidade para dialogar com os profissionais das diversas áreas da educação e esforçar-se para praticar a interdisciplinaridade na educação alimentar e na oferta de merenda escolar;</p> <p><b>r)</b> compreender as estações do ano e interpretar a sua influência na produção de alimentos e carnes;</p> <p><b>s)</b> comunicar-se com os estudantes antes e durante a oferta dos alimentos, conduzindo-os para saber decidir a quantidade e suas escolhas;</p> <p><b>t)</b> interpretar as informações obtidas pela mídia ou pela internet e distinguir o real e o enganoso;</p> <p><b>u)</b> auxiliar a comunidade escolar e familiar a adquirir hábitos saudáveis;</p> <p><b>v)</b> criar e manter hábitos saudáveis com a disposição para viver seus sonhos com saúde, prazer e como educador da alimentação escolar.</p>

Fonte: Ministério da Educação (2013)

Frisamos, portanto, que, para esta pesquisa, os aspectos que permeiam a garantia da qualidade da merenda escolar devem ser investigados, pois entregar o serviço com qualidade é um dos objetivos do PNAE. Logo, espera-se que o manipulador de alimento

formado com esse perfil proceda à ampliação de seus conhecimentos, transformando a competência adquirida em práticas e rotinas de alimentação saudáveis a serem aplicadas na escola (BRASIL, 2013), implicando a segurança alimentar adequada que sugere o PNAE.

Na próxima seção, passaremos a discorrer sobre planejamento estratégico, destacando procedimentos que devem ser realizados, para que se possam executar as etapas de um serviço prestado, de maneira a se alcançarem os objetivos definidos. Neste caso, o planejamento estratégico aqui apresentado será voltado à gestão logística para atingir um melhor abastecimento de suprimentos nas escolas da CDE 4.

### 2.1.2 Planejamento estratégico

Considerando o planejamento estratégico como uma “necessidade de se otimizar e racionalizar o serviço público de forma que seja prestado de maneira eficiente e com a destinação de recursos de forma planejada” (DALLABONA & DIRKSEN, 2016, p.2) e ponderando sobre o objetivo desta pesquisa, que é analisar as dificuldades encontradas no controle da merenda escolar nos depósitos das escolas da rede estadual do Amazonas cujo sistema de controle apresenta limites na sua execução, é que se faz pertinente discutir sobre o planejamento estratégico como ferramenta de organização do serviço público.

Nesse sentido, será feita uma relação entre a realidade descrita no capítulo 1 no que diz respeito à execução do PNAE pela SEDUC e o referencial teórico sobre o tema, buscando analisar se as ações estratégicas da instituição estão fundamentadas em conceitos vigentes da administração pública. Assim sendo, as ideias, conceitos e argumentos tratados neste subtópico serão embasados em Oliveira (2009), Silva (*et.al.* 2013) e Dallabona & Dirksen (2016).

O planejamento estratégico se constitui na organização sistemática das ações que uma organização adota para realizar o alcance de seus objetivos, de forma que se utilizem uma ou mais estratégias para a sua consecução com sucesso. Podendo ser um processo de decisões inter-relacionadas que visam alcançar um objetivo previamente estabelecido (OLIVEIRA, 2009).

Outra característica dessa ferramenta de gestão estratégica é a possibilidade de mapeamento das forças e fraquezas de uma organização. Destacando dentre suas diversas áreas aplicáveis, à gestão das operações logísticas, sua utilização pode

subsidiar a análise, no caso desta pesquisa, do diagnóstico da demora de chegada dos suprimentos dos gêneros alimentícios da merenda como uma possível fraqueza. Em outro aspecto, diagnosticar a complexidade da rede logística ainda em funcionamento como uma grande potencialidade operacional, caso seja usada corretamente.

No tocante a essa ferramenta, sua aplicação faz com que a organização elabore estratégias para garantir a sobrevivência de suas operações frente a desafios, tais como: catástrofes e desastres naturais, além de dificuldades de transportes e deslocamentos. Todos esses fatores podem gerar um estado crítico nas operações que resultam em ineficiência, redução de qualidade, atrasos na entrega de produtos e serviços, defeitos na fabricação ou execução de serviços, chegando a erros operacionais graves. Por meio de um diagnóstico e de uma análise das alternativas, torna-se possível contornar essa problemática, constituindo-se isso a grande contribuição desta pesquisa. Apesar da problemática, a ineficiência é também detectada na máquina pública. Nas palavras de Peres (2012, p.09):

A Administração Pública, em qualquer esfera governamental, deve inserir-se no pensamento de que todas as suas ações devem buscar a eficiência no uso dos recursos disponíveis. Estes recursos vêm direta ou indiretamente dos cidadãos a quem a Administração Pública deve atender, dentro dos limites da lei. Dessa forma os valores pagos pelos cidadãos através de tributos são revertidos em serviços prestados pelo Estado à população. Porém na prática o que verifica é que nem sempre esses serviços são satisfatoriamente realizados.

O autor destaca, de forma sintética, que a eficácia da administração pública depende da eficiência com que os recursos são empregados nos serviços ofertados. Para tanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão necessária para o desenvolvimento das organizações. Nessa perspectiva, Silva (2012, p.23) ressalta que:

[...] o planejamento estratégico público também deve contribuir com técnicas aprimoradas que possam diminuir a vulnerabilidade do plano de ação, prever o futuro é impossível, mas assim como nas empresas privadas elaborar estratégias para cenários alternativos conforme se modificam, dando sustentabilidade para ações que possam corrigir essas distorções constitui-se uma necessidade real.

Para o autor, as estratégias delineadas no planejamento estratégico são traduzidas em ações executadas sistematicamente, distendendo os recursos necessários para o alcance dos objetivos.

No setor público, o sucesso e a eficácia de um plano estratégico está relacionado às forças políticas de seus administradores e ao apoio da sociedade, que imprimem o controle de investir os recursos necessários para sua implementação, sendo o bem comum o objetivo final. Nas palavras de Dallabona & Dirksen (2016, p.13):

Apesar dos princípios para implementação de um planejamento estratégico em empresas privadas e instituições públicas serem praticamente idênticas, ambas apresentam ambientes interno e externo, bem como visão, missão e objetivos diversos. Entretanto, a implantação do planejamento estratégico nas instituições públicas não difere daquele criado para as instituições privadas. Mas estas não desenvolvem planos e projetos para execução, controle e avaliação da execução do planejamento estratégico de acordo com as suas funções primordiais [lucro ou o bem comum].

Sendo o cerne desta pesquisa analisar as dificuldades encontradas no controle da merenda escolar nos depósitos das escolas da rede estadual do Amazonas, é pertinente considerar o planejamento estratégico na gestão logística como ferramenta de organização do serviço público para mitigar determinadas dificuldades, sobretudo no setor da SEDUC, responsável por operacionalizar o PNAE no Amazonas.

A gestão pública estabelece ações como: planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos físicos, econômicos e de pessoal da esfera pública. Essas áreas e determinações têm como objetivo atender à multiplicidade de desdobramentos da máquina pública e que podem apresentar-se em: aumento da qualidade; otimização na oferta de um serviço de maneira quantitativa e/ou qualitativa; economia de recursos no atendimento de demandas. No desafio de apresentar um serviço de qualidade que atenda às necessidades da população com os recursos públicos definidos por legislação, a máquina pública se vê na necessidade premente de aperfeiçoar suas ações. Cabe ao Estado, portanto, viabilizar suas competências em um esforço conjunto.

O planejamento se constitui como um recurso básico para execução de serviço público prestado à população. A partir dele, é permitido identificar, analisar, estruturar e coordenar missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades com o intuito de alcançar, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, a maximização do desenvolvimento possível, concentrando esforços e recursos (OLIVEIRA, 2009).

No caso da gestão pública, o gestor planeja com o intuito de utilizar as receitas públicas para oferecer serviços públicos de qualidade para a sociedade, maximizando o

desenvolvimento local (CORRÊA, 2016). Sistematizar suas competências para o alcance dos objetivos é fator determinante para qualquer organização, seja ela privada ou pública. A gestão pública caracteriza-se como objetiva à medida que é realizada na melhor forma, ou seja, de maneira eficiente, rápida e concreta, e na forma eficaz, resolvendo, efetivamente, a necessidade do cidadão.

Dada a sua finalidade, cabe ao setor público a responsabilidade de atender no tocante a segurança pública, transporte público eficiente, serviços básicos de saúde, serviços de limpeza urbana, educação, em todas as suas esferas, incluindo-se o fornecimento da merenda escolar à população, pertencente ao sistema educacional do Estado. Ao fazê-lo, deve primar por qualidade, obedecendo, com rigor, à lei. Fica iminente a necessidade de que suas ações sejam eficientes e eficazes.

Na busca por processos otimizados, o sistema público procura ser eficiente e eficaz em sua gestão, para que os serviços prestados obtenham o nível de satisfação desejada. Sobre o assunto, clarifica Torres (2004):

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p. 175).

Percebemos que é necessária a eleição de estratégias, vinculadas a uma ferramenta capaz de elencar, com organização, todas as informações e recursos que, aplicados à estratégia escolhida, dada como ideal, sintetizem ações claras que possam ser executadas, a fim de alcançar os objetivos.

Realizar estudos prévios, enumerar recursos disponíveis, periodizar as ações, todas são ações pertencentes ao planejamento. Contudo, se tal ferramenta não é aplicada, não há garantia de que as ações nela contidas sejam realizadas com total eficiência e, conseqüentemente, com a eficácia desejada. Sob tal perspectiva de alcançar os objetivos e imbuir os esforços sinérgicos, o planejamento precisa reunir ações,

recursos e prazos de forma específica, voltados estrategicamente para alcançar objetivos previamente definidos.

Na iniciativa privada, o planejamento estratégico, segundo Ticiano (2012), refere-se a um processo primordial de elaborar a estratégia definindo a relação entre organização e ambiente interno e externo. É um processo de analisar uma organização sob vários ângulos e, a partir daí, definir seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser acompanhado nas suas ações, utilizando-se de um instrumento denominado "Plano Estratégico". Já na Gestão Pública, a mesma temática é evidenciada por Jarzabkowski (2005) que afirma que o foco está em como se dá a interação entre os atores, bem como a interação deles com os recursos físicos e sociais envolvidos na construção, implantação e controle da estratégia, focalizando os níveis: macro – externo à organização e ao ambiente de atividade; meso – organizacional; e micro – praticantes e ações cotidianas.

Corrêa (2016) explica como, o ciclo do planejamento estratégico para a gestão pública é aplicado, primeiramente, começa com a análise das forças macroambientais, passando pela elaboração dos norteadores estratégicos (visão, missão e valores), formulação das estratégias, projetos e planos de ação e, após, o controle de resultados, para analisar a eficiência e a eficácia.

Desta forma, o autor define que a gestão pública ao por em prática a ferramenta deve elaborar os princípios norteadores: a visão que traduz onde a organização quer chegar; a missão que exprime sua razão de ser, o motivo pelo qual aquela gestão trabalha e, por fim, elencar seus valores, princípios morais que inspiram as ações serem executadas com tanto esforço e esmero. Baseada nesse pensamento, a gestão pública deve realizar um diagnóstico organizacional a fim de se conscientizar sobre forças e fraquezas, em seu ambiente interno, e sobre oportunidades e ameaças, em seu ambiente externo. A partir desse ponto, deve traçar as estratégias mais perspicazes ao alcance dos objetivos.

Por resultados alcançados, Correia, aponta que o planejamento estratégico, tanto na esfera privada como na pública, faz-se ferramenta imprescindível. Em que pese o fato de os resultados se diferenciarem, visto que, nas organizações privadas, almeja-se a lucratividade e, no setor público, o aumento da eficiência, da redução dos custos, o aperfeiçoamento dos processos e do nível de serviço, são resultados palpáveis obtidos por meio do processo de se planejar estrategicamente.

Nesse raciocínio, traçando um paralelo às problematizações elencadas nesta pesquisa, pode-se considerar o planejamento estratégico aplicado à esfera pública uma ferramenta potencial para diagnosticar os gargalos logísticos existentes no fornecimento de alimentos para as escolas da CDE4, considerando que tais gargalos podem apresentar-se como rupturas de estoques por atraso no reabastecimento, ruptura de estoque por falta de pedido, avarias no estoque de alimentos por transporte inadequado deixando-os impróprios para o consumo, perdas de estoque por excesso etc. Tais erros podem, possivelmente, ser explicados pelo levantamento ineficiente de saldo da merenda, o que acaba comprometendo o fornecimento da merenda do PNAE no Amazonas.

Sobre o problema, assevera Goldratt (2006 *apud* FERREIRA, 2015) que os gargalos logísticos são restrições dentro do sistema, tornando-se, em muitos casos, uma das causas de muitas empresas não conseguirem permanecer saudáveis. Nessa via, identificar os gargalos em um sistema de abastecimento de merenda e saber como melhorar a qualidade desse abastecimento no controle de saldo correto resvala nos objetivos do aumento da eficiência da máquina pública.

Dessa forma, utilizar ferramentas e estratégias do planejamento estratégico permite buscar alternativas que procurem mitigar tais problemáticas, a fim de garantir a eficiência do poder público na execução de seu papel, de atender oportunamente aos alunos das escolas com uma merenda escolar saudável e de qualidade sem interrupções, o que reivindica um controle de saldos de merenda eficiente. Por tal desafio, lança-se oportuno que o planejamento estratégico auxilie na organização e na eleição dos caminhos logísticos mais eficazes para atingir o objetivo precípua da SEDUC do Estado do Amazonas em relação ao PNAE.

### 2.1.3 Planejamento logístico no setor público

Nesta subseção, sustentaremos o argumento de que a operação logística é um componente vital para a sobrevivência da organização, podendo as decisões logísticas ser consideradas como instrumento de promoção e eficiência nos processos decisórios da administração pública.

No capítulo 1, descreveu-se a operacionalização do controle de saldo e transporte da merenda escolar realizada pela SEDUC, o que, essencialmente, é uma operação logística. Nesse sentido, será realizada uma relação entre o que foi descrito

sobre a operacionalização do PNAE e a gestão da cadeia de suprimentos, considerando estudos de teóricos sobre integração logística na gestão das cadeias de suprimentos em políticas públicas. Assim sendo, esta subseção abordará a logística das políticas públicas, para alinhar o raciocínio sobre a aplicabilidade do Planejamento Estratégico nas operações logísticas, as quais envolvem: aquisição, distribuição e estocagem, armazenamento e manuseio de materiais.

Ao se analisar as operações logísticas, a cadeia de abastecimento é a reunião sinérgica e coordenada dos processos que envolvem o fornecimento de um determinado produto ou serviço através de sua integração, compreendendo, inicialmente, o processo de aquisição do material, recebimento, movimentação e estocagem, produção, armazenagem, separação e distribuição do produto final. Conforme Fleury (2000, p. 42), “é exatamente esse esforço de coordenação nos canais de distribuição, por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes”.

A aquisição de materiais, processo inicial da cadeia de suprimentos de um produto ou serviço, inicia-se no levantamento da demanda de materiais e insumos. A partir do conhecimento dessa demanda, pode-se triar o fornecedor mais habilitado para o fornecimento. Essa habilitação não se dá necessariamente pela oferta do menor preço, uma vez que condições como prazo de entrega e qualidade dos materiais e insumos a fornecer também são considerados.

No ato da entrega do material adquirido pelo fornecedor, o segundo processo da cadeia se inicia, o recebimento do material, que consiste na operação que envolve desde a descarga do produto até a montagem das unidades para estocagem a ser movimentada (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Nessa segunda etapa, acontece a conferência, tipificação, quantificação, avaliação qualitativa do material e o levantamento da existência de avarias devido ao processo de transporte, sendo estes últimos minuciosamente observados. Se houver discrepâncias entre o que foi pedido e o que está sendo entregue, há que se proceder à reclamação no ato, visto que reclamações para trocas ou devoluções de materiais torna-se um processo moroso e questionável pelo fornecedor que pode não aceitar pedidos dessa natureza.

Destarte a esse processo, a movimentação do material na doca de recebimento, local de desembarque da mercadoria até a área de acondicionamento se inicia. Nessa etapa se faz necessário o uso de recursos específicos, de equipamentos adequados para a movimentação, escolhidos dentro de um planejamento global que envolva as

características dos materiais, suas formas de acondicionamento, embalagens e o fluxo geral dos materiais no armazém (MAIA, 2010).

Nesse viés, as tarefas de encaixotar e paletizar os alimentos para a movimentação do inventário não devem ser consideradas como banais. Demanda-se atenção às quantidades, para que se possam utilizar os equipamentos adequados para movimentar a carga, tais como transpaleteiras manuais ou elétricas e carrinhos para movimentação. Sobre a operação Ballou (2007, p. 158) explica:

O manuseio ou movimentação interna de produtos e materiais significa transportar pequenas quantidades de bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as distâncias na movimentação de longo curso executadas pelas companhias transportadoras. Esta atividade é executada em depósitos, fábricas e lojas, assim como no transbordo entre modais de transporte. Seu interesse concentra-se na movimentação rápida e de baixos custos das mercadorias

Por serem repetidas inúmeras vezes, pequenas ineficiências em algumas das viagens podem significar grandes perdas, quando aplicadas sistematicamente a muitos produtos por um longo período (BARROS, 2005). Nessa etapa operacional, visando à eliminação de perdas por manuseio inadequado, não cabe negligenciar, caso contrário, há uma elevação drástica de custos, além do aumento do risco de acidentes tanto com materiais quanto com o pessoal.

Na sequência da movimentação, acontece o acondicionamento também denominado armazenagem. Para Pozo (2010), a armazenagem é considerada uma das atividades de apoio que dá suporte ao desempenho das atividades primárias, para que a empresa possa alcançar o sucesso, mantendo-se e conquistando clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro. Nesse processo, dois fatores devem ser observados pela organização: a estrutura de acondicionamento, que deve ser adequada à quantidade e à especificidade do material a ser armazenado, e o sistema de guarda, para que não haja obsolescência nem falta de controle que ocasione perdas do inventário durante seu consumo. Viana (2002) afirma que a eficiência de um sistema de armazenagem está sujeita à escolha do almoxarifado, que deve estar relacionado com a natureza do material movimentado e armazenado.

Com um apanhado de produtos finais que ficam à espera do pedido do consumidor final, os produtos finais, semelhantemente aos insumos e matérias-primas, são embalados, paletizados e acondicionados no ambiente reservado ao estoque final.

Conforme a existência de pedidos, há acondicionamento de acordo com a solicitação do consumidor, processo chamado de separação. Após esse processo, há o carregamento da mercadoria no modal de transporte que seguirá para a distribuição no local de destino onde houve a demanda do pedido. Para Bowersox e Closs (2001), a expedição, semelhante ao recebimento da mercadoria, é executada manualmente na maioria dos sistemas logísticos.

Por meio do detalhamento das etapas básicas que constituem uma cadeia de abastecimento logística, as atividades de aquisição, recebimento, movimentação, armazenagem, fabricação, acondicionamento e estocagem, separação e distribuição do produto final, observa-se que pode haver a existência de gargalos figurados em atrasos, perdas de material, inobservância ou imperícia de qualquer uma das etapas, comprometendo o atendimento da demanda. Alinhando tais pressupostos à temática da qualidade alimentar, deve-se pensar e analisar o nível de serviço existente na cadeia de abastecimento logística da merenda das escolas da CDE 4, uma vez que estão intrínsecas atividades logísticas interdependentes, ou seja, aquisição, recebimento, movimentação, acondicionamento, separação e transformação dos gêneros alimentícios em refeições definidas em cardápio específico.

No estudo desta temática, compreende-se que o estado, como instituição, por meio de uma gestão pública eficiente, estabelece uma ampla gama de serviços básicos à população com qualidade, o que se caracteriza como uma tarefa complexa, dado o volume da demanda frente à quantidade dos recursos. Isso quer dizer que os recursos devem ser ofertados na quantidade correta à parcela populacional que solicita o serviço, no período certo, com o cumprimento de prazos, através de agentes servidores públicos devidamente gabaritados e capacitados para o pleno exercício de suas obrigações, no local correto onde a demanda existe, com o menor recurso possível, à medida que a população seja atendida, na mesma proporcionalidade, promovendo a equidade e a justiça em cada assistência.

Para Peres (2011, p.12), a logística é o diferencial de uma empresa. Para o autor, o atual mercado requisita das empresas decisões altamente precisas e rápidas, para adquirir a fidelidade de seus clientes. Portanto, o sucesso de uma empresa encontra-se em uma logística qualificada. Compreende-se que as decisões logísticas são um instrumento de promoção à eficiência nas políticas públicas, de tal forma que, segundo Vaz e Lota (2011), as decisões logísticas são centrais e específicas para se pensar em melhorias nos serviços públicos. Portanto, os componentes logísticos da gestão pública

assumem uma maior relevância e passam a ter maior atenção por parte dos gestores públicos.

Peres nos apresenta questões relativas às empresas privadas. Sabemos, entretanto, das especificidades do setor público, como os princípios da transparência e eficiência. Sendo objetivo de a logística atender às necessidades do consumidor (POZO, 2010; BALLOU, 2007), em matéria de setor público, a satisfação da sociedade faz parte do papel da logística de igual modo. Para estabilizar os anseios da sociedade quanto ao nível dos serviços prestados, a logística deve estabelecer estratégias, planejamentos e desenvolvimento de sistemas que garantam o alcance dos objetivos. Assim, os elementos logísticos devem ser muito bem estabelecidos.

De forma objetiva, o estabelecimento da logística na administração pública surge na necessidade de planejamento, programação e controle das atividades relacionadas à distribuição de bens e serviços ofertados pelo Estado. Na oferta dos suprimentos do PNAE no Estado do Amazonas, cada etapa deve ser rigorosamente observada. Do contrário, põe-se em risco o fornecimento da merenda escolar às escolas estaduais, dada a complexidade dos diversos processos da cadeia de abastecimento do PNAE no Estado do Amazonas.

O esforço está em atender às expectativas das diferenças de público, de localização, no caso, a complexidade logística do Estado do Amazonas, além da diversidade sociocultural etc, nuances que caracterizam uma sociedade heterogênea. Nessa via, a logística deve minimizar as diferenças para garantir o princípio da equidade.

Assim, gerenciar uma política ou serviço público requer também um componente logístico. Além disso, a administração pública deve executar funções logísticas em consonância às atividades administrativas habituais, perfazendo-se em atividades de transporte, armazenagem, manutenção de estoques, processamento de pedidos, compras licitatórias, manuseio dos materiais, prestação de serviços (VAZ e LOTA, 2011). Certamente, para se concretizarem tais ações com presteza e eficiência, será necessário muito empenho dos atores envolvidos no processo de oferta de merenda escolar no Amazonas, os quais deverão se revestir intensamente das funções básicas da logística no intento de prestar o melhor trabalho ao setor público.

No pensamento sinérgico, à luz dos autores acima citados, a pesquisa elegeu o percurso metodológico que se julgou mais adequado para o alcance dos objetivos propostos.

## 2.2 O percurso metodológico

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, utiliza como método o estudo de caso. Buscamos investigar quais os desafios enfrentados pela GEDIME para a otimização do controle do saldo de merenda nas escolas pertencentes à Coordenadoria Distrital de Educação 4 do Amazonas.

O estudo iniciou-se a partir de um processo de levantamento bibliográfico, com o qual foi possível ter acesso a autores que teorizaram sobre o tema de alimentação escolar e a necessidade de oferta. Além disso, consultamos leis e publicações sobre alimentação escolar, de acordo com as regulamentações governamentais que visam garantir o abastecimento das escolas. Apesar de nosso foco ser o processo de estoque nas escolas estaduais da CDE 4 e o desabastecimento que pode acontecer, no processo de envio dos gêneros alimentícios, atrela-se à logística, que é um elemento diretamente vinculado ao caso em questão.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Lima e Mioto assim se manifestam:

A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A sua indicação para esses estudos relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada a partir de fontes bibliográficas. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações (LIMA e MIOTO, 2007, p. 40).

Para responder a esta questão, do suposto desabastecimento, foi utilizada pesquisa documental, sobretudo no primeiro capítulo dessa dissertação, no qual foram analisados relatórios de controle e saldo da merenda escolar realizada pela GEDIME dos anos de 2015 e 2016, os quais demonstram o fluxo de necessidade e o tempo gasto para suprir as demandas existentes. De acordo com Pádua (1997), a pesquisa documental tem sido utilizada em pesquisas científicas, o que contribui para fins de comparações e descrições de estudos.

Pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências (PÁDUA, 1997, p. 62).

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos no processo de distribuição e fiscalização da merenda escolar, em específico com a gerente do GEDIME, com o representante do Conselho Estadual de merenda e com as quatro supervisoras da merenda escolar e também questionários aplicados a gestores das escolas. O questionário tem o total de 33 gestores, em virtude de uma escola da CDE 4 tratar-se de um Centro Tecnológico e não fornecer merenda. Desses atores, com exceção do Presidente do Conselho, todos são parte integrante dos servidores da CDE 4.

A entrevista feita com a Gerente da GEDIME, profissional que possui responsabilidades diretas na operacionalização da merenda nas escolas do Estado do Amazonas, visava compreender a forma de gestão dos estoques da merenda, o levantamento de itens faltantes e sua solicitação para reposição no estoque de cada escola e para manutenção da qualidade dos estoques.

A entrevista realizada com o Conselheiro do CAE, no mesmo formato da entrevista que foi feita com a Gerente da GEDIME, teve o objetivo de obter dados, além da gestão, no processo de execução do Programa de Alimentação, de responsabilidade da SEDUC, como também da atuação do CAE enquanto órgão fiscalizador.

Essas ações foram elencadas como importantes e necessárias, devido o viés qualitativo que o estudo propõe. Os dados colhidos devem ser confrontados à luz dos teóricos da área, buscando, assim, evidenciar os principais problemas que serão alvo de discussão em um Plano de Ação, no final deste estudo.

Para realizar as entrevistas com a Gerente da GEDIME, com o Presidente do Conselho de Alimentação e com as supervisoras que atuam na CDE 4 foram previamente agendadas. Para entrevistarmos a gerente da GEDIME, entramos em contato com ela por telefone, informamos da realização do trabalho de pesquisa envolvendo a coleta de saldos da merenda escolar e agendamos um dia na gerência da merenda escolar que fica localizada na zona leste da cidade de Manaus.

Já para entrevistarmos o Presidente do Conselho de Alimentação, fomos pessoalmente à sala onde funciona o conselho de alimentação escolar que fica localizada no entorno da sede da SEDUC, e falamos com a secretária do CAE sobre o trabalho de pesquisa que estávamos realizando e da necessidade de entrevistar o conselheiro, solicitando uma agenda com ele. Nosso pedido foi aceito e retornamos à posteriormente as instalações do CAE para realização da entrevista.

Para realização das entrevistas com as quatro supervisoras da CDE 4, tivemos que falar com o Coordenador da CDE 4 e, semelhantemente às duas ações anteriores, explanaram-se previamente os objetivos da pesquisa, explicitando a importância das supervisoras da merenda escolar e dos gestores no processo de coleta de dados, de forma que permitisse a análise, para o alcance dos objetivos da pesquisa. Na ocasião, foi solicitado à pesquisadora que contatasse a nutricionista da coordenação para realizar as entrevistas propostas. Dessa forma, foi possível conversar e entrevistar individualmente as supervisoras que fazem o acompanhamento diário da merenda escolar pertencente ao recorte deste estudo.

Ainda com o objetivo de construir dados sólidos que permitissem uma análise profunda de possíveis problemáticas, foi aplicado aos gestores das escolas da CDE 4 um questionário eletrônico, cujas perguntas encontram-se no apêndice C. O instrumento foi elaborado com perguntas fechadas, enviado para os gestores das escolas para coletar dados, ficando disponível por 51 dias, sendo que, dos 33 gestores, apenas 20 responderam o questionário. Na ocasião, objetivávamos descobrir como é feito o acompanhamento do programa da merenda escolar, com questões concernentes ao levantamento de saldos; distribuição da alimentação na hora da merenda e também sobre sua qualidade. Em relação ao instrumento, Marangoni (2009) diz que:

Embora o formato fechado facilite o preenchimento do questionário e a tabulação dos dados, não se deve ceder à tentação de usá-lo exageradamente. Informações preciosas podem ser perdidas, como no caso de querer reduzir o número de categorias possíveis, estabelecendo classes (MARANGONI, 2009, p. 171).

Realizando-se a coleta na CDE 4, buscamos obter uma visão de como o processo de abastecimento das escolas das CDEs acontece, visto que a distribuição para carregamento encaminhada pela GEDIME à empresa responsável pela logística de entrega da merenda escolar se faz, considerando os municípios que as compõem. Nesse sentido, se estão ocorrendo problemas de abastecimento com a CDE 4, que se encontra no mesmo espaço geográfico que a GEDIME, que não tem dificuldades no acesso, o que pode estar acontecendo nas CEs que ficam distantes da capital, no que diz respeito ao abastecimento de gêneros da merenda escolar? Trata-se de assunto que pode sustentar, talvez, outra pesquisa de campo.

A estruturação dos entrevistados pode ser vista no quadro 9, no qual elencamos os sujeitos de pesquisa e sua identificação no decorrer do texto.

**Quadro 9** – Sujeitos da pesquisa

Sujeito	Identificação na Pesquisa
Presidente do Conselho de Alimentação Escolar	Presidente do CAE
4 supervisoras de merenda escolar	Supervisora A Supervisora B Supervisora C Supervisora H
Gerência da Merenda Escolar	Gerente da GEDIME

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

No tratamento de dados, durante a compilação e produção de gráficos, utilizou-se o *Excel*, *software* específico que propiciou elementos que subsidiaram a análise do objeto de estudo.

Na ideia de atender ao segundo objetivo deste estudo, que foi analisar as dificuldades encontradas no controle dos estoques de suprimentos da merenda escolar nos depósitos das escolas pesquisadas, as informações coletadas pelos respondentes geraram os elementos apresentados na seção seguinte.

### 2.3 Descrição e análise dos dados da pesquisa

Esta seção se dedica à apresentação dos dados coletados durante este estudo que subsidiaram uma compreensão mais aprofundada sobre o abastecimento das escolas estaduais da CDE 4 com merenda escolar e as dificuldades encontradas durante o processo de distribuição dos suprimentos alimentícios, ações advindas da operacionalização do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no estado do Amazonas.

Para delinear a compreensão sobre o contexto das Escolas Estaduais da CDE 4, os dados foram coletados por meio da análise documental, entrevistas com supervisoras e aplicação dos instrumentos de pesquisa descritos no percurso metodológico item 2.2 do presente estudo, questionário estruturado com 23 (vinte e três) perguntas objetivas e fechadas feitas aos gestores das escolas pertencentes ao recorte da pesquisa. O questionário foi estruturado de forma que o respondente atribuísse um valor a cada item da questão com maior ou menor importância de sua concordância.

Ao final, os dados coletados tanto pelos questionários e entrevistas quanto na análise do acervo documental foram tabulados e compilados em gráficos para melhor compreensão do leitor sobre a pesquisa realizada.

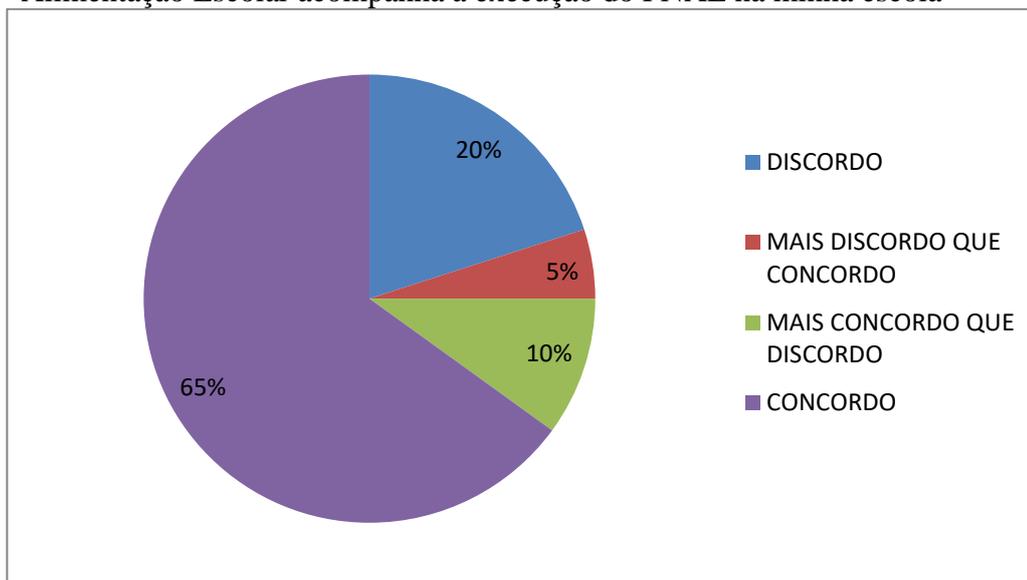
Os dados analisados permitem inferir que a SEDUC, através da GEDIME, busca executar os objetivos do PNAE com eficiência. Porém, limitações ao longo do processo comprometem o nível de serviço no atendimento nas escolas em especial às pertencentes ao recorte desta pesquisa. Apesar de o PNAE ser executado, alguns aspectos precisam ser aprimorados a fim de garantir também a otimização do processo logístico de controle de saldos e entrega de gêneros alimentícios com qualidade.

### 2.3.1 O acompanhamento da merenda escolar/PNAE na CDE

O ponto de partida da presente pesquisa estabeleceu, inicialmente, investigar a forma como a GEDIME acompanha o processo de execução do PNAE na CDE4, uma vez que o processo é centralizado na capital, Manaus. Conforme os dados dispostos na seção anterior, na ideia de investigar a execução do PNAE no Estado do Amazonas, esses dados, alinhados à luz das publicações sobre a temática definidos no percurso metodológico deste estudo, permitiram o diagnóstico situacional apresentado nesta seção.

O gráfico 1 foi gerado a partir da indagação sobre a Gerência de Alimentação Escolar entrar em contato com a escola para ter informações de como estaria o andamento do Programa de Alimentação.

**Gráfico 1:** Respostas sobre acompanhamento do PNAE: A Gerência de Alimentação Escolar acompanha a execução do PNAE na minha escola



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Evidencia-se que 20% dos respondentes discordam que a Gerência de Alimentação Escolar faz um acompanhamento da operacionalização do PNAE nas escolas, 5% mais discordam do que concordam, 10% mais concordam do que discordam e a maioria, cerca de 65%, concorda que o acompanhamento é realizado. Os gestores das escolas, quando indagados sobre a figura da supervisora, segundo os dados coletados, foram unânimes em informar que a profissional faz a supervisão e o acompanhamento do PNAE na sua escola.

O resultado do questionamento em relação à GEDIME indica que, de acordo com a percepção dos entrevistados, a GEDIME realiza supervisão de maneira branda ou insuficiente, quando deveria realizar um acompanhamento das atividades do PNAE nas escolas da CDE4 de forma mais acurada. Embora a maioria dos respondentes diga que a supervisão e o acompanhamento acontecem, o dado de 20% aponta que a disposição em acompanhar as atividades deve ser otimizada por parte da GEDIME.

Outro fato que reforça tal necessidade de otimizar a supervisão e o acompanhamento das atividades por parte da GEDIME está apresentado no seguinte discurso:

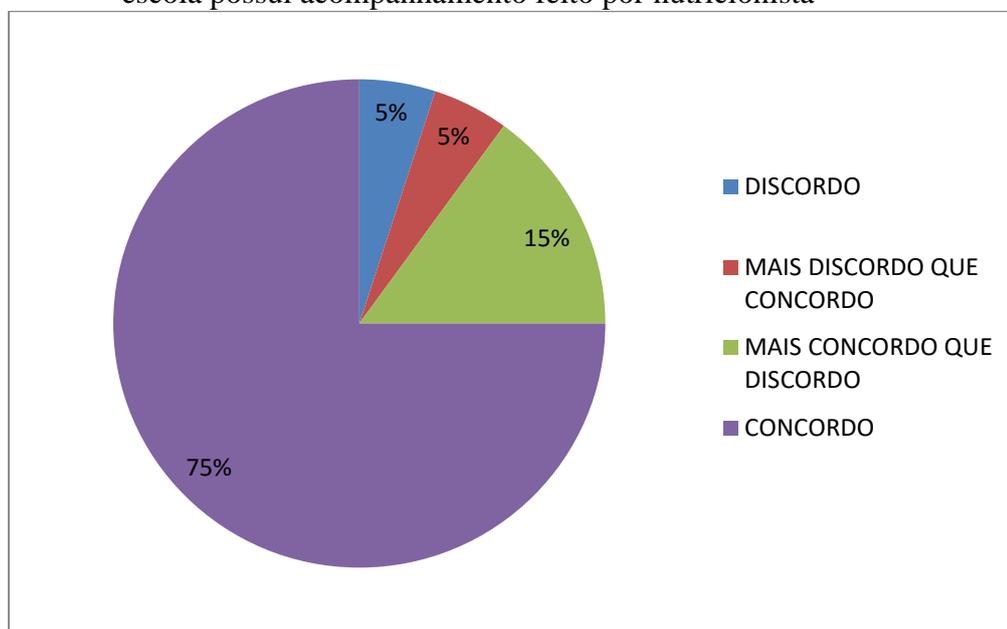
Com certeza! Eu acho que a... Eu acho que a... A qualidade, né! Seria melhor, porque a pessoa estaria vendo, porque muitas vezes a gente sinaliza, quando a qualidade não tá boa, já! Sei lá, quando muitas vezes chega a carne, armazena a carne, aí vai fazer daqui há dois, três

dias, aí que elas vão detectar se a carne é boa ou não! E, e... Eu vejo que contribuiria muito, né! Se... E ficaria melhor se tivesse mais pessoas (H. entrevista concedida em 04.05.2017).

Percebe-se, na fala da entrevistada, que o acompanhamento não é feito *in loco*, ocorrendo a detecção de possíveis falhas ou problemas de forma tardia, o que dificulta ou anula qualquer possibilidade de solução durante as operações na escola. Isso se mostra como um problema, pois, ao mesmo tempo em que é colocada a questão da qualidade alimentar, a qual pode ser percebida na resposta da supervisora, ainda há problemas de planejamento estratégico. Para Fleury (2000), quando a cadeia de abastecimento, que deve se constituir como uma reunião sinérgica e coordenada dos processos, apresenta rupturas em seu processo, é preciso supervisão constante para o monitoramento de seus processos, a fim de que se garantam os objetivos da organização.

Dando sequência aos questionamentos, perguntamos aos gestores se o mesmo processo de monitoramento é feito pelas nutricionistas da GEDIME. As respostas podem ser visualizadas no gráfico 2.

**Gráfico 2:** Respostas sobre acompanhamento do PNAE: A alimentação da minha escola possui acompanhamento feito por nutricionista



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Ainda sob o olhar de investigação do assunto acompanhamento e supervisão, de acordo com os dados coletados, 5% dos respondentes discordam que a merenda seja

acompanhada pela profissional especializada, 5% mais discordam do que concordam, 15% mais concordam do que discordam e a grande maioria, cerca de 75%, concorda que o acompanhamento é realizado pela nutricionista.

Neste ponto, o acompanhamento realizado pela nutricionista deve ser notado, pois, segundo a supervisora “R”: “[...] a gente só tem contato com a nutricionista, né! Que ela é que vai fazer o cardápio”, ficando expressa a importância de seu papel no processo de fornecimento da merenda. Na elaboração do cardápio, além do sabor, é prevista a presença de componentes nutricionais de grande relevância para a saúde e disposição dos alunos.

As informações veiculadas no gráfico 2 apontam que 5% dos entrevistados não percebem a supervisão ou acompanhamento da nutricionista, no processo da oferta da merenda. Mesmo se reconhecendo que o percentual seja baixo, o olhar crítico considera, dada a sua importância, que esse percentual deveria ser próximo de zero. Consonante a este, o percentual dos que afirmam que percebem a importância da supervisão feita pela nutricionista deveria alcançar índices acima de 85%. Assim, a pesquisa aponta a necessidade de se replanejar o processo de acompanhamento, para que haja a maior percepção possível dos pares envolvidos no processo de oferta da merenda sobre a presença e a importância do papel dessa profissional para garantir cardápios com maior diversificação e qualidade.

De acordo com Domene (2014), a figura do nutricionista é fundamental para inculcar a segurança alimentar, o desenvolvimento de práticas saudáveis de alimentação e a promoção da qualidade através da diversificação da oferta de alimentos no planejamento de cardápios criteriosos. É necessário frisar que a figura da nutricionista, com vistas na garantia da segurança alimentar, no desenvolvimento de práticas saudáveis de alimentação e na promoção da qualidade através da diversificação da oferta de alimentos no planejamento de cardápios criteriosos, confirmando as perspectivas e aceções de Domene, deve ser percebida pelas escolas da CDE4.

Na próxima seção, iremos discutir sobre os gêneros da merenda e sua qualidade, conforme o que estabelece o PNAE.

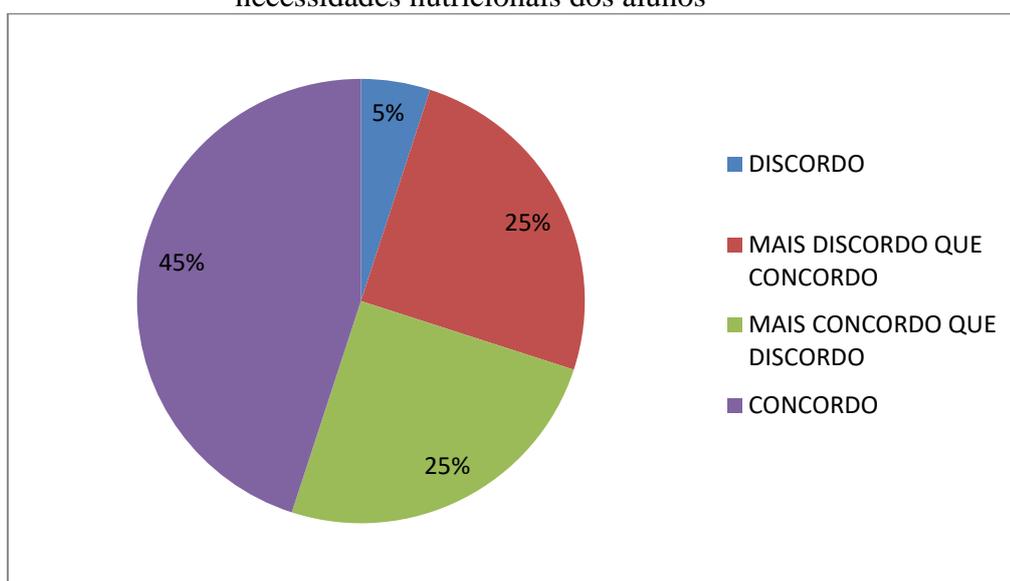
### 2.3.2 Os gêneros da merenda e sua qualidade, segundo o PNAE

Quando analisados os fatores qualitativos da merenda escolar, diagnosticou-se que os cardápios oferecidos nas escolas pertencentes ao recorte da pesquisa tinham, em seu *script*, a presença de alimentos processados e industrializados. Esse dado apresenta-se, segundo o estudo, como um fator que deva ser analisado e discutido pela equipe de nutricionistas da SEDUC, com vistas a atender às diretrizes do PNAE. O Pacto Internacional sobre Direitos Humanos Econômicos, Sociais e Culturais de 1966 aponta 16 ações sobre o direito à alimentação recebida na escola, que deve ser

balanceada, diversificada e saborosa; orientada por nutricionista; segura no fator higiene e preparo; distribuída sem qualquer tipo de discriminação, em local limpo, arejado e adequado, que permita a socialização com acesso aos utensílios necessários (colher, garfo, faca, prato e copo) e em boas condições de uso; preparada com no mínimo 70% de alimentos in natura e/ou semielaborados e produzidos na região onde se encontra a escola; acessível do ponto de vista informacional, para que o aluno tenha conhecimentos sobre alimentação saudável, principalmente em relação à qualidade e composição da alimentação recebida na escola, o seu direito humano à alimentação escolar, à sua prerrogativa de apresentar sugestões visando à melhoria da alimentação escolar, e que lhe cabe, a qualquer tempo, reclamar para a escola e/ou para a família se algum, ou mais de um, destes direitos não forem respeitados (BRASIL, 1992).

Partindo desses apontamentos, o gráfico 3 foi gerado questionando se os alimentos recebidos supriam as necessidades nutricionais dos estudantes.

**Gráfico 3:** Respostas sobre qualidade alimentar: Os gêneros da merenda suprem as necessidades nutricionais dos alunos



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Os respondentes informaram, conforme indicam as informações do gráfico 3, que 5% discordam que a merenda disponibilizada supra as necessidades nutricionais dos alunos, 25% mais discordam do que concordam, 25 % mais concordam do que discordam e a maioria, cerca de 45%, afirma que a merenda tem suprido nutricionalmente seus alunos.

Objetivamente, este estudo não contemplou, em sua investigação, o nível qualitativo, de forma mais aprofundada, de todos os gêneros dispostos no cardápio. Porém, julgamos importante citar itens apontados pelo gráfico 3 a fim de que sejam pautas em discussões futuras na GEDIME, conforme se pode notar no seguinte discurso:

É! Deveria dá uma melhorada, deveria dá uma melhorada! Porque muitas vezes há muita reclamação, porque a carne vem muito gorda, ou não chega bem legal, a banana vem muito amassada. É aquelas reclamações, então eu acho que eles deveriam melhorar um pouco a qualidade e a entrega também que antes era, das frutas, era na terça-feira e passou pra quinta, nem, aí então, fica muito ruim pra eles, pras meninas na escola, porque não tem como utilizar essas frutas (A. entrevista concedida em 04.05.2017).

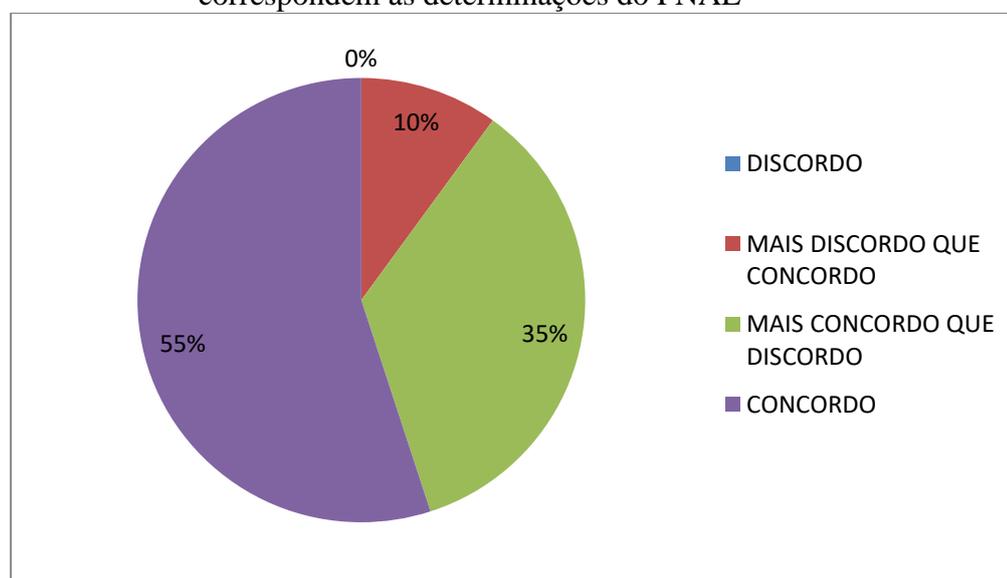
Conforme discutido no primeiro capítulo, as diretrizes do PNAE imprimem o fator “qualidade” como prioridade em todas as atividades do processo de fornecimento de merenda escolar. O relato acima destacado evidencia a necessidade de alinhar estratégias que busquem solucionar tais problemáticas. Sobre esse item, Jarzabkowski (2005) afirma que a gestão pública precisa focar em suas estratégias, em soluções que minimizem problemáticas apontadas em nível organizacional e também em nível operacional. Igualmente, segundo as orientações do FNDE (2015), a qualidade dos gêneros ofertados na merenda escolar são quesitos ligados diretamente à segurança alimentar, o que reforça a atenção por parte do poder público, cabendo à SEDUC planejar estrategicamente ações que busquem mitigar tais problemáticas.

Ainda nesta reflexão, destaca-se o relato, desta vez realizada pela gerente da GEDIME (entrevista concedida em 05.06.2017): “[...] Os problemas que existem nas escolas é a parte de perecível que vai semanalmente e quando nós somos informados, existem umas reposições”. Na ocasião da resposta, a supervisora, indagada sobre problemas no abastecimento de merenda das escolas, cita itens de alta perecibilidade. Percebe-se, em seu discurso, que tais gêneros são passíveis de reposições anormais,

gerando um esforço extra da GEDIME para a reposição, tendendo a confirmar a presença de problemas operacionais no controle dos saldos, demandando reposições com pedidos de complementação de merenda. De acordo com Ballou (2007), para estabilizar os anseios da sociedade quanto ao nível dos serviços prestados, a logística deve estabelecer estratégias, planejamentos e desenvolvimento de sistemas que garantam o alcance dos níveis de serviço desejados. Assim, os elementos logísticos devem ser bem estabelecidos para evitar fatores como a perda dos elementos perecíveis.

No intuito de saber se os produtos que chegam à escola correspondem às determinações do PNAE, ainda na intenção de investigar o fator “qualidade”, foi gerado o gráfico 4.

**Gráfico 4:** Respostas sobre qualidade alimentar: Os gêneros recebidos correspondem às determinações do PNAE



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

O gráfico 4 aponta que, quando questionados a respeito do pertencimento dos gêneros que chegam à escola ao PNAE, 10% dos respondentes mais discordam do que concordam, 35 % mais concordam do que discordam e maioria cerca de (55%), acredita que os alimentos façam parte do PNAE. Nenhum dos respondentes acredita que a escola receba alimentos fora das diretrizes do Programa.

Essa análise indica que, na oferta, segundo os respondentes, os itens são disponibilizados. Conquanto 55% dos entrevistados confirmem a procedência dos alimentos, chamam a atenção para a quantidade insuficiente e para a baixa qualidade, comprometendo, com isso, o cardápio das escolas pesquisadas.

Ballou (2007) assevera que é intento da logística atender às necessidades do consumidor de forma plena e satisfatória. Além disso, essa problemática resvala em questões de direito adquirido pelas garantias constitucionais, neste caso, a garantia de merenda escolar a todas as escolas da rede pública. Conforme comprovam os dados, para a maioria dos gestores das escolas pesquisadas, a merenda não corresponde às especificações do PNAE.

Na ideia de atender ao segundo objetivo deste estudo, que é analisar as dificuldades encontradas no controle dos estoques de suprimentos da merenda escolar nos depósitos das escolas pesquisadas, as informações coletadas pelos respondentes geraram os gráficos dispostos de forma que subsidiassem um entendimento sobre a dinâmica de reabastecimento das escolas pertencentes à CDE4. A seção subsequente tratará dessa questão.

### 2.3.3 O controle dos estoques e a dinâmica de reabastecimento das escolas da CDE4.

O Programa de Alimentação, pelo que foi apresentado até agora, segundo os dados da pesquisa, objetiva atender aos alunos de toda a Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público), por meio da transferência de recursos financeiros.

Para isso, são estabelecidos valores de repasse financeiro para as escolas, conforme a sua modalidade. Esses valores estão descritos detalhadamente no quadro 1 deste estudo. Contudo, para quantificar tais valores, o programa baseia-se no censo escolar, realizado no ano anterior ao do atendimento. Conforme os dados da pesquisa, a quantificação *per capita* de cada escola atendida pela CDE4, no período de atendimento diverge da projeção financeira *per capita* para o mesmo período, uma vez que a informação utilizada para o cálculo se baseia em um dado do ano anterior. Isso faz com que uma determinada escola tenha, por exemplo, na realidade, 100 alunos para atender, quando em sua projeção de atendimento para o mesmo período possa constar apenas 85 alunos ou vice-versa.

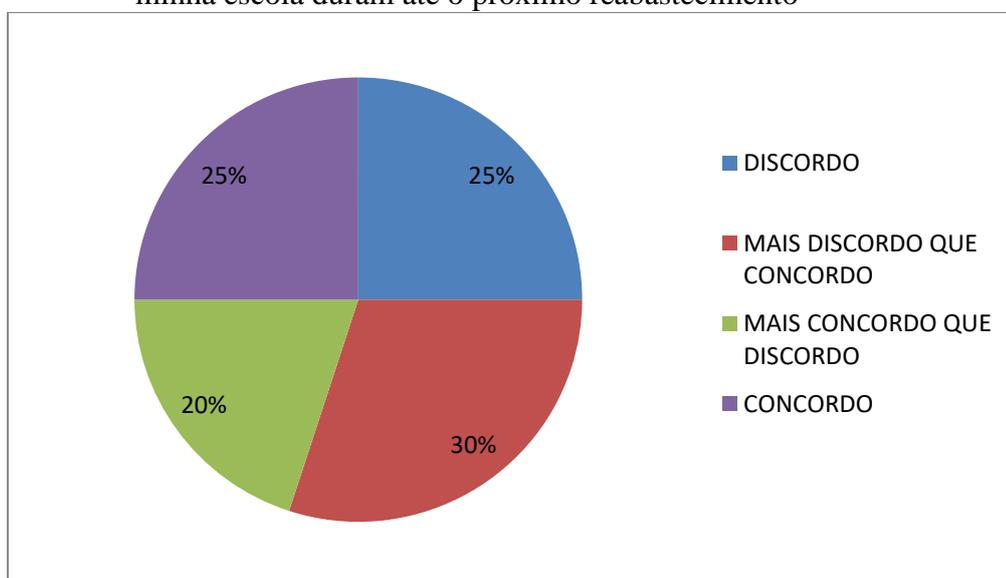
Essa divergência pode interferir em uma projeção orçamentária insuficiente para atender à demanda escolar, vez que o Estado recebe a verba com valor correspondente ao cálculo do censo escolar de um período que não traduz a realidade da unidade. Como o quantitativo escolar, segundo os dados da pesquisa, pode se fazer em número maior

ou menor que o ano anterior, isso interfere na oferta dos gêneros alimentícios em quantidade suficiente, ficando a SEDUC sem recursos para atender à demanda excedente não percebida pela projeção. Tal fato pode ser percebido no discurso de uma das entrevistadas:

Às vezes eles calculam errado, né..., a per capita do aluno, às vezes eles não têm, principalmente no início do ano, que eles pegam o número de aluno do ano anterior, aí eles já mandam em cima daquela per capita, na verdade o atual é mais um pouquinho, aí há essa falta, na per capita (“B”, entrevista concedida em 04.05.2017).

O gráfico 5 foi gerado a partir da indagação do tempo de duração do estoque de gêneros alimentícios da merenda escolar, até o reabastecimento seguinte, justamente para investigar se os estoques solicitados são suficientes para atender à demanda real das escolas. É válido frisar a amplitude e a aplicabilidade do planejamento estratégico no anseio de solucionar dificuldades e minimizar incertezas (CORRÊA, 2016).

**Gráfico 5:** Respostas sobre controle dos gêneros: Os estoques de alimentos da minha escola duram até o próximo reabastecimento



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

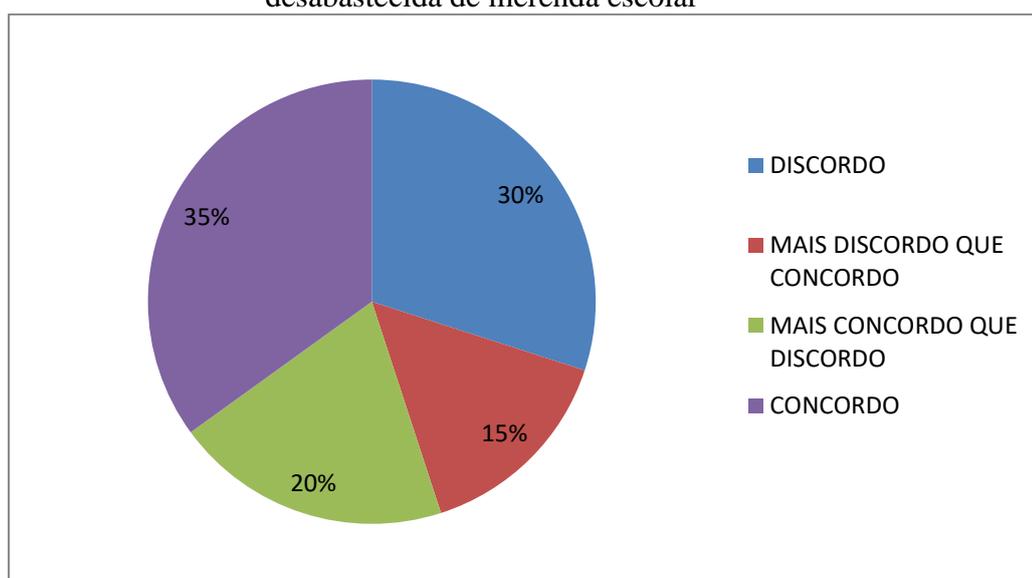
De acordo com o gráfico 5, 25% discordam que os estoques sejam suficientes até o reabastecimento seguinte, 30% mais discordam do que concordam, 20% mais concordam do que discordam que a assertiva seja verdadeira na realidade escolar, cerca de 25% afirmaram que o estoque tem sido suficiente entre um abastecimento e outro.

Ainda na mesma análise, ao realizar um paralelo com os gráficos 6 e 7 e das entrevistas com as supervisoras, outro fator que interfere diretamente na projeção de demanda eficiente está na projeção de reabastecimento feita pela equipe de nutricionistas. Nessa projeção, a quantidade de estoque de segurança calculado não se apresenta como suficiente para atender à demanda escolar até o próximo reabastecimento e pode acarretar em ruptura de estoque por falta. Na prática, isso se caracteriza pelo desabastecimento da unidade escolar, obrigando os gestores e responsáveis pela merenda a improvisar o cardápio, comprometendo toda a programação de merenda para aquele período.

Em contraposição a um possível cenário negativo em que ocorra desabastecimento, pode-se perceber que a GEDIME posiciona-se da seguinte forma: “Nós providenciamos fazer uma reposição, porque eles não podem ficar sem a merenda” (Gerente da GEDIME, em entrevista concedida em 05.06.2017). A fala da gerente entrevistada evidencia que, reconhecendo a possibilidade de desabastecimento de alguma unidade escolar, tão logo esteja ciente de um possível caso de iminente desabastecimento, procura disponibilizar uma rápida resposta.

Esse posicionamento pode ser confirmado pelo gráfico 6, gerado a partir de questionamento relativo ao desabastecimento de merenda escolar.

**Gráfico 6:** Respostas sobre controle dos gêneros: A escola já ficou desabastecida de merenda escolar



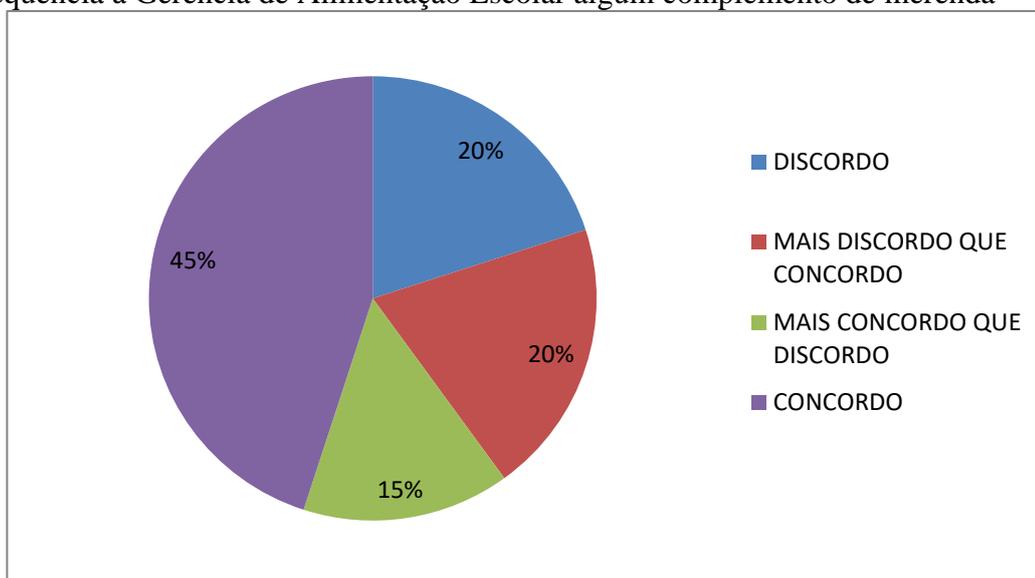
Fonte: Autora da pesquisa (2017)

De acordo com os dados coletados, cerca de 30% dos respondentes discordam da assertiva, 15% mais discordam que concordam, 20% atribuíram mais concordar que discordar e a grande maioria, 35%, concorda ser verdadeira a assertiva gerada pelo gráfico 6 da pesquisa.

Tal problema traduz-se em projeção de demanda de forma inadequada. Segundo Bowersox & Closs (2001), o sucesso de uma cadeia de suprimento eficiente se inicia no levantamento da demanda de materiais e insumos. Caso a projeção da demanda seja insuficiente, o nível de serviço no atendimento sempre será limitado. Essa problemática é ratificada, quando comparamos os gráficos 6 e 7, que foram gerados a fim de analisar a existência de desabastecimento de merenda escolar, pela ruptura de estoque.

Por conta da iminência de desabastecimento, os responsáveis pela tarefa criam solicitações de complemento de merenda, na intenção de mitigar a problemática e a ruptura de estoque. Na perspectiva de investigar se são feitas solicitações de complemento de merenda escolar à GEDIME, foi gerado o gráfico 7.

**Gráfico 7:** Respostas sobre controle dos gêneros: A minha escola solicita com frequência à Gerência de Alimentação Escolar algum complemento de merenda



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

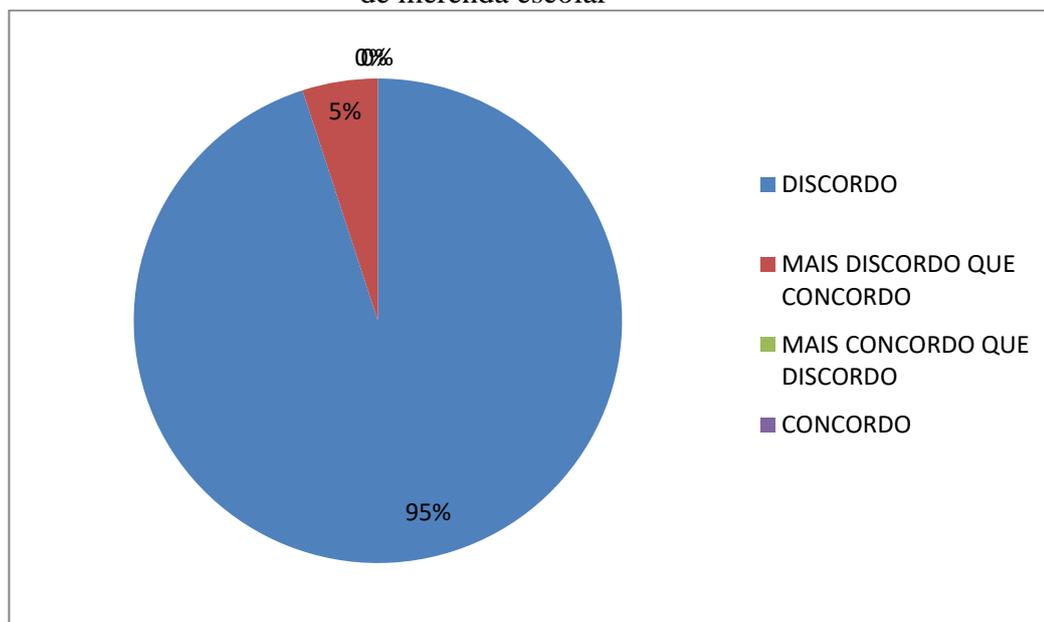
O gráfico 7 aponta que 20% discordam que solicitações de complemento de merenda sejam feitas, 45% responderam que, em sua escola, são feitas solicitações de complementação de merenda com frequência. Assim, percebemos que uma projeção de demanda existente deve ser efetuada em uma organização constituindo um estoque com margem de segurança. Para Ballou (2007), quando uma empresa decide manter um

estoque de segurança, na prática, o que ela está decidindo é obter do fornecedor (no caso de itens comprados) uma quantidade além daquela necessária para atender à demanda planejada e que será usada no caso de ocorrer alguma eventualidade (caso o consumo seja maior do que o planejado, por exemplo, ou haja atrasos do fornecedor, este último é destaque no final desta seção, a seguir).

Sobre a questão dos estoques, ainda notamos a seguinte afirmação: “[...] Geralmente quando a escola precisa de algum gênero, contatamos com as escolas próximas para levantar se há sobras e assim enviar para a escola que está com aquela falta” (Supervisora A, entrevista concedida). Nesse discurso, destacamos que a existência de uma rede de cooperação entre as escolas pertencentes à CDE 4. Isso, possivelmente, ocorre porque as escolas que cedem os gêneros conseguem uma margem de “segurança” na quantidade dos alimentos. É importante salientar que a prática de empréstimo de gêneros alimentícios é utilizada como uma estratégia para minimizar, de forma momentânea, a necessidade iminente de uma determinada unidade escolar.

No intuito de analisar causas hipotéticas de desabastecimento além da perspectiva de controle dos saldos para reabastecimento, o gráfico 8 objetivou questionar a existência de desperdício de merenda.

**Gráfico 8:** Respostas sobre controle dos gêneros: A escola apresenta desperdício de merenda escolar

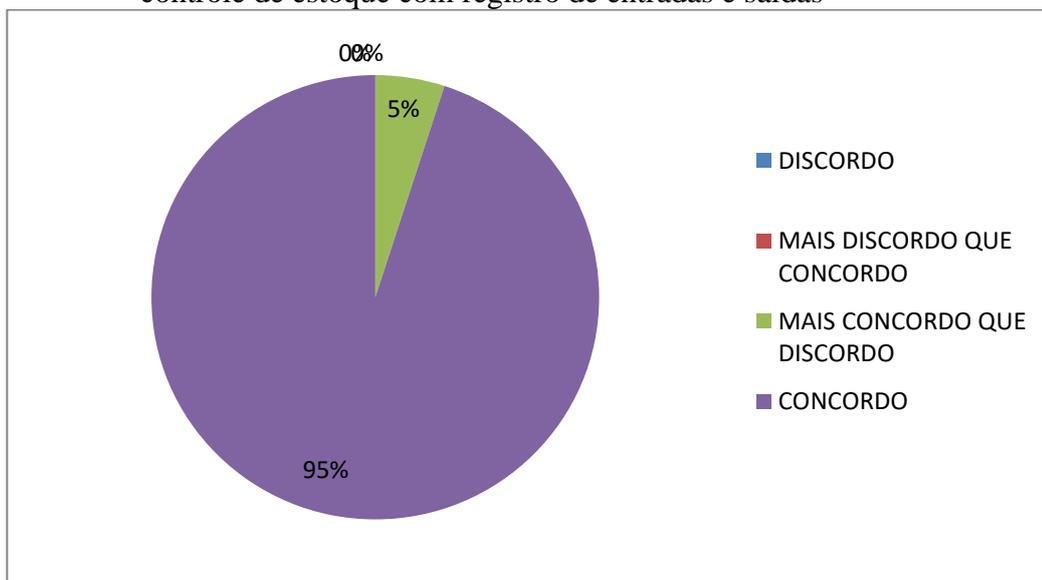


Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Conforme o gráfico acima disposto, 95% dos respondentes discordam que haja desperdício de merenda escolar, havendo apenas 5% dos respondentes que afirma que a assertiva seja verdadeira em sua escola.

Um terceiro fator a ser destacado refere-se à conferência dos itens recebidos na unidade escolar durante o reabastecimento. De acordo com os dados analisados, não fica claro de quem é a responsabilidade de receber os gêneros alimentícios na escola. Há unidades em que o gestor é o responsável pela tarefa, em outras, a merendeira ou a coordenadora pedagógica. Esse processo é registrado em um livro ata, no qual constam as entradas e saídas do estoque na unidade escolar. Nessa mesma linha de investigação, a indagação realizada aos respondentes sobre a escola possuir controles de estoque com registros de entradas e saídas de alimentos, o gráfico 9, apontou que, em 95% dos casos, o controle do estoque de merenda existe, havendo apenas 5% dos respondentes que discordam da assertiva.

**Gráfico 9:** Respostas sobre controle dos gêneros: A minha escola possui controle de estoque com registro de entradas e saídas



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Durante os procedimentos de entrevistas, uma das supervisoras entrevistadas, na tentativa de explicar como ocorre o controle dos gêneros, em um dos trechos de seus relatos aponta:

[...] Então! Ocorre o acompanhamento assim: nós vamos, verificamos o que chegou, pra quantos dias veio, quantas vezes, está estabelecida no cardápio e vamos ver como é, é... Feita a per capita pra retirar essa quantidade do depósito(M, entrevista concedida em 04.05.2017).

O fato analisado evidencia situações como: quantidades divergentes ao documento de solicitação expedido pela GEDIME; ausência de equipamentos específicos para o recebimento, como balanças de precisão para conferência, no caso de gêneros alimentícios calculados por peso; avaliação qualitativa do gênero recebido, antes de incorporá-lo ao estoque, inviabilizando, por exemplo, reclamações posteriores da escola quanto a determinado gênero alimentício se apresentar impróprio para o consumo devido a perdas por manuseio ou transporte inadequado.

Segundo Pozo (2007), cabe à administração de estoques, o controle da disponibilidade e das necessidades totais do processo produtivo, envolvendo não só os almoxarifados de matéria-prima e auxiliares, como também os intermediários e os de produtos acabados. Seu objetivo é não deixar faltar material ao processo de fabricação, evitando alta imobilização aos recursos financeiros. Fica claro que, nesse processo, sendo o recebimento o ponto inicial, deve receber atenção de quem controla o estoque da merenda.

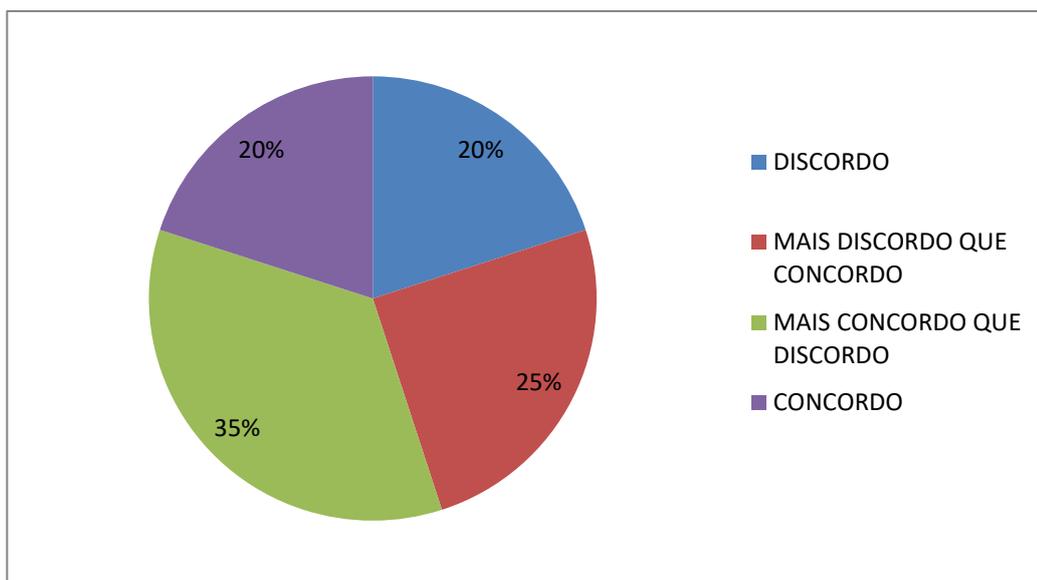
Por fim, não menos importante, está o fator atraso na entrega dos gêneros. Ballou (2007) afirma que a escolha dos transportadores logísticos é de suma importância para quem deseja atender eficientemente, pois o nível de serviço ofertado pelos transportadores logísticos deve considerar o tempo necessário a ser gasto na melhor rota de entrega possível. Tal problemática é citada pelos entrevistados, quando questionados sobre a existência dos atrasos na entrega dos gêneros da merenda escolar, como se pode perceber no discurso da entrevistada R., quando explica: “Problema de atraso mesmo, chega atrasado, por exemplo, está previsto chegar num dia, chega depois”. Reforçando a fala dessa supervisora, na reflexão dessa problemática, pode-se destacar o discurso de outra supervisora H, quando indagada sobre a existência de atrasos:

[...] ultimamente a merenda está demorando muito a chegar nas escolas. Ultrapassando as datas previstas que são uns 20 dias úteis, geralmente chega no 10º, 10º dia de atraso, depois do dia, dos 20 dias úteis, então por isso então falta, de precisar repor alguma coisa, geralmente feita pelos gestores mesmo das escolas (H, entrevista concedida em 04.05.2017).

Para Ballou (2007), a necessidade de se planejar estrategicamente a cadeia de abastecimento, de forma sinérgica e coordenada, é para que o cliente final obtenha aquilo que deseja na quantidade correta, no local desejado, no período em que necessita.

Ainda analisando a perspectiva de periodização do reabastecimento dos estoques o questionamento acerca da entrega dos gêneros alimentícios na data programada para reabastecer a escola gerou o gráfico 10.

**Gráfico 10:** Respostas sobre controle dos gêneros: Os gêneros da merenda escolar são entregues nas datas programadas para reabastecimento dos estoques



Fonte: Autora da pesquisa (2017)

De acordo com o gráfico 10, 20% dos respondentes discordam que os estoques sejam reabastecidos em cronograma de forma correta, 25% mais discordam do que concordam, 35% mais concordam do que discordam que a assertiva seja verdadeira e somente 20% afirmaram que os gêneros obedecem ao prazo estipulado em cronograma específico.

O resultado da pesquisa demonstrado no gráfico 10 confirma as informações dadas por uma das supervisoras, quando ela diz que a entrega dos gêneros da merenda escolar ultrapassa do período programado, conforme citado anteriormente. Pode-se entender, transversalmente aos dados coletados, que, conquanto haja um planejamento no qual se estipulam prazos específicos para o reabastecimento das unidades escolares, como se vê no discurso da supervisora H e na análise do gráfico 10, há evidências do não cumprimento e da utilização de ações paliativas para amenizar tal quadro. Essa

realidade amplia ainda mais a problemática, por não mais se caracterizar um ponto isolado, mas, sim, como rotina factual.

Ante a exposição dos dados, evidencia-se a importância do caráter protagonista da GEDIME no processo de operacionalização do PNAE no Amazonas. Nesse processo, emerge a necessidade de se proceder à elaboração de uma ferramenta de gestão a ser utilizada pela SEDUC, ou seja, um Plano de Ação Educacional (PAE) que contemple ações capazes de, adaptando-se à realidade da CDE4, possam mitigar as questões problemáticas levantadas nesta investigação.

#### 2.3.4 Ponderações sobre o resultado da pesquisa de campo

Os resultados obtidos com os dados coletados à luz das problematizações teóricas permitiram o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa, que era compreender a dinâmica do controle de saldos de merenda escolar na CDE4, bem como investigar possíveis gargalos logísticos. A aplicação do questionário como instrumento metodológico permitiu extrair os dados de 20 gestores em um período de tempo hábil, possibilitando sua tabulação imediata e subsidiando a análise de forma satisfatória.

No primeiro bloco de questões, os resultados proporcionaram entender como acontece a supervisão das atividades do PNAE pela GEDIME. Os dados confirmaram que é necessário um novo planejamento das atividades de acompanhamento tanto em nível estratégico, pela Gerência, quanto em níveis tático e operacional, pelas supervisoras, nutricionistas e merendeiras, respectivamente.

No segundo bloco de questões e eixo de análise descreveu-se a relação do nível de qualidade dos gêneros alimentícios exigido pelo PNAE e o apresentado nas escolas da CDE4. Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que os gêneros apresentam qualidade e quantidade inferior à demanda para atender satisfatoriamente às escolas. Pode-se inferir, de acordo com os dados, que a SEDUC do estado do Amazonas deve imprimir esforços entre os atores envolvidos no processo, para discutir a problemática e elencar estratégias para solucioná-la. A presente pesquisa cita como possíveis soluções: a reformulação da quantificação de demanda nos estoques, o debate e o fortalecimento de vínculos com produtores locais e a avaliação qualitativa do nível de serviço prestado pela empresa operadora logística, itens que estão descritos com maior clareza no capítulo 3 deste estudo.

O terceiro bloco de questões e eixo de análise proporcionou a compreensão da dinâmica do controle de estoque e seu reabastecimento nas escolas da CDE4. A análise dos dados que compõem esse eixo propiciou sinalizar gargalos logísticos no processo de controle de estoque, como a necessidade de informatização das ferramentas utilizadas para registro do inventário nas escolas, a necessidade de otimização no recebimento dos estoques nas escolas e a necessidade de replanejamento no dia de entrega dos alimentos de alta perecibilidade.

Essas constatações justificam a proposta de elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), disposta no capítulo 3, em que se apresentam, detalhadamente, ações que favoreçam um cenário otimizado frente às problemáticas evidenciadas.

### **3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE NO LEVANTAMENTO DO SALDO DE GÊNEROS DA MERENDA DAS ESCOLAS DA CDE 4**

Nos capítulos anteriores, o presente estudo se dedicou a investigar a execução do PNAE no Estado do Amazonas, tendo como premissa a verificação dos saldos de merenda nas escolas estaduais gerenciadas pela GEDIME, especificamente as unidades da CD4. Como produto final de uma análise qualitativa, pretende-se, com este Plano de Ação, apresentar alternativas minimizadoras frente aos dilemas encontrados nos capítulos 1 e 2 desta pesquisa. Torna-se importante frisar que tais propostas servem tanto para as escolas estudadas, como também para as demais da capital amazonense. Dessa forma, ressalta-se que a solicitação de complementação de merenda já vem sendo percebida como sintoma de uma execução logística a ser melhorada pela GEDIME, na responsabilidade de aplicar as diretrizes definidas pelo PNAE.

No segundo capítulo desta pesquisa, buscou-se responder os questionamentos sugeridos nas investigações junto à SEDUC, sob a responsabilidade da GEDIME, realizadas no primeiro capítulo, como também desvendar os gargalos logísticos que se apresentam na CDE 4 que influenciam na oferta da merenda escolar. Detectou-se, então, que as causas da ruptura de estoques têm diversas vertentes, dependendo do ponto de vista da análise. Assim, pelo prisma da GEDIME, a questão tende para fatores como recursos limitados repassados pela União. Para as Coordenadorias, na percepção das supervisoras, o problema estaria na limitação dos recursos, na limitação da oferta de gêneros de produção local, na dificuldade de contabilizar a projeção de demanda e ainda, estaria na qualidade dos gêneros recebidos, a ausência de suporte na conferência durante o recebimento e o atraso da empresa transportadora. Entretanto, percebe-se que essas causas são concorrentes e não exclusivas, ou seja, o conjunto de tais problemáticas, em seu escopo, contribui para o quadro atual do baixo nível de serviço no objetivo de atender às premissas diretivas do PNAE. Porém, este estudo destacou os fatores mais relevantes encontrados na pesquisa de campo.

Certamente, a execução eficiente do PNAE na visão dos gerentes e fiscalizadores, especificamente o reabastecimento das escolas, é visto como executado na sua melhor proporcionalidade frente aos desafios da GEDIME. Uma análise mais aprofundada feita neste estudo, contudo, permitiu detectar fatores que interferem no serviço logístico da merenda. Essas análises subsidiaram a proposta descrita no presente

capítulo que apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) que contém ações objetivando a melhoria do controle de estoque no levantamento do saldo de gêneros da merenda das escolas das Coordenadorias Educacionais.

Tal proposta surge como um caminho que poderá possibilitar um redimensionamento daquilo que é entendido como já executado da melhor forma possível. Paradigmas existentes sobre a capacidade do setor público em oferecer um nível de qualidade igual ao setor privado reforçam a utilização de estratégias planejadas. Sendo assim, pretende-se obter, junto à GEDIME, a redução de solicitações de complemento de merenda, por conta da melhoria do gerenciamento logístico do controle de saldos dos estoques de merenda. A proposição do referido PAE tem o intuito de se estender para as escolas da capital como um todo e não apenas para o recorte da pesquisa, no caso, a CDE4. Consciente de que uma mudança como a proposta por este PAE demanda tempo, busca-se, com essa ferramenta, potencializar o nível de serviço logístico da SEDUC do Estado do Amazonas para a capital do estado, via para roteirização da entrega dos gêneros alimentícios.

Para a GEDIME, o PAE deve ser útil no estabelecimento de práticas que contribuam para a execução das diretrizes do PNAE. Para as Coordenadorias Distritais, um *upgrade* no gerenciamento logístico da merenda escolar. Para nutricionistas e supervisoras, um olhar acurado na qualidade da merenda servida. Para as merendeiras, um reforço e suporte em suas atividades operacionais cotidianas.

Finalmente, é importante frisar que as proposições explicitadas neste PAE, dispostas no quadro 10, foram construídas a partir da premissa de oferecer soluções mitigadoras que resultem a melhoria de qualidade da alimentação dos estudantes amazonenses através da otimização no nível de serviço logístico da merenda escolar das CDE da capital do Amazonas.

**Quadro 10:** Aspectos de melhoria na operacionalização do PNAE na CDE 4

DIAGNÓSTICOS	SUGESTÕES PARA MELHORIA
Projeção de demanda insuficiente	Aperfeiçoamento do cálculo de demanda (quantificação com dados mais atuais)
Ausência de conferência no recebimento dos gêneros na escola	Substituição do livro ata por planilha eletrônica, alimentada semanalmente pela supervisão
	Disponibilização de equipamentos adequados (transpaleteiras, balanças) para realização do recebimento conforme documento específico em que constem informações daquilo que está sendo enviado e realmente entregue na unidade escolar
Atrasos no reabastecimento dos gêneros alimentícios	Análise dos modais logísticos utilizados, supervisão acurada da empresa prestadora desse serviço
Presença de alimentos industrializados no cardápio	Debates da problemática com GEDIME e nutricionistas, utilização de produtores locais
Baixa qualidade de gêneros alimentícios	Mudança no dia de entrega dos perecíveis
Forma centralizada de execução do PNAE	Gerenciamento do PNAE ser realizado pelas próprias escolas

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

O quadro apresenta a síntese analítica descrita neste subtópico, acompanhada, respectivamente, das propostas mitigadoras, que objetivam amenizar ou eliminar as problemáticas evidenciadas na análise dos dados da pesquisa.

Nessa via, o quadro 10, construído a partir das análises deste estudo, tem, como função, orientar a operacionalidade do PAE, como forma de contribuir para que a GEDIME possa atender às escolas com abastecimento necessário e suficiente para oferecer alimentação escolar adequada e com qualidade para os alunos. A seguir descreveremos propostas em duas subseções.

### 3.1 Aspectos operacionais logísticos – o que pode ser otimizado

Como modo de clarificar a maneira como estão pontuadas as ações propostas, esta primeira subseção objetiva elencar quesitos como cálculo de demanda,

reformulação nas operações referentes ao recebimento e melhorias na gestão dos prazos com diminuição de atrasos na entrega, todos intrínsecos à gestão logística. O quadro 11 aborda o aperfeiçoamento do cálculo de demanda.

**Quadro 11:** Solucionando a demanda insuficiente

Ação 01	
O quê?	Aperfeiçoar o cálculo de demanda (quantificação com dados mais atuais)
Por quê?	Aprimorar quantitativos de solicitação de reabastecimento de merenda para reduzir as solicitações de complemento de merenda e o risco de desabastecimento
Onde?	Escolas supervisionadas – CDE4
Quando?	Período anterior ao reabastecimento que é realizado a cada 20 dias
Quem?	Nutricionistas
Como?	GEDIME - Monitorar a quantidade de solicitações de complemento de merenda
Quanto?	Sem custos

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

O quadro 11 descreve a proposta de ação 1 que visa aprimorar o quantitativo de solicitação de reabastecimento de merenda. Espera-se, com tal procedimento, que a realização de um cálculo mais apurado nas quantidades dos gêneros alimentícios a pedir gerem estoques suficientes de merenda para o período, que, no caso analisado, são estabelecidos pela GEDIME, para 20 dias nas escolas da CDE4, reduzindo, assim, o número de solicitações de complemento de merenda para minimizar o risco de desabastecimento.

No estudo, ficou evidenciado que o aperfeiçoamento do cálculo do quantitativo deve ser aperfeiçoado. Isso deverá ser realizado pela equipe de nutricionistas. A partir desse novo cálculo, a GEDIME poderá, trimestralmente, realizar o acompanhamento qualitativo da proposta e monitorar a quantidade de solicitações de complemento de merenda. Acredita-se que, no período de noventa dias, já se tenha tido tempo suficiente para gerar informações que permitam construir indicadores. O índice gerado dessa análise será o indicador qualitativo se o cálculo de estoque para reabastecimento está sendo executado de forma satisfatória ou não.

Dentro dessa perspectiva, a GEDIME, possui meios para ter o número de alunos atualizado já no início do ano letivo, visto que a SEDUC dispõe de um sistema informatizado de rede, SIGEAM, que permite levantamento de informações escolares em tempo real, sem depender de atualização cadastral do censo escolar. Com isso, será possível verificar o quantitativo de discentes não contemplados com o recurso enviado

pelo governo federal para aquisição de gêneros da merenda escolar. Dessa forma, a Secretaria de Educação, enquanto órgão gestor, pode se programar para atender à demanda que excedeu o orçamento federal.

O próximo quadro aborda a análise qualitativa sobre a tarefa de controle dos estoques.

**Quadro 12:** Informatização do controle de estoque

Ação 2	
O quê?	Substituir o livro ata por planilha eletrônica
Por quê?	Otimizar o controle de estoques nas escolas
Onde?	Escolas supervisionadas
Quando?	Imediatamente
Quem?	Merendeiras/responsável da escola
Como?	GEDIME deve monitorar a quantidade de solicitações de complemento de merenda
Quanto?	Sem custos (estimativa de 30 min de trabalho produtivo).

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

A ação 2 propõe a otimização do controle de estoque nas escolas, por meio da substituição do livro ata, por planilha eletrônica. Essa ferramenta pode ser disponibilizada dentro do sistema informatizado que a SEDUC já possui, sem a necessidade de se fazer qualquer expediente de encaminhamento de documentação. A proposição da planilha como uma ferramenta tecnológica trata-se de algo simples de ser executado, vez que já se encontra disponível nas escolas, por fazer parte do pacote de serviços informatizados instalados em qualquer microcomputador. Com esse tipo de ferramenta, capaz de descrever os quantitativos de forma acurada, pode-se otimizar o controle de entradas e saídas dos estoques de merenda nas escolas, fazendo com que o controle seja mais rápido e eficiente, o que pode ser realizado pelos atuais responsáveis pelo controle do estoque.

A seguir apresentaremos a ação 3 que se refere à estruturação para controle dos estoques nas escolas com o recebimento dos gêneros.

**Quadro 13:** Estruturação para controle dos estoques nas escolas

Ação 3	
O quê?	Disponibilização de equipamentos adequados para movimentação (transpaleteiras, balanças) para realização do recebimento, conforme documento específico em que constem informações daquilo que está sendo enviado e o que está sendo realmente entregue na Unidade Escolar.
Por quê?	Otimizar o processo de recebimento de estoques de merenda para reforçar a qualidade (cont.)

Onde?	Escolas Supervisionadas– CDE4
Quando?	Imediatamente
Quem?	GEDIME e/ou empresa responsável pela entrega
Como?	Aquisição por processo licitatório
Quanto?	R\$ 50.000,00

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

A ação 3, descrita no quadro 13, propõe mitigar a problemática que as merendeiras encontram na ocasião em que os gêneros alimentícios chegam à escola. A aquisição dos equipamentos deve ser por processo licitatório. Tal medida é necessária para que haja a otimização do monitoramento dos gêneros alimentícios recebidos quanto à quantidade e à qualidade. Caberá à GEDIME ficar responsável por aplicar pesquisa trimestral para acompanhar o índice de qualidade dos alimentos recebidos, bem como possíveis discrepâncias entre documentações e o que efetivamente é entregue na escola. O valor proposto, destinado à compra dos equipamentos, no caso, uma transpaleta manual, um carrinho para descarga e uma balança de precisão média, multiplicado pelo número de escolas pertencentes à CDE4, pode ser financiado com o orçamento do PNAE.

### 3.2 Aspectos qualitativos – o que pode ser otimizado

Esta subseção descreve ações que pontuam o quesito “qualidade”, no processo de operacionalização do PNAE, nas escolas pesquisadas. O quadro 14 versa sobre o nível de qualidade serviço prestado pela empresa transportadora, que, como se viu no estudo, trata-se de empresa terceirizada.

**Quadro 14:** Avaliação do nível de qualidade de serviço dos operadores logísticos terceirizados

Ação 4	
O quê?	Analisar os modais logísticos utilizados, promovendo supervisão acurada da empresa prestadora desse serviço.
Por quê?	Monitoramento da qualidade no atendimento do PNAE no Amazonas
Onde?	GEDIME
Quando?	Imediatamente
Quem?	GEDIME
Como?	Reuniões entre GEDIME E CAE
Quanto?	Sem custos

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

A proposta da quarta ação tem foco nas ações estratégicas da GEDIME, uma vez que é o órgão responsável por tal atribuição. Essa avaliação deve ser feita não mais no centro operacional, mas nas escolas. Para tal, devem-se promover reuniões com os pares envolvidos no PNAE na CD 4 para estabelecer meios para supervisionar e monitorar a qualidade do serviço prestado pela empresa terceirizada, na entrega dos gêneros da merenda nas escolas da CDE4, criando normativas e diretrizes, quando na detecção de falhas, e propondo prazos para adequação da empresa, quando solicitado.

Cabe aqui ressaltar que a análise proposta deve permear quesitos avaliativos como: qualidade no transporte, meios de transporte mais adequados, documentação e condições da frota dos modais, manuseio dos gêneros, quantidades transportadas, atendimento e cordialidade dos funcionários, além de outras ações que podem surgir em discussões que contribuam para a melhor prestação de serviço junto às escolas atendidas. Propõe-se o prazo para início imediato, devido ao grande número de quesitos avaliativos a se analisar. Assim, quanto antes o trabalho iniciar-se, maior a probabilidade de sucesso nessa empreitada.

O quadro 15 trata da questão da necessidade de parcerias com os produtores locais.

**Quadro 15:** Planejamento estratégico para fomento de parcerias com produtores locais

Ação 5	
O quê?	Promover debates sobre a problemática com a GEDIME e nutricionistas, na busca de produtores locais
Por quê?	Monitoramento da qualidade no atendimento do PNAE no Amazonas.
Onde?	GEDIME
Quando?	Imediatamente
Quem?	Nutricionistas/ GEDIME
Como?	Reuniões entre GEDIME E CAE
Quanto?	Sem custos

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

Esta ação sugere à GEDIME a criação de momentos de debates que visem ao planejamento e ao fomento de parcerias com arranjos produtivos locais para fornecer insumos e produtos regionais, a fim de que a qualidade e a segurança alimentar do PNAE na CDE 4 sejam garantidos. A medida sugere ampliação da oferta de uma parcela dos gêneros alimentícios, especificamente os de maior perecibilidade e não em toda sua totalidade e visa investir tempo na busca de soluções, quando o percentual de fornecedores locais for abaixo do esperado, comprometendo as atividades do Programa

e obrigando o cardápio a oferecer produtos industrializados, o que, neste estudo, foi um ponto indicado como a ser melhorado. Com base nos dados da pesquisa, não percebeu-se nenhuma agenda na SEDUC para este fim, por tal percepção, propõe-se a realização de reuniões com a GEDIME e o Conselho de Alimentação Escolar, em virtude da responsabilidade direta desses órgãos em levantar estratégias para que a oferta dos insumos de maior perecibilidade seja por meio de produtores locais.

Tendo a “qualidade dos gêneros alimentícios” como pano de fundo dessa discussão, o próximo quadro propõe a ação concernente aos gêneros de alta perecibilidade.

**Quadro 16:** Garantia da qualidade dos gêneros de alta perecibilidade

Ação 7	
O quê?	Alterar o dia de entrega dos perecíveis
Por quê?	Oferecer gêneros com melhor qualidade
Onde?	Escolas
Quando?	2018
Quem?	DELOG/GEDIME
Como?	Programando nova data com os fornecedores
Quanto?	Sem custos

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

A sugestão apresentada no quadro 16 propõe a garantia da oferta de gêneros na melhor qualidade possível. No processo de coleta de dados, detectou-se que reabastecimento dos gêneros com mais perecibilidade ocorre às quintas feiras. Como se pode perceber, não se trata do dia da semana mais adequado, vez que os produtos entregues, para não serem desperdiçados, devem ser todos consumidos no dia imediatamente posterior, ou seja, na sexta-feira. Caso isso não ocorra, corre-se o risco de, no próximo dia letivo, segunda-feira, haver produtos que já não mais apresentam condição de consumo. Para que haja um aproveitamento regular desse tipo de produto, sugere-se uma reprogramação na data de entrega, elegendo-se o primeiro dia útil da semana para essa entrega. Essa nova medida pode ser traçada pelo Departamento de Logística.

O quadro 17 aborda a questão da descentralização da execução do PNAE.

**Quadro 17:** Descentralização da execução do PNAE

Ação 7	
O quê?	Descentralizar a execução do PNAE
Por quê?	Agilizar a execução do PNAE, com fornecimento dos gêneros alimentícios de qualidade.
Onde?	Escolas
Quando?	2018
Quem?	SEDUC/DELOG/GEDIME
Como?	Recursos repassados diretamente para escolas
Quanto?	De acordo com a demanda do ano letivo

Fonte: Autora da pesquisa (2017)

A proposta de ação de número 7 finaliza esta seção, sugerindo que parte do processo de execução do PNAE seja realizada de forma descentralizada, partindo da evidência de que todas as ações são tomadas atualmente pela GEDIME, na capital, abrangendo desde o estudo da demanda per capita, aquisição dos gêneros, distribuição dos estoques às escolas, construção do cardápio e preparo de refeições. Para esta proposta, bastaria que fossem disponibilizados recursos para as escolas para a aquisição de gêneros de produtores locais, sugeridos no quadro 17, ficando a GEDIME, juntamente com o CAE, por fazer a supervisão, o acompanhamento e a fiscalização na execução do programa.

Esta proposta encontra sua relevância, uma vez que permitirá dirimir gargalos oriundos de naturezas diversas, tais como: dificuldades logísticas por localização geográfica de difícil acesso; morosidade no diagnóstico de problemas; ausência de acompanhamento e supervisão dos diversos processos inerentes ao fornecimento da merenda etc. Recomenda-se, neste caso, que haja uma descentralização dessas ações, não em sua totalidade, pelos mesmos motivos elencados acima, ficando a cargo das escolas a tarefa de adquirir, dos produtores locais, somente a parcela dos gêneros alimentícios que possuem alta perecibilidade. Isso poderia imprimir celeridade ao processo, uma vez que a compra seria feita dos produtores locais, próximos das escolas, não mais dos fornecedores da capital, considerados como atravessadores, o que poderia aumentar a possibilidade de adquirir merenda de mais qualidade.

Considerando ainda, a possibilidade da execução do PNAE no Amazonas ser na forma descentralizada, mesmo que não fosse possível transferir o gerenciamento do programa para todas as escolas, devido às peculiaridades de localização das mesmas, que dificulta aquisição de produtos e gêneros para atendimento com a merenda, a descentralização poderia acontecer nas escolas da CDE 4, podendo se estender para as

demais escolas da capital, onde ficam localizadas a sede da Seduc e o depósito central da GEDIME, local que dispõe de maior oferta e variedades dos produtos que compõem os cardápios que são oferecidos aos alunos diariamente.

Para isso, a escola deveria receber diretamente os recursos financeiros para essa aquisição e, posteriormente, proceder à prestação de contas. Mister ressaltar que a descentralização não exime a responsabilidade da GEDIME, que ficaria responsável por supervisionar tanto o processo de aquisição dos insumos, como o preparo das refeições.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa preocupou-se em estabelecer as relações das atividades da SEDUC, pela GEDIME, na execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar no estado do Amazonas. Os objetivos propostos foram descrever como acontece o processo de distribuição e de controle da demanda de gêneros alimentícios na CDE 4, analisá-los e propor um Plano de Ação Educacional (PAE) para a melhoria do controle de estoque concernente ao fluxo de levantamento do saldo de gêneros da merenda das escolas da Coordenadoria que se constitui como objeto desta pesquisa, bem como das demais Coordenadorias Educacionais.

O presente estudo teve como questão norteadora: Quais os desafios da GEDIME para a otimização do controle do saldo de merenda das escolas estaduais da capital do Amazonas, em específico a CDE4?

Para responder tal questionamento, o estudo dividiu-se em três momentos. No primeiro, descreveu-se como é realizada a logística de repasse da merenda escolar para as escolas da rede estadual do Amazonas, seguindo as diretrizes do PNAE. Para tanto, foram apresentadas as legislações pertinentes ao PNAE, também sua estrutura e diretrizes, enquanto política pública. Em seguida, apresentou-se o panorama detalhado da rede estadual de ensino da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas quanto à normatização e gestão da distribuição e controle da merenda escolar na rede estadual.

Por fim, o terceiro capítulo diagnosticou os pontos de análise, delimitando explicações que culminam na propositura de um PAE que minimizem ou extingam os problemas detectados ao longo do processo investigativo. Dessa forma, pretendeu-se, com este estudo de abordagem qualitativa, realizar o confronto teórico da área e os dados coletados nas entrevistas direcionadas às supervisoras e pares envolvidos no processo de merenda escolar, no que tange ao gerenciamento e à fiscalização do programa, de forma a contribuir para que as atividades realizadas no levantamento de saldo da merenda escolar das escolas da CDE 4, bem como das demais CDEs, possam acontecer de forma dinâmica, ágil e eficiente.

O presente estudo permitiu concluir que o contexto logístico da CDE 4 apresenta gargalos, tais como atrasos na entrega dos gêneros nas escolas. Tal realidade pode demandar um esforço extra da GEDIME para garantir o escoamento de produção e entrega de insumos não somente para as escolas da CDE 4, mas para todas da capital. Outra questão importante diz respeito à supervisão dos operadores logísticos que atuam

na entrega dos gêneros alimentícios, problema que merece uma atenção especial por parte do PNAE.

Em oposição a esse cenário, os dados da pesquisa apontaram que a GEDIME trabalha para estimular a mitigação de tais problemáticas mediante as dificuldades encontradas, promovendo práticas que produzam resultados econômico-financeiros, ao mesmo tempo em que busca o equilíbrio com a natureza e o bem-estar dos agentes envolvidos, principalmente os alunos.

Na trajetória da pesquisa, além da análise dos gráficos apresentados, também foi possível entender, de forma mais aprofundada, o funcionamento das escolas estaduais pertencentes à CDE 4 e suas demandas por produtos e serviços de qualidade.

As análises que envolveram o caso da operacionalização do PNAE, o diagnóstico de gargalos logísticos em sua execução, que culminaram com a apresentação de ações propostas no Plano de Ação Educacional, as quais representam uma alternativa viável de superação das lacunas inerentes à gestão da GEDIME em relação à operacionalização do PNAE. Ou seja, verificou-se a necessidade de investimento de tempo no planejamento estratégico para melhoria, sobretudo, da gestão logística.

Nesse cenário, o PAE representa um investimento para melhorar a execução logística do Programa nas escolas da CDE4. No entanto, reconhecem-se os limites do plano de ação e a necessidade de se avaliarem seus impactos na melhoria dos procedimentos da GEDIME. Assim, a pesquisa alcançou o objetivo, ao elaborar alternativas mitigadoras enumeradas no referido PAE, que representa a intervenção entre possibilidades de melhoria concernentes à gestão logística. Cabe destacar, por fim, que se reconhecem os limites desta pesquisa e a necessidade de novos estudos sobre a cadeia de abastecimento do PNAE na cidade de Manaus.

Isso posto, reconhece-se que as ações propostas neste Plano de Ação Educacional, face aos muitos desafios, demandas e deficiências encontradas na CDE 4, constituem uma tarefa complexa, suplantando a importância do trabalho da GEDIME na sua finalidade precípua, que é desenvolver ambientes favoráveis ao fornecimento de uma merenda escolar saudável, saborosa e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Governo do Estado. **Atribuições da SEDUC**. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/estrutura/gabinete/>>. Acesso em: 08 jun. 2016.

AMAZONAS, Governo do Estado. Seduc e Conselho de Alimentação Escolar projetam ações em benefício da comunidade estudantil. Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/2015/03/seduc-e-conselho-de-alimentacao-escolar-projetam-acoes-em-beneficio-da-comunidade-estudantil/>>. Acesso em: 27 de abri de 2016.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar. **Ano, 2016**. Manaus - AM.. Disponível em: <[https://servicos.sigeam.am.gov.br/rendimento/anal\\_coord\\_ensino.asp#chart](https://servicos.sigeam.am.gov.br/rendimento/anal_coord_ensino.asp#chart)>. Acessado em: 20 dez. 2016.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico. Condensado de Informações sobre os Municípios do Estado do Amazonas – 11. ed. Atual. Manaus: SEPLAN, 2013. 164 p.: il.1. Estatística – Amazonas I. Título.

\_\_\_\_\_. Portal dos Dados e Indicadores da Educação Básica do Amazonas. Disponível em: <<https://sites.google.com/a/seduc.net/estatistica/lse/lse-am-consultas>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. Tradução de Elias Pereira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BELIK, Walter. CHAIM, Nuria Abrahão. O programa nacional de alimentação escolar e a gestão municipal: eficiência administrativa, controle social e desenvolvimento local. **Revista Nutrição**, Campinas, 22(5): 595-607, set./out., 2009.

BEZERRA, José Arimatea Barros. Alimentação e escola: significados e implicações curriculares da merenda escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v.14, n.40, p. 103-115. 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

BORGES, Walquimar Vilaça Batista. **Os efeitos da implementação das Coordenadorias Distritais de Educação na gestão das escolas estaduais da zona norte de Manaus**. Dissertação (Mestrado Profissional). 122 p. 2015. Programa de

Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programas/PNE. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>. Acesso em: 27 de abril de 2016.

\_\_\_\_\_. Governo do Brasil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2015/06/em-2015-a-merenda-dos-estudantes-esta-garantida>>. Acesso em: 10 de março de 2016.

\_\_\_\_\_. Palácio do Planalto. Presidência da República. . Acervo – Constituição Federal. Publicado 04/07/2011. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>>. Acesso em: 20 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar. Ano 2017. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>. Acessado em: out. 2017.

\_\_\_\_\_. Mapa do Estado do Amazonas – Rio Amazonas e Manaus. Disponível em: <<http://www.brasil-turismo.com/mapas/mapa/mapa-amazonas.jpg>>. Acessado em: 27 de abril 2016.

\_\_\_\_\_. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Legislação. **Resolução/CD/FNDE nº 38, de 16 de julho de 2009**. Disponível em: <[https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl\\_tipo=RES&num\\_ato=00000038&seq\\_ato=000&vlr\\_an=2009&sgl\\_orgao=CD/FNDE/MEC](https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000038&seq_ato=000&vlr_an=2009&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC)> Acesso em: 07 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Manuais. Cartilha Nacional da Alimentação Escolar. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-material-de-divulgacao/alimentacao-manuais/item/6820-cartilha-pnae-2015>> Acesso em: 07 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos – Constituições. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/principal.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/principal.htm)>. Acessado em: 20 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>. Acesso em: 16 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Educação Alimentar e Nutricional nas Escolas/Eliene Ferreira de Souza, 1 – ed. Cuiabá. Universidade Federal do Mato Grosso. Rede Tec Brasil. 2013.

CHAVES, Lorena Gonçalves; BRITO, Rafaela Ribeiro de. **Políticas de Alimentação Escolar**. Profucionário - curso técnico de formação para os funcionários da educação. Brasília: Centro de Educação a Distância – CEAD, Universidade de Brasília, 2006, 88p.

CORRÊA, Ricardo Razera. **A aplicação do Planejamento Estratégico na Gestão Pública Municipal**. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/98184/>. Acesso em: 12 set. 2017.

DALLABONA, Sílvia Leite da Silva; DIRKSEN, Ivete Trapp. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Disponível em:

[http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Silvia\\_Leite\\_da\\_Silva\\_Dallabona\\_-\\_Ivete\\_Trapp\\_Dirksen.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Silvia_Leite_da_Silva_Dallabona_-_Ivete_Trapp_Dirksen.pdf). Acesso em: 10 set. 2017.

**Dicionário Interativo da Educação Brasileira**. - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/caixa-escolar/>>. Acesso em: 25 de out. 2016.

DOMENE, Semírames Martins. A escola como ambiente de promoção da saúde e educação nutricional. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 19, n.4, p. 505-517, 2008.

FACEBOOK/CAE AMAZONAS - Conselho de Alimentação Escolar do Estado do Amazonas. Adicionou 212 novas fotos ao álbum "Visitas CAE - Manicoré, Novo Aripuanã, Borba e Nova Olinda", (9 de agosto, 2016). Disponível em:

<https://www.facebook.com/CAEAmazonas/?fref=ts>. Acesso em: 27 de set. 2016).

FERREIRA, Cintia da Paixão. Diagnóstico dos gargalos de um sistema produtivo da empresa B no segmento de acrílico: Estudo de caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Tema 2015 – Otimização de Recursos e Desenvolvimento.

G1.Amazonas. Ponte Rio Negro gera avanços e vulnerabilidade a municípios do AM. Ano 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2012/10/ponte-rio-negro-gera-avancos-e-vulnerabilidade-municipios-do-am.html>. Acessado em: 27 abril 2016.

GOMES, Hellen Grace Melo. **Apropriação dos resultados do SADEAM – Matemática**: o papel da gestão escolar de duas escolas da Rede Estadual de Educação do Amazonas. Dissertação (Mestrado Profissional). 166 p. 2015. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/apropriacao-dos-resultados-do-sadeam-matematica-o-papel-da-gestao-escolar-de-duas-escolas-da-rede-estadual-de-educacao-do-amazonas/>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

GOLDIM NETO, Leopoldo, BEZERRA, José de Arimatea Bastos, SANTOS, Alice Nayara dos. **Qualidade na Merenda Escolar**: Intervenções Gastronômicas. Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. UNICAMP: Campinas, 2012.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 set. 2016.

LOPES, Janice Buiate. REZENDE, Maria Teresa Nunes Pacheco. Horizonte Científico. Ano 2014. O Programa de Alimentação Escolar e a Qualidade da merenda escolar em Uberlândia (MG). Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/view/24241>>. Acessado em: 10 jan. 2017

MARAGONI, Ana Maria Marques Camargo. **Questionário e Entrevista**-algumas considerações. São Paulo: Oficina de textos, 2009, p. 167-174.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes Caixa Escolar. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/caixa-escolar/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. **Manual de orientação para a alimentação escolar na educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e na educação de jovens e adultos** / [organizadores Francisco de Assis Guedes de Vasconcelos...et al.] – 2. ed. - Brasília: PNAE: CECANE-SC, 2012. 48 p. ; il., grafs., tabs. Inclui bibliografia. 1. Merenda escolar – Brasil. 2. Estudantes – Nutrição. I. Vasconcelos, Francisco de Assis Guedes de. II. Programa Nacional de Alimentação Escolar (Brasil). Disponível em:<<http://www.fnde.gov.br/arquivos/category/110-alimentacao-e-nutricao>>. Acesso em: 16 set. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e práticas** – 26° Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Rosimairé Valente de. O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: Uma análise de sua implementação nas escolas da rede estadual de ensino de Manaus. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P. 212. 2016. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/o-programa-nacional-de-alimentacao-escolar-uma-analise-de-sua-implementacao-nas-escolas-da-rede-estadual-de-ensino-de-manaus/>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teóricoprática**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. **Um resgate histórico do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE**. Dissertação (Mestrado Profissional). 2001, 133 p. Universidade Federal de São Paulo.

PERES, Emerson de Paula. **Como melhorar a Logística da Merenda Escolar em Itaqui**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública. UFRS: Itaqui. 2012.

PERES, Sérgio de A. Cid. **O prestador de serviço logístico na atualidade**. Disponível em: <<http://www.modais.com.br/pg/index.php/news/1-latest-news/194-o-prestador-de-servico-logistico-na-atualidade>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS. ORGÃOS E ENTIDADES. **SEDUC**. Órgãos Colegiados. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/estrutura/orgaos-colegiados/>>. Acesso em: 24 set. 2016.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODAN. Sistema de Acompanhamento e Controle de Documentos na Web (SPROweb). Disponível em: <<http://www.prodam.am.gov.br/portifolio/sproweb/>>. Acesso em: 10 jun 2017.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO. **Institucional**. Manaus, AM, 2015b. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/institucional/>>. Acesso em: 11 out. 2015.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 9. ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

SILVA, Francisca Rosimeira da. **Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Administração Pública**. Programa Nacional de Administração Pública. UFM: Maringá. 2011.

SILVA, Wânia Cândida *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SPROWEB. Consulta de documento. Disponível em: <[http://www.sproweb.am.gov.br/index.php/relatorios/documento\\_cadastro\\_resultado](http://www.sproweb.am.gov.br/index.php/relatorios/documento_cadastro_resultado)>. Acesso em: 2 maio 2015.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

UNDIME – União Nacional dos Dirigentes Nacionais da Educação. Ano 2003. Manaus - Seduc fará regionalização do cardápio. Disponível em: <<https://undime.org.br/noticia/manaus--seduc-fara-regionalizacao-do-cardapio>>. Acesso em: 27 abril 2016.

VAZ, José Carlos. LOTTA, Gabriela Spanghero. A Contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, p.107-139, jan/fev.2011.

VIANA, João José. **Administração de materiais, um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

## APÊNDICES

### APENDICE A – Entrevista com a Gerente da GEDIME

#### ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
PESQUISADORA ANA PAULA GOMES TAVARES

TÍTULO DA PESQUISA: A Gestão de Suprimentos da Alimentação Escolar: o Programa Nacional de Alimento Escolar e o abastecimento de merenda escolar no Estado do Amazonas

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Analisar o processo de controle de saldo e logística da merenda escola no Amazonas.

FUNÇÃO DO ENTREVISTADO: Gerente do Programa Nacional de Alimentação Escolar do Amazonas

Prezado(a) colaborador(a),

Sou Aluna do mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora e desenvolvo uma pesquisa, cujo tema é Alimentação Escolar, que visa compreender as formas de controle de saldo da merenda escolar no estado do Amazonas.

Neste instrumento (entrevista) apresentamos perguntas sobre o Programa de Alimentação Escolar. Suas respostas são muito importantes para que possamos melhorar o processo do Programa de Alimentação, no que diz respeito ao atendimento com merenda escolar para os alunos. Os dados coletados pela entrevista serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

1 - Como se desenvolve o acompanhamento e controle da execução do PNAE no Estado do Amazonas?

---

2 - Durante o período de sua atuação na gerência da GEDIME, houve registro de solicitação de complementação de gêneros da merenda escolar das escolas da capital e/ou do interior? Em caso afirmativo a que atribui esse fato e como foi o processo de envio de alimentos para essas unidades escolares?

---

3 - De qual maneira é realizado o levantamento do estoque das escolas estaduais para o reabastecimento da merenda escolar (capital e interior)?

---

4 – Como é realizado nas escolas o controle de entrada e saída de gêneros da merenda do estoque?

---

---

5 – As escolas da capital são abastecidas com qual periodicidade? E as escolas do interior? Quais os possíveis problemas e/ou soluções apresentados por tal recorte temporal definido?

---

---

---

6 - Quais profissionais da SEDUC acompanham o processo de pedido, levantamento e envio da merenda para as escolas?

---

---

---

7 - Como ocorre o processo de acompanhamento dos produtos após serem entregues nas escolas das Coordenadorias Educacionais?

---

---

---

8 – Para distribuição dos gêneros na capital e no interior como estão organizadas as rotas (calha, microrregião)?

---

---

---

9 – Que tipo de entrave acontece durante o processo de abastecimento das escolas da capital e no interior?

---

---

---

10 - Dentro da estrutura da GEDIME ela conta como DELOG, responsável pelos trâmites logísticos de envio da merenda. Esse departamento estrutura-se como? E o diálogo da DELOG com GEDIME?

---

---

---

11 - Sobre os gêneros alimentícios de qual maneira é elaborada a lista de produtos para envio para as escolas da capital e as do interior?

---

---

---

12 - Com relação as escolas da capital o abastecimento com gêneros perecíveis é feito com mais frequência. Em sua opinião como isso apresenta variações na qualidade alimentar?

---

---

---

13 - Qual procedimento deve ser feito quando uma escola apresenta iminente desabastecimento?

---

---

---

14 - Há alguma questão sobre alimentação escolar que não foi abordada e gostaria de deixar registrada?

---

---

Aqui, finalizamos este instrumento. Agradecemos sua participação!

**APÊNDICE B – Entrevista com o Presidente do CAE**

## ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PESQUISADORA ANA PAULA GOMES TAVARES

TÍTULO DA PESQUISA: A Gestão de Suprimentos da Alimentação Escolar: o Programa Nacional de Alimento Escolar e o abastecimento de merenda escolar no Estado do Amazonas

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Analisar o processo de controle de saldo e logística da merenda escola no Amazonas.

FUNÇÃO DO ENTREVISTADO: Presidente do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) do Amazonas

Prezado(a) colaborador(a),

Sou Aluna do mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora e desenvolvo uma pesquisa, cujo tema é Alimentação Escolar, que visa compreender as formas de controle de saldo da merenda escolar no estado do Amazonas.

Neste instrumento (entrevista) apresentamos perguntas sobre o Programa de Alimentação Escolar. Suas respostas são muito importantes para que possamos melhorar o processo do Programa de Alimentação, no que diz respeito ao atendimento com merenda escolar para os alunos. Os dados coletados pela entrevista serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

1 - Como se desenvolve o acompanhamento e controle da execução do PNAE no Estado do Amazonas?

---

2 - Durante o seu período de atuação como Presidente do CAE, teve conhecimento de registros de solicitação de complementação de gêneros da merenda escolar das escolas da capital e/ou do interior? A que causas atribui esses pedidos?

---

3 - De qual maneira é realizado o levantamento do estoque das escolas estaduais para o reabastecimento da merenda escolar (capital e interior)?

---

4 – Como é realizado nas escolas o controle de entrada e saída de gêneros da merenda do estoque?

---

5 – As escolas da capital são abastecidas com qual periodicidade? E as escolas do interior?

---

---

6 - Quais profissionais da SEDUC acompanham o processo de pedido, levantamento e envio da merenda para as escolas?

---

7 - Como ocorre o processo de acompanhamento dos produtos após serem entregues nas escolas das Coordenadorias Educacionais?

---

8 - Para distribuição dos gêneros na capital e no interior como estão organizadas as rotas (calha, microrregião)?

---

9 - Que tipo de entrave acontece durante o processo de abastecimento das escolas da capital e no interior?

---

11 - Sobre os gêneros alimentícios de qual maneira é elaborada a lista de produtos para envio para as escolas da capital e as do interior?

---

12 - Com relação as escolas da capital o abastecimento com gêneros perecíveis é feito com mais frequência. Em sua opinião como isso apresenta variações na qualidade alimentar?

---

13 - Qual procedimento deve ser feito quando uma escola apresenta iminente desabastecimento?

---

14 - Há alguma questão sobre alimentação escolar que não foi abordada e gostaria de deixar registrada?

---

Aqui, finalizamos este instrumento. Agradecemos sua participação!

**APÊNDICE C – Questionário para gestor de escola****QUESTIONÁRIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
PESQUISADORA ANA PAULA GOMES TAVARES

TÍTULO DA PESQUISA: A Gestão de Suprimentos da Alimentação Escolar: o Programa Nacional de Alimento Escolar e o abastecimento de merenda escolar no Estado do Amazonas

OBJETIVO DO QUESTIONÁRIO: Analisar o processo de controle de saldo e logística da merenda escola no Amazonas.

FUNÇÃO DO RESPONDENTE: Gestor de Escola Estadual do Amazonas

**Questionário do(a) Gestor (a) das escolas estaduais do Estado do Amazonas.**

Prezado(a) colaborador(a),

Sou Aluna do mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora e desenvolvo uma pesquisa, cujo tema é Alimentação Escolar, que visa compreender as formas de controle de saldo da merenda escolar no estado do Amazonas.

Neste instrumento (questionário) apresentamos perguntas sobre você e o Programa de Alimentação Escolar. Suas respostas são muito importantes para que possamos melhorar o processo do Programa de Alimentação, no que diz respeito ao atendimento com merenda escolar para os alunos.

**Instruções:**

Você levará aproximadamente 10 minutos para responder. Por favor, marque apenas uma questão que seja ou esteja próxima da realidade da escola que você trabalha.

Não é necessário se identificar.

Município em que sua escola se localiza: \_\_\_\_\_

Nome da escola onde você trabalha: \_\_\_\_\_

Como a escola é abastecida: por rodovias ou hidrovias? \_\_\_\_\_

Para darmos início apresentamos algumas questões sobre como acontece o Programa de Alimentação Escolar na escola onde você trabalha, no que se refere ao acompanhamento. No quadro abaixo, assinale com um X quanto ao acompanhamento do Programa de Alimentação na Escolar na escola por você administrada.

Para a marcação considere os seguintes graus:

- 1 – Discordo
- 2 – Mais discordo que concordo
- 3 – Mais concordo que discordo
- 4 – Concordo

Assertivas	1	2	3	4
A Gerência de Alimentação Escolar entra em contato com a escola para ter informações de como está o andamento do Programa de				

Alimentação.				
A Coordenação Distrital/Regional de Educação faz acompanhamento do Programa de Alimentação Escolar na sua escola.				
A Escola tem o acompanhamento presencial de uma nutricionista.				
A escola tem acompanhamento presencial da Supervisora da merenda escolar.				
A escola apresenta problemas em seu estoque de alimentos, com a falta de alguns gêneros.				
A escola tem estoques suficientes para a manutenção da alimentação escolar dentro do período estabelecido até o envio de novos gêneros.				
Os gêneros da Alimentação escolar são entregues nas datas programadas/previstas.				
A quantidade de gêneros recebidos na escola atende ao período programado.				
É realizado controle do estoque de merenda da escola com registros de entrada.				
A escola solicita com frequência complementação de gêneros para merenda da Gerência da Alimentação Escolar.				
A escola já apresentou risco de iminente desabastecimento de merenda.				
Os produtos que chegam a escola correspondem às determinações do PNAE.				
Tenho consciência do trâmite de pedido de complementação alimentar.				
Os gêneros alimentícios suprem as necessidades nutricionais dos estudantes.				
A escola já ficou desabastecida de merenda escolar.				
Acompanhamento mais pontual no processo de execução do PNAE, interfere na frequência de pedidos gêneros para a GEDIME.				
A escola apresenta desperdício de merenda escolar.				

Para que possamos ter as escolas abastecidas com gêneros alimentícios, se faz necessário conhecermos um pouco, como o abastecimento vem acontecendo na escola que você atua.

Abastecimento da escola com gêneros da merenda

1. Para quantos dias a escola é abastecida?
  - a) 20 dias letivos
  - b) 40 dias letivos
  - c) 60 dias letivos
  - d) 90 dias letivos
  - e) Outros. Especifique \_\_\_\_\_

2. Com qual periodicidade é feito o controle de saldo.
  - a) Mensalmente
  - b) A cada dois meses
  - c) Semestralmente
  - d) Não tem controle
  - e) Outro. Especifique\_\_\_\_\_
  
3. Qual a periodicidade de repasse de saldo da merenda no estoque da escola para a Gerência de Alimentação?
  - a) Semanal
  - b) Quinzenal
  - c) Mensal
  - d) Não repassa o saldo
  - e) Outro. Especifique\_\_\_\_\_
  
4. Quais meios são utilizados para repasse de saldo para a GEDIME? É permitido a marcação de mais de um elemento.
  - a) Por telefone e/ou e-mail
  - b) Informado pelos Merendeiros e/ou Gestores
  - c) Coletado por Supervisoras
  - d) Saldo não é repassado
  
5. Para quem é distribuída a alimentação escolar na escola?
  - a) Alunos
  - b) Alunos e Professores
  - c) Alunos, Professores e Servidores
  - d) Alunos, Professores, Servidores e Comunidade

Há alguma questão sobre alimentação escolar que não foi abordada e gostaria de deixar registrada?

R - \_\_\_\_\_

Aqui, finalizamos este instrumento. Agradecemos sua participação!

**APENDICE D – Entrevista com supervisora da GEDIME**

## ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PESQUISADORA ANA PAULA GOMES TAVARES

TÍTULO DA PESQUISA: A Gestão de Suprimentos da Alimentação Escolar: o Programa Nacional de Alimento Escolar e o abastecimento de merenda escolar no Estado do Amazonas

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Analisar o processo de controle de saldo e logística da merenda escola no Amazonas.

FUNÇÃO DO ENTREVISTADO: Supervisora do Programa Nacional de Alimentação Escolar do Amazonas

Prezado(a) colaborador(a),

Sou Aluna do mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora e desenvolvo uma pesquisa, cujo tema é Alimentação Escolar, que visa compreender as formas de controle de saldo da merenda escolar no estado do Amazonas.

Neste instrumento (entrevista) apresentamos perguntas sobre o Programa de Alimentação Escolar. Suas respostas são muito importantes para que possamos melhorar o processo do Programa de Alimentação, no que diz respeito ao atendimento com merenda escolar para os alunos. Os dados coletados pela entrevista serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

1 - Durante o período de sua atuação como supervisora do PNAE, houve registro de solicitação de complementação de gêneros da merenda escolar das escolas? Em caso afirmativo a que atribui esse fato?

---

---

2 - De qual maneira é realizado o levantamento do estoque das escolas estaduais para o reabastecimento da merenda escolar (capital e interior)?

---

---

3 – Como é realizado nas escolas o controle de entrada e saída de gêneros da merenda do estoque?

---

---

4 – As escolas são abastecidas com qual periodicidade? Quais os possíveis problemas e/ou soluções apresentados por tal recorte temporal definido?

---

---

5 - Quais profissionais da SEDUC acompanham o processo de pedido, levantamento e envio da merenda para as escolas?

---

---

6 - Como ocorre o processo de acompanhamento dos produtos após serem entregues nas escolas das Coordenadorias Educacionais?

---

7 – Que tipo de entrave acontece durante o processo de abastecimento das escolas?

---

8 - Sobre os gêneros alimentícios de qual maneira é elaborada a lista de produtos para envio para as escolas?

---

9 - Com relação ao abastecimento com gêneros perecíveis é feito com mais frequência. Em sua opinião como isso apresenta variações na qualidade alimentar?

---

10 - Qual procedimento deve ser feito quando uma escola apresenta iminente desabastecimento?

---

11 - Com acompanhamento mais pontual no processo de execução do PNAE, interfere na frequência de pedidos gêneros para a GEDIME?

---

12 - Há alguma questão sobre alimentação escolar que não foi abordada e gostaria de deixar registrada?

---

Aqui, finalizamos este instrumento. Agradecemos sua participação!

