



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE  
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR PELOS SERVIDORES DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
AMAZONAS (IFAM)**

**ERIKLAY GUIMARÃES OLIVEIRA**

**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ICSA- INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE  
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR PELOS SERVIDORES DO IFAM**

**ERIKLAY GUIMARÃES OLIVEIRA**

*Sob a Orientação da Professora*

**Dra. Bianca Scarpeline de Castro**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de Mestre, no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

**SEROPÉDICA-RJ**

Novembro 2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Guimarães, Eriklay Oliveira, 1991-

G284i      A Implementação do Programa Nacional de Alimentação  
Escolar pelos Servidores do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) /  
Eriklay Guimarães Oliveira. - Manaus, 2024.  
144 f.

Orientadora: Biancca Scarpeline de Castro.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade  
Federal Ruraldo Rio de Janeiro, PPGE, 2024.

1. Implementação do PNAE. 2. Percepção dos Servidores.  
3. Dificuldades Organizacionais. 4. Avanços em Alimentação  
Escolar. 5. Propostas de Melhoria. I. Castro, Biancca  
Scarpeline de, 1980, orient. II Universidade Federal Rural  
do Rio deJaneiro. PPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



**TERMO Nº 1037 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.064960/2024-14**

**Seropédica-RJ, 23 de novembro de 2024.**

**ERIKLAY GUIMARÃES OLIVEIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/11/2024.

*(Assinado digitalmente em 30/11/2024 10:11 )*

BEATRIZ QUIROZ VILLARDI  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matricula: 1644808

*(Assinado digitalmente em 23/11/2024 15:23 )*

BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matricula: 1824501

*(Assinado digitalmente em 26/11/2024 21:04 )*

SILVIA APARECIDA ZIMMERMANN  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptDAS (12.28.01.00.00.00.84)  
Matricula: 1091123

*(Assinado digitalmente em 24/11/2024 15:24 )*

MARIA DO SOCORRO BEZERRA DE LIMA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 334.601.592-00

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **1037**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **23/11/2024** e o código de verificação: **fd7293ba64**

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**ERIKLAY GUIMARÃES OLIVEIRA**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/11/2024.

Prof.<sup>a</sup> Dra. Biancca Scarpeline de Castro  
Presidente da Banca/Orientador(a)  
Membro Interno  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof.<sup>a</sup> Dra. Beatriz Quiroz Villardi  
Membro Interno  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvia Aparecida Zimmermann  
Membro Interno  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Socorro Bezerra de Lima  
Membro Externo  
Universidade Federal Fluminense

## RESUMO

GUIMARÃES, Eriklay Oliveira. A Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE pelos servidores do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2024.

**Tipo de Trabalho Final de Curso:** Dissertação de Mestrado e Relatório técnico conclusivo, com foco na implementação de políticas públicas, especificamente o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM).

**Objetivo:** Identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, conforme percebido pelos servidores responsáveis pela sua implementação, visando elaborar um relatório técnico conclusivo com propostas para enfrentar as dificuldades e aproveitar os avanços e oportunidades.

**Metodologia:** A pesquisa utilizou uma combinação de revisão da literatura, estudo de documentos institucionais e entrevistas com atores-chave, permitindo uma compreensão abrangente dos processos operacionais do programa.

**Resultados:** O estudo revela que a falta de capacitação, ausência de diretrizes unificadas, de sistemas integrados de monitoramento, infraestrutura e envolvimento comunitário são cinco dificuldades para a implementação do PNAE no IFAM. As oportunidades incluem a atuação do CECANE/IFAM, capacitações para agricultores familiares e inclusão de alimentos regionais. Para superar as dificuldades e aproveitar as oportunidades, sugerem-se ações como: capacitar os membros da equipe e os agricultores familiares; criar equipes técnicas dedicadas ao PNAE em todos os campi; desenvolver um sistema unificado de monitoramento; investir na melhoria da infraestrutura; incentivar a diversificação da produção agrícola local; promover espaços de diálogo entre os atores envolvidos e uma maior participação da comunidade escolar.

**Limitações para aplicabilidade do Trabalho Final de Curso (TFC):** Os resultados do estudo têm como principais limitações sua dependência dos dados fornecidos pelos servidores entrevistados e pela administração do IFAM. A amostra de servidores entrevistados pode não capturar todas as nuances das experiências com o PNAE nos diferentes *campi*. E, mudanças nas políticas públicas ou no contexto socioeconômico podem afetar a aplicabilidade das conclusões a longo prazo.

**Aplicabilidade:** Os resultados do estudo têm aplicabilidade direta na melhoria da implementação do PNAE no IFAM. As propostas do relatório técnico conclusivo podem orientar ações para aprimorar a gestão do programa, como investimentos em infraestrutura, capacitação de servidores, estabelecimento de diretrizes claras e fortalecimento das parcerias com agricultores familiares. Ainda, as lições aprendidas podem ser adaptadas para outros contextos, influenciando políticas públicas e contexto similares em outras regiões.

**Contribuição para a sociedade (práticas e teóricas):** Na prática, o estudo contribui para aprimorar a implementação do PNAE no IFAM, em beneficiando com uma alimentação escolar de melhor qualidade e diversidade aos estudantes. Ao fortalecer a parceria com agricultores familiares, também promove o desenvolvimento local sustentável. Teoricamente, a pesquisa avança na compreensão das dificuldades e oportunidades da implementação de políticas públicas em contextos regionais específicos, destacando o papel crucial dos servidores. Contribui para a literatura sobre avaliação da implementação de políticas públicas, oferecendo *insights* sobre a importância de fatores organizacionais tais como infraestrutura, logística e envolvimento comunitário desempenham papéis cruciais na eficácia do programa.

**Originalidade:** A pesquisa se destaca pela sua abordagem focada na perspectiva dos servidores de médio e baixo escalão, proporcionando uma visão das dinâmicas operacionais e dificuldades específicas enfrentados na implementação do PNAE no contexto do IFAM.

**Palavras-Chave:** Implementação do PNAE, Percepção dos Servidores, Dificuldades Organizacionais, Avanços em Alimentação Escolar, Propostas de Melhoria.

## ABSTRACT

GUIMARÃES, Eriklay Oliveira. The Implementation of the National School Feeding Program - PNAE by the employees of the Federal Institute of Science and Technology of Amazonas - IFAM. 2024. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2024.

**Type of Final Course Work:** Master's Dissertation and conclusive technical report, focusing on the implementation of public policies, specifically the National School Feeding Program (PNAE) at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM).

**Objective:** To identify the difficulties and advances in the implementation of PNAE at IFAM, as perceived by the employees responsible for its implementation, aiming to develop a conclusive technical report with proposals to face the difficulties and take advantage of the advances and opportunities.

**Methodology:** The research used a combination of literature review, study of institutional documents, and interviews with key actors, allowing for a comprehensive understanding of the program's operational processes.

**Results:** The study reveals that the lack of training, absence of unified guidelines, integrated monitoring systems, infrastructure, and community involvement are five difficulties for the implementation of PNAE at IFAM. Opportunities include the work of CECANE/IFAM, training for family farmers, and the inclusion of regional foods. To overcome the difficulties and seize the opportunities, actions such as training team members and family farmers, creating dedicated PNAE technical teams at all campuses, developing a unified monitoring system, investing in infrastructure improvement, encouraging diversification of local agricultural production, promoting spaces for dialogue between the involved actors, and greater participation of the school community are suggested.

**Limitations for applicability of the Final Course Work:** The study's results have as main limitations their dependence on data provided by the interviewed employees and the IFAM administration. The sample of interviewed employees may not capture all the nuances of the experiences with PNAE in different campuses. Also, changes in public policies or the socioeconomic context may affect the long-term applicability of the conclusions.

**Applicability:** The study's results have direct applicability in improving the implementation of PNAE at IFAM. The proposals of the conclusive technical report can guide actions to enhance the program's management, such as investments in infrastructure, employee training, establishment of clear guidelines, and strengthening partnerships with family farmers. Furthermore, the lessons learned can be adapted to other contexts, influencing public policies and similar contexts in other regions.

**Contribution to society (practical and theoretical):** In practice, the study contributes to improving the implementation of PNAE at IFAM, benefiting students with better quality and diversity in school meals. By strengthening the partnership with family farmers, it also promotes sustainable local development. Theoretically, the research advances the understanding of the difficulties and opportunities in implementing public policies in specific regional contexts, highlighting the crucial role of employees. It contributes to the literature on evaluation of public policy implementation, offering *insights* on the importance of organizational factors such as infrastructure, logistics, and community involvement play crucial roles in the program's effectiveness.



**Originality:** The research stands out for its approach focused on the perspective of middle and low-level employees, providing a view of the operational dynamics and specific difficulties faced in the implementation of PNAE in the context of IFAM.

**Keywords:** Implementation of PNAE, Perception of Employees, Organizational Difficulties, Advances in School Feeding, Proposals for Improvement".

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Ciclo das Políticas Públicas.....	23
Figura 2 – Diretrizes do PNAE .....	36
Figura 3 - O IFAM no Estado do Amazonas .....	41
Figura 4 - Classificação da pesquisa .....	50
Figura 5 - Descentralização de recursos orçamentários para execução do PNAE .....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Modelo de Ciclo da Política Pública .....	22
Quadro 2 - Análise das dificuldades e recomendações na Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).....	46
Quadro 3 Roteiro para a entrevista semiestruturada com os atores do PNAE.....	52
Quadro 4 -Cargos e atividades relacionadas ao PNAE .....	61
Quadro 5 - Dificuldades e Oportunidades das Experiência com o PNAE .....	72
Quadro 6 – Dificuldades e Oportunidades da Implementação do PNAE no IFAM ....	85
Quadro 7 - Dificuldades e Oportunidades em relação ao Relacionamento com os <i>stakeholders</i> .....	91
Quadro 8 - Sugestões para consubstanciar com as evidencias da pesquisa. nos campi do IFAM e a capacidade de resolução pelo instituto .....	94

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1– Repasse do FNDE .....	37
Tabela 2-Valores de Investimento por Aluno em Diferentes Modalidades de Ensino em 2024 .....	37
Tabela 3 - Distribuição de Recursos e Atendimento Discente pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFAM (2017-2023) .....	38
Tabela 4 Número de entrevistados, o meio da entrevista, as suas datas e durações ....	57
Tabela 5 - Perfil dos Entrevistados .....	60

## LISTA DE SIGLAS

ACF	Advocacy Coalition Framework
BME	Burocratas de Médio Escalão
BNR	Burocracia de Nível de Rua
CAE	Conselho de Alimentação Escolar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCPR	Casa Civil da Presidência da República
CECANE	Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DFD	Documento de Formalização de Demanda
EAN	Educação Alimentar e Nutricional
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IDAM	Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas
IF Goiano	Instituto Federal Goiano
IF SULDEMINAS	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
MEI	Modelo do Equilíbrio Interrompido
PAP	Plano de Ação Participativo

PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PROAP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PTT	Produto Técnico Tecnológico
SAN	Segurança Alimentar e Nutricional
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIGECON	Sistema de Gestão de Conselhos
SIOPE	Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
XI EBAP	XI Encontro Brasileiro de Administração Pública

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Objetivo Geral .....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3. Relevância.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4. Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>19</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Conceitos de Políticas Públicas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Os Modelos de Análises de Políticas Públicas: Ciclos de Políticas Públicas .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3. A Fase de Implementação da Política Pública .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 O Papel dos Burocratas na Implementação das Políticas Públicas .....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Avaliação da Implementação da Política Pública .....</b>	<b>30</b>
<b>2.6. Considerações Finais do Capítulo .....</b>	<b>32</b>
<b>3. PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) E O IFAM .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. O PNAE – Histórico, Leis, Trajetória, Desenvolvimento .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. O IFAM e a Implementação do PNAE.....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Estudos sobre o PNAE.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. Considerações Finais do Capítulo .....</b>	<b>48</b>
<b>4. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1. Classificação da Pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Coleta e Análise de Dados .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. Limitações dos Métodos e Procedimentos Utilizados.....</b>	<b>58</b>
<b>4.4. Considerações Finais do Capítulo .....</b>	<b>58</b>
<b>5. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PNAE NO IFAM: RESULTADOS</b>	<b>60</b>
<b>5.1 Informações Gerais dos entrevistados.....</b>	<b>60</b>
<b>5.2. Experiência com o PNAE .....</b>	<b>62</b>
5.2.1. Histórico ou dificuldades iniciais .....	63
5.2.2. Capacitação específica sobre o PNAE .....	65
5.2.3. Políticas ou diretrizes do IFAM ou seus campi para a implementação do PNAE .....	68
5.2.4. Considerações sobre as Experiência com o PNAE .....	72
<b>5.3. Implementação .....</b>	<b>74</b>
5.3.1. Equipe técnica dedicada ao PNAE .....	75
5.3.2. Sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE .....	76
5.3.3. Garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos .....	79
5.3.4. Compras diretas da agricultura familiar.....	81
5.3.5. Considerações sobre a implementação do PNAE .....	85
<b>5.4. Relacionamento com os <i>stakeholders</i>.....</b>	<b>87</b>
5.4.1. Relação dos <i>stakeholders</i> com o Programa Nacional de Alimentação Escolar .....	87
5.4.2. Participação da comunidade escolar no PNAE.....	88
5.4.3. Considerações sobre o Relacionamento com os <i>stakeholders</i> .....	90
<b>5.5. Sugestões para aprimorar a implementação do PNAE.....</b>	<b>93</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO .....</b>	<b>98</b>
<b>7. DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO .....</b>	<b>99</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>103</b>
PNAE.....	104
Estrutura do Plano de Ação .....	108
Transformação do PNAE no IFAM.....	119
Monitoramento .....	120
Considerações Finais .....	120
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>132</b>

<b>ANEXO B – CALCULADORA DE VALORAÇÃO DO PTT.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO C – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA DO IFAM .....</b>	<b>140</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A alimentação escolar é uma das políticas públicas fundamentais para o desenvolvimento social e educacional. No Brasil, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) representa um dos pilares para a promoção da segurança alimentar nas escolas públicas, garantindo não apenas o acesso à alimentação de qualidade, mas também contribuindo para a formação de hábitos alimentares saudáveis entre os estudantes. Este programa, que teve início em 1955, passou por diversas transformações legislativas e administrativas ao longo das décadas, refletindo as mudanças nas políticas públicas e nas necessidades sociais do país.

A presente pesquisa científica aplicada foca na implementação do PNAE no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), onde o programa assume características particulares devido às especificidades regionais que influenciam desde a logística de distribuição dos alimentos até a interação com as comunidades locais. Essa abordagem específica revela as dificuldades e avanços de adaptar uma política pública nacional a um contexto local diversificado, onde fatores como infraestrutura, logística e envolvimento comunitário desempenham papéis cruciais na eficácia do programa.

Neste trabalho, propõe-se identificar as estratégias implementadas no IFAM para superar as dificuldades à eficaz execução do PNAE, bem como as contribuições do programa para o desenvolvimento educacional e social dos estudantes. A análise baseia-se em uma combinação de revisão da literatura, estudo de documentos institucionais e entrevistas com *stakeholders* chave, permitindo uma compreensão abrangente tanto dos processos operacionais quanto dos impactos educacionais do programa.

Sobre os repasses para o PNAE, as escolas recebem do Governo Federal, através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), verbas destinadas à implementação do programa de alimentação dos discentes. Esses recursos são distribuídos de forma suplementar, ou seja, em caráter adicional aos recursos das escolas federais, estaduais e municipais. Dentre as organizações que recebem verba para a execução do PNAE, estão os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (FNDE, 2022). Em 2023 esse montante alcançou o valor de R\$ 1.718.371,96 (um milhão, setecentos e dezoito mil, trezentos e setenta e um reais e noventa e seis centavos) (FNDE, s.d).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é um dos Institutos criados pelo Governo Federal em 2008 (Decreto Lei n.º 11.892/2008), cujo propósito é ampliar o ensino técnico e tecnológico, anexando programas de formação e qualificação de trabalhadores, licenciaturas e cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Atende 18.017 alunos, e a implementação do PNAE é realizada diretamente por servidores nos 17 campus abrangendo 9040 alunos do IFAM (FNDE, s.d)

Até maio de 2024, o IFAM possuía 17 Campi espalhados pelo estado do Amazonas, bem como a Reitoria localizada em Manaus, cada um com características e autonomia próprias para a execução do PNAE em âmbito local, como a quantidade de alunos atendidos, os recursos executados, a posição geográfica e o custo amazônico, que refletem realidades singulares do Estado. Os recursos financeiros do PNAE para o IFAM do ano de 2023 alcançam R\$ 1.718.371,96 (um milhão, setecentos e dezoito mil, trezentos e setenta e um reais e noventa e seis centavos) (FNDE, s.d).

E, considerando as diretrizes e normas do PNAE, esses servidores implementadores precisam colocar em prática a política pública nos seus respectivos campi, entre as quais enfatiza-se a execução de 30% dos recursos oriundos do FNDE para aquisição de gêneros alimentícios das famílias de agricultores, que estejam dentro da Lei da Agricultura Familiar. (BRASIL, 2009).

Desta forma, a presente pesquisa aplicada visou responder quais são as dificuldades e avanços a implementação do PNAE, na percepção dos servidores do IFAM?

## 1.2. Objetivo Geral

Identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, conforme percebido pelos servidores responsáveis por essa implementação.

### 1.2.1. Objetivos Específicos

1. Identificar as dificuldades enfrentadas pelos servidores na implementação do PNAE no IFAM.
2. Verificar a existência e contribuição de capacitações específicas sobre o PNAE para os agentes implementadores.
3. Identificar as principais dificuldades enfrentadas na implementação do PNAE no IFAM, conforme a percepção dos servidores.
4. Destacar os avanços e resultados positivos alcançados na implementação do PNAE no IFAM até o momento.
5. Elaborar um relatório técnico conclusivo com propostas para o enfrentamento das dificuldades e o aproveitamento dos avanços e oportunidades identificados na implementação do PNAE no IFAM.

## 1.3. Relevância

O PNAE é uma das políticas públicas mais importantes e abrangentes no contexto brasileiro, visando garantir a segurança alimentar e nutricional e promover hábitos alimentares saudáveis entre estudantes de todo o país. O PNAE criado em 1954 é um dos programas mais antigos e significativos no contexto brasileiro, integrando a política de Segurança Alimentar e Nutricional. Seus objetivos visam ofertar refeições que garantam as necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência na escola e à formação de hábitos alimentares saudáveis (Ferreira et al., 2019, p. 2). No entanto, a implementação efetiva do PNAE enfrenta diversas dificuldades, que variam de acordo com as especificidades regionais e institucionais.

A efetividade do programa enfrenta dificuldades que vão desde a aquisição de alimentos até a gestão de recursos financeiros. Um dos principais dificuldades identificadas é a insuficiência de nutricionistas e o vínculo de trabalho inadequado, considerados limitadores para o cumprimento de todas as funções atribuídas ao profissional, a falta de cursos de capacitação para os conselheiros e a insuficiência de transporte para visitas às escolas são apontadas como dificuldades atuais (Ferreira et al., 2019).

No âmbito do Instituto Federal de Ciências e Tecnologia do Amazonas (IFAM), a implementação do PNAE assume particular relevância, dada a importância da instituição para a formação profissional e o desenvolvimento regional. Nesse contexto, para obter efetividade e eficácia na sua implementação torna-se fundamental compreender as dificuldades e os avanços alcançados pelos servidores responsáveis pela execução do programa.

Esta pesquisa se tornou relevante pela necessidade de contar com um diagnóstico sobre a realidade da implementação do PNAE no IFAM, considerando a perspectiva dos agentes diretamente envolvidos nesse processo. Ao identificar as dificuldades iniciais, a contribuição de capacitações específicas, as principais dificuldades persistentes e os resultados positivos já alcançados, foi possível produzir subsídios para o aprimoramento das políticas e práticas institucionais relacionadas à alimentação escolar.

Considerar a perspectiva dos servidores do IFAM sobre suas experiências com o PNAE ajudou a entender questões importantes. Por exemplo, será que as leis e regras do programa são pertinentes à realidade da região? Será que o IFAM tem recursos suficientes para realizar o PNAE?

Os resultados desta pesquisa têm o potencial de gerar impactos positivos não apenas para o IFAM, mas também para outras instituições de ensino que enfrentam contextos e dificuldades similares na implementação do PNAE. Ao identificar boas práticas e propor soluções inovadoras, o relatório técnico conclusivo é capaz de servir como referência para gestores públicos, profissionais da educação e pesquisadores interessados em aprimorar as políticas de alimentação escolar.

#### 1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está composta por sete capítulos e que todos os capítulos têm considerações finais. O primeiro capítulo apresenta os tópicos introdutórios da pesquisa, como objetivos, relevância e estrutura da dissertação.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, no qual são apresentados os conceitos de políticas públicas, os modelos de análise de políticas públicas, incluindo o ciclo de políticas públicas, a fase de implementação, o papel dos servidores, denominados burocratas na implementação dessas políticas, as dificuldades na implementação das políticas de alimentação do PNAE..

O terceiro capítulo apresenta a contextualização, abordando o PNAE, incluindo seu histórico, legislações, trajetória e desenvolvimento, bem como a aplicação da política nacional nos *campi*.

O quarto capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, incluindo a classificação da pesquisa, os métodos de coleta e análise dos dados.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, organizados nas seguintes temáticas: Informações Gerais, Experiência com o PNAE, Implementação, Relacionamento com os *stakeholders*.

O sexto capítulo descreve um Produto Técnico Tecnológico (PTT) baseado nesta pesquisa sobre o PNAE no IFAM, oferecendo um relatório técnico que serve como guia prático e estratégico para aperfeiçoar a implementação do programa. Este relatório detalha as dificuldades e oportunidades identificadas, e sugere ações concretas para melhorar a execução e eficácia do PNAE no instituto.

O sétimo capítulo detalha o Produto Técnico Tecnológico (PTT) - Relatório Técnico Conclusivo, estruturado em várias seções que cobrem desde a introdução até a conclusão, passando por metodologia, conexão com a pesquisa, resultados e impacto, além de recomendações e planos de ação.

Essas recomendações e planos são baseados nos dados da pesquisa e em práticas exemplares, visando auxiliar o IFAM a enfrentar dificuldades e otimizar a qualidade da alimentação escolar oferecida aos estudantes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o embasamento teórico que sustenta esta pesquisa, a qual se enquadra na área de administração pública, com foco específico no campo de políticas públicas. Serão abordados os seguintes tópicos: os conceitos de políticas públicas; os modelos de análise e os ciclos das políticas públicas; a fase de implementação das políticas públicas; o papel dos burocratas na implementação dessas políticas; avaliação da implementação da política pública e, por fim, as considerações finais do capítulo.

### 2.1. Conceitos de Políticas Públicas

Existem diferentes definições de políticas públicas. Para Saravia e Ferrarezi (2006) política pública é um sistema de decisão pública voltado para ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou alterar a realidade de um ou mais âmbitos da vida social por meio do estabelecimento de objetivos e estratégias de atuação e alocação de recursos que são necessários para atingir os objetivos definidos.

As políticas públicas são um campo do conhecimento que busca integrar a própria política pública, a política, e as instituições onde as políticas públicas são decididas, desenhadas e implementadas. O principal foco analítico da política pública está na identificação do tipo de problema que a política pública visa corrigir, na chegada desse problema ao sistema político e à sociedade política, e nas instituições/regras que irão modelar a decisão e a implementação da política pública (Souza, 2006, p. 21).

Para Secchi (2009), políticas públicas possuem dois elementos básicos. O primeiro é a intencionalidade pública e o segundo elemento é a resposta para um problema público. Em outros termos, política pública é o tratamento ou solução criada perante uma adversidade social considerada relevante reconhecida como um problema público.

Souza (2006) destaca que políticas públicas, após serem desenhadas e formuladas, se desdobram em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistemas de informação e pesquisas. Quando postas em ação, essas políticas são implementadas e estão sujeitas a sistemas de acompanhamento e avaliação.

A autora ainda afirma que o papel dos governos na definição e implementação de políticas públicas é crucial. Apesar de fenômenos como a globalização terem incluído diferentes atores no processo, a capacidade dos governos de intervir, formular políticas públicas e governar ainda é significativa (SOUZA, 2006, p. 8). Ou seja, há uma variedade de ações, programas e políticas que um governo tem o poder de controlar e manipular (SOUZA, 2006). O objetivo dessas atividades é alcançar metas específicas em áreas como economia, saúde pública e educação.

Para tal, deve ocorrer um processo contínuo de avaliação das políticas e programas implementados pelo governo. Isso inclui a coleta de dados para medir o sucesso de uma política, ouvir o *feedback* do público e, com base nesses dados, fazer ajustes conforme necessário (SOUZA, 2006).

O estudo de políticas públicas é uma área que abrange diversas teorias e modelos analíticos. Um dos modelos de análise de políticas públicas é o ciclo de políticas públicas, mencionados por Araújo e Rodrigues (2017) que ajuda a identificar as etapas críticas nas quais intervenções são mais eficazes, desde a formulação até a implementação e avaliação de políticas. A aplicação desse modelo, por exemplo, no contexto da insegurança alimentar revela falhas nas abordagens atuais e sugerir métodos mais eficientes para assegurar que todos os brasileiros tenham acesso a alimentos suficientes e nutritivos.

## 2.2. Os Modelos de Análises de Políticas Públicas: Ciclos de Políticas Públicas

De acordo com Araújo e Rodrigues (2017), os modelos de análise de políticas públicas são estruturas teóricas que oferecem uma base conceitual para compreender e analisar os diferentes aspectos dos processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Eles fornecem um guia para examinar e entender as complexidades e dinâmicas envolvidas na criação e implementação de políticas, permitindo uma compreensão mais abrangente e detalhada desses processos.

O modelo do equilíbrio interrompido – MEI destaca que as políticas públicas resultam de forças concorrentes que buscam manter ou modificar um equilíbrio existente. Esse modelo reconhece a existência de períodos de estabilidade seguidos por momentos de mudança e reformulação das políticas. Por outro lado, o modelo teórico das coligações de causa ou interesse - *Advocacy Coalition Framework* (ACF) concentra-se na interação entre atores e grupos de interesse, que se unem em coalizões para influenciar as políticas públicas. Essas coalizões são formadas com base em objetivos comuns ou interesses compartilhados, visando moldar as políticas de acordo com suas demandas e perspectivas (ARAÚJO e RODRIGUES, 2017).

Kingdon (1997) aborda o "modelo de múltiplos fluxos" como um *framework* para entender a formação de políticas públicas. Esse modelo destaca a importância da confluência entre três elementos: propostas (geradas pelas comunidades no fluxo de soluções), percepção de dificuldades (no fluxo de dificuldades) e um contexto político favorável (fluxo político). As comunidades são vistas como espaços fundamentais para a geração e experimentação de ideias que são desenvolvidas e adotadas como políticas públicas. No entanto, essas ideias não são suficientes para explicar mudanças em políticas públicas por si só; elas precisam se alinhar com a percepção de dificuldades e um contexto político favorável para influenciar a agenda governamental (CAPELLA, 2018).

O papel dos "empreendedores de políticas públicas" é enfatizado no referido modelo dos múltiplos fluxos. Esses indivíduos ou grupos são considerados fundamentais para a mudança na agenda governamental. Eles atuam na defesa de ideias sobre dificuldades e soluções relacionados a uma política e desempenham um papel crucial na estruturação do debate interno das comunidades. Os empreendedores são responsáveis por unir soluções a dificuldades e propostas a momentos políticos, atuando como catalisadores para a mudança (CAPELLA, 2018, p. 106).

Já o modelo de ciclo de políticas públicas, possui propostas com diferenças sutis entre si que, no entanto, compartilham as fases de formulação, implementação, controle dos impactos das políticas (Frey, 2009). Ou seja, o modelo de ciclo da política pública, se refere a um processo dinâmico e deliberativo composto por estágios interconectados. Esses estágios incluem a definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação e avaliação das políticas públicas (SOUZA, 2006), como se vê no Quadro 1:

Quadro 1– Modelo de Ciclo da Política Pública

Estágios do Ciclo da Política Pública	Descrição
1-Definição de Agenda	Determina quais questões e dificuldades merecem atenção e ação governamental. Explora o motivo pelo qual algumas questões entram na agenda política enquanto outras são ignoradas.

Estágios do Ciclo da Política Pública	Descrição
2-Identificação de Alternativas	Procura-se identificar e desenvolver diferentes opções ou soluções para os dificuldades definidos na agenda.
3-Avaliação das Opções	As alternativas são analisadas e avaliadas com base em critérios específicos, como viabilidade, eficácia, eficiência e impactos esperados.
4-Seleção das Opções	Neste estágio, é feita a escolha das opções consideradas mais adequadas, levando em conta os resultados da avaliação e considerando fatores políticos, econômicos e sociais.
5-Implementação	As opções selecionadas são colocadas em prática por meio da implementação de políticas e programas. Isso envolve a alocação de recursos, coordenação de atividades e engajamento de várias partes interessadas para alcançar os objetivos estabelecidos.
6-Avaliação	O estágio final envolve a avaliação contínua e sistemática dos resultados e impactos das políticas implementadas. Busca-se verificar se as metas foram alcançadas, se houve eficácia e eficiência na implementação, e se ajustes ou mudanças são necessários para melhorar a política pública.

Fonte: Adaptado de Souza, 2006.

O Modelo de Ciclo da Política Pública (*Policy Cycle*) compreende e classifica as fases e sequências de forma organizada e interdependente, permitindo a observação de uma determinada política e seus trajetos. Agum, Riscado e Menezes (2015) desenvolvem um modelo de ciclo das políticas públicas composto por seis fases, como ilustrado pela figura 1.



Figura 1 – Ciclo das Políticas Públicas  
**Fonte:** adaptado de Agum, Riscado e Menezes, 2015

É importante destacar que o ciclo da política pública nem sempre é linear, como mostrado na Figura 1. Contudo, a definição das fases busca reduzir a complexidade dos processos que envolvem as ações, sendo importante para orientar e organizar as políticas públicas. Agum, Riscado e Menezes (2015) enfatizam que cada fase do ciclo de políticas públicas requer atenção detalhada aos fatores técnicos e políticos que influenciam os resultados.

Na fase da identificação do problema é verificado a necessidade da política pública, através das dificuldades de determinada área ou situação. Esse problema é compreendido, através da análise da realidade e o que se espera dela, ou seja, a comparação entre a realidade e o ideal (RAEDER, 2014). O problema, pode ser emergente ou também percebido, com base em resultados de políticas já implementadas.

Barreiro e Furtado (2015) elucidam que a percepção do problema, caracterizada pela análise intersubjetiva é seguida pela delimitação do problema, que compreende a construção do conhecimento sobre o problema identificado; e culmina na avaliação das possibilidades de resolução. Nesse caminho, são verificados por analistas de políticas públicas três contextos. O primeiro é o contexto em que determinado evento ocorre de forma rápida, demandando ações emergentes pela nova problemática que precisa ser resolvida. No segundo, um problema normalmente se estabelece gradativamente, levando um período para ocorrer e acompanhado de acontecimentos que geram conflitos. No terceiro, existe um problema, porém, por existir há anos, a sociedade se adaptou, não significando que não precise de resolução. Agum, Riscado e Menezes (2015) destacam que entender esses contextos facilita a aplicação de políticas públicas adaptadas às realidades específicas, permitindo intervenções mais eficazes e contextualizadas, essenciais para moldar a estratégia de enfrentamento conforme as particularidades de cada situação (AGUM; RISCADO e MENEZES, 2015).

Na fase agenda, Barreira e Furtado (2015) e Raeder (2014) expõem que são abordados dificuldades e temáticas verificadas como relevantes. De acordo com os autores existem três tipos de agenda, a agenda formal, política e midiática: na formal, estão contidas questões frequentes do enfrentamento público; na política, envolvem temas relevantes para a classe política; e, na midiática, a pressão dos meios de comunicação por determinado tema dão destaque a dificuldades que ganham atenção e, posteriormente, podem perder importância.

As dificuldades que chegam à agenda são encaminhadas para a fase da formulação de alternativas. As alternativas, constituídas nessa fase, oferecem suporte para o comportamento do Estado que pode ser delimitado, como: coerção, premiação, soluções técnicas e conscientização (SANTOS; LORETO, 2019). Como cada comportamento envolve objetivos e prazos específicos, cabe ao gestor verificar as consequências de cada ação, para cada problema (BARREIRO; FURTADO, 2015).

Na fase das alternativas, são propostas estratégias de ação para resolver o problema público, através da delimitação de objetivos, metas, regras e condutas norteadoras para a política a ser escolhida (MONTEIRO E MOREIRA, 2018).

Na fase da tomada de decisão os interesses, métodos e ações para resolver o problema público são decididas. Agum, Riscado e Menezes (2015) esclarecem que para chegar nessa etapa, é necessário o equilíbrio entre as forças existentes nas etapas anteriores, que envolvem o problema e alternativas.

A fase de implementação é composta pela organização e planejamento de todo o sistema administrativo, bem como dos diversos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e demais materiais importantes na efetivação de uma política. É considerado também o momento em que se coloca em ação os diversos programas, políticas e planos que irão viabilizar a sua execução (SARAVIA; FERRAREZZI, 2006).

Na fase da implementação, existem dois modelos de implementação: o *top down* e *bottom up*. O modelo *top-down* impõe uma separação entre os tomadores de decisão e os



implementadores, diferenciando os atores da política e administração, mantendo essa ordem para decisões. Por outro lado, no modelo *Bottom-up*, as implementações de política pública ocorrem de forma compartilhada, em uma relação entre burocratas e outros atores. Assim, os implementadores também participam das etapas de constituição da política pública (BRITES E CLEMENTE, 2019).

Barreiro e Furtado (2015) explicam sobre a fase de avaliação, aquela na qual a implementação e desempenho da política pública são verificados, para ser conhecido o impacto da ação sobre o problema, se a política implantada ainda é relevante e se há necessidade de continuidade de determinação prática.

Em complemento, Ferreira, Alencar e Pereira (2019) afirmam que a avaliação é uma das etapas mais críticas, dado a medição da capacidade de resolução do problema pelos envolvidos. Para tanto, parâmetros de avaliação foram criados para medir o desempenho de forma sistemática. Esses indicadores são divididos em *inputs* e *output*: os *inputs*, são orientados para medir os esforços em determinada ação, envolvendo os recursos humanos, materiais ou econômicos; já os *outputs*, medem os resultados, ou seja, as realizações concretas às ações realizadas. Dessa forma, a avaliação de política pública deve ser capaz de orientar se a política implementada deve ser continuada, reestruturada ou extinta (ARAÚJO; RODRIGUES, 2017).

Peixoto (2016) esclarece que muitos são as dificuldades na estruturação das etapas que constituem as políticas públicas. Entre essas, destaca-se a etapa do monitoramento, caracterizada pela sua sistematização instrumental e técnica. O seu fortalecimento envolve a relevância de indicadores acessíveis e um sistema, que esteja construído com base em uma razão dialógica, além de ser passível de participação.

### 2.3. A Fase de Implementação da Política Pública

A implementação de políticas públicas como já apontado, é a fase da política pública em que as diretrizes são transformadas em ação, ou seja, aquilo que foi planejado é executado e deve criar os resultados e produtos pretendidos pela política (SIMÕES, 2019).

A implementação está ligada ao processo de formulação da política pública, com múltiplas camadas, atores e níveis hierárquicos de decisão e ação (Lotta, 2019). A implementação é interativa, contando com a participação de atores estatais e não estatais. Além disso, a implementação é influenciada por fatores relacionados a sistemas gerais, organizacionais e individuais. Os estudos de implementação têm o propósito de compreender a política como ela é na prática, indo além do que é formal e normativo.

Para Lima e D'ascenzi (2013), a implementação efetiva de uma política pública depende da capacidade dos atores envolvidos de adaptar as políticas aos contextos locais, considerando as particularidades e demandas específicas de cada região. Assim sendo, é na fase de implementação onde ocorre a operacionalização da política pública pelos atores envolvidos, bem como a utilização dos recursos e estruturas disponíveis.

Durante a operacionalização de políticas públicas, é frequente que os agentes encarregados se deparem com limitações, tais como falta de recursos ou contextos inesperados que não foram previstos na fase de formulação. Essas limitações exigem dos implementadores a adoção de abordagens distintas das originalmente planejadas, o que pode impactar a efetivação da política em questão (Cabral, 2019).

Lipsky (2010) aponta que a implementação de serviços públicos é caracterizada pela ambiguidade dos objetivos devido às diferentes expectativas e visões idealizadas dos diversos

atores envolvidos. A ambiguidade, então, é uma forma de lidar com as divergências, transferindo a responsabilidade para a esfera gerencial. No entanto, mesmo nessa esfera, surgem conflitos entre uma variedade de objetivos decorrentes de diferentes políticas, em um ambiente percebido como cheio de obrigações e recursos escassos.

A avaliação da implementação de políticas permite identificar dificuldades e falhas que comprometem os resultados pretendidos. Esta avaliação proporciona um instrumental prático para analisar se as políticas estão sendo executadas conforme planejado, se estão alcançando os beneficiários previstos e se os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente (SILVA E SILVA, 2023).

Silva e Silva (2023) destacam que a avaliação da implementação de políticas públicas deve abordar as relações existentes entre os atores envolvidos, as instituições (regras formais e informais) e os recursos disponíveis (financeiros, materiais, informativos e políticos). Além disso, para os autores, a avaliação deve ser vista como um processo contínuo e não apenas como um evento pontual, permitindo ajustes e avanços ao longo da implementação.

A avaliação de implementação, ou avaliação de processos, deve ser conduzida de maneira rigorosa para assegurar a precisão e a utilidade dos resultados. Conforme Brasil (2018), o processo envolve várias etapas: definir o objetivo da avaliação, identificar os critérios de performance, delimitar o escopo, escolher as técnicas e instrumentos apropriados, executar a avaliação e, por fim, formular recomendações. O principal objetivo dessa avaliação é verificar a execução da política conforme seu desenho original, destacando pontos fortes e fracos, além de identificar barreiras e oportunidades (BRASIL, 2018).

Segundo Lotta (2019), os estudos sobre implementação de políticas públicas têm crescido constantemente no Brasil e internacionalmente, buscando compreender a política como ela é na prática, indo além do que é formal e normativo. Nesse contexto, o papel dos burocratas envolvidos na implementação é um aspecto fundamental para entender as dificuldades e sucessos das políticas públicas.

Os burocratas podem ser classificados em dois grupos principais: os burocratas de nível de rua e os burocratas de médio escalão. Os burocratas de nível de rua são aqueles que interagem diretamente com os cidadãos na entrega dos serviços públicos, como professores, policiais e assistentes sociais (BONELLI et al., 2019). Já os burocratas de médio escalão são responsáveis por coordenar e supervisionar a implementação das políticas, atuando como elo entre o alto escalão e os burocratas de nível de rua (NOVATO; LOTTA; NAJBERG, 2020).

Para avaliar o desempenho desses burocratas na implementação das políticas públicas, diferentes metodologias são empregadas. Ferreira, Alencar e Pereira (2019) propõem um modelo processual de análise que considera as relações entre Estado e sociedade, destacando a importância de uma abordagem qualitativa e participativa. Esse modelo permite compreender como os burocratas adaptam as políticas às demandas locais e lidam com situações inesperadas.

Bonelli et al. (2019) sugerem uma análise expandida da atuação dos burocratas de nível de rua, considerando não apenas suas ações individuais, mas também o contexto organizacional e institucional em que estão inseridos. Essa abordagem possibilita identificar as dificuldades enfrentadas por esses burocratas, como a ambiguidade de objetivos, limitações de recursos e pressões externas.

Um das principais dificuldades enfrentadas pelos burocratas de nível de rua é a necessidade de adaptar as políticas às realidades locais. Como apontado por Lotta (2019), a

implementação é interativa e influenciada por fatores relacionados a sistemas gerais, organizacionais e individuais. Os burocratas de nível de rua precisam lidar com demandas específicas e situações inesperadas, muitas vezes sem o suporte adequado em termos de recursos e diretrizes claras.

Adicionalmente, a ambiguidade de objetivos é outro desafio recorrente. Conforme Bonelli et al. (2019), os burocratas de nível de rua frequentemente se deparam com expectativas conflitantes e recursos escassos, o que exige deles a capacidade de tomar decisões discricionárias e estabelecer prioridades.

Assim, verifica-se que a implementação de políticas públicas envolve pesquisar a burocracia, que não deve ser vista como uma simples máquina ou conjunto de engrenagens, mas sim como um elemento fundamental para a compreensão de como as decisões são tomadas e como a implementação ocorre. É essencial analisar o comportamento dos burocratas e o processo de tomada de decisões para uma análise completa das políticas públicas (LOTTA, 2019).

#### 2.4 O Papel dos Burocratas na Implementação das Políticas Públicas

Fuster (2016) afirma que o modelo burocrático que institui as políticas públicas advém do modelo atribuído ao sociólogo alemão Max Weber. Nesse modelo, a autoridade é desenvolvida mediante normas formais institucionais, trazendo como características principais a impessoalidade, formalidade, e profissionalismo. Na impessoalidade, é verificada a relação entre os membros da organização, o ambiente externo e a organização como fatores que pertencem à instituição e não aos ocupantes do cargo. Assim, evita-se que os ocupantes do cargo se apropriem do poder, prestígio e eventuais vantagens relacionadas ao exercício do cargo (PIRES e OLIVEIRA, 2014; SECCHI, 2009).

A formalidade envolve a padronização de todas as tarefas, de modo que o ocupante do cargo consiga desenvolver suas atividades de maneira normatizada. E, impõe deveres e responsabilidades para todos, legitimando a hierarquia administrativa e os documentos norteadores das atividades voltadas ao cargo, assim como o padrão de comportamento na organização (FUSTER, 2016; SECCHI, 2009).

Dessa forma, pelo profissionalismo se atribui funções baseando-se nas melhores capacidades técnicas, e cadeias de comando claras, que atribuem à hierarquia o cumprimento de tarefas ordenadas por seus superiores.

O modelo burocrático foi disseminado na Europa desde o século XVI por organizações religiosas e militares. No entanto, para a administração pública, esse modelo se desenvolveu durante o século XX, sendo no Brasil na metade da década de 1930, a partir da crítica sobre a administração patrimonialista, substituindo-a pela burocrática (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017).

Brites e Clemente (2019), assim como Fuster (2016), explicam que os burocratas desempenham um papel fundamental na implementação das políticas e na realização de seus objetivos. São eles que realizam a tradução das políticas em ações concretas, além de assegurar a adesão e colaboração da sociedade.

Nesse processo de implementação de políticas públicas, os servidores conhecidos como burocratas de médio escalão (BME) destacam-se por sua posição crítica. Estes atores, que operam na intersecção entre a alta administração e a execução direta das políticas no nível de rua, são fundamentais para traduzir políticas em ações concretas.

A eficácia das políticas públicas depende do suporte institucional, preparação técnica e emocional que esses burocratas recebem para desempenhar suas funções. Estes profissionais não apenas gerenciam as equipes e mediam a comunicação entre os níveis hierárquicos, mas também enfrentam e superam as dificuldades inerentes à dinâmica de mudanças rápidas e complexas impostas pelas políticas públicas (NOVATO, NAJBERG e LOTTA, 2020).

Com relação ao conceito do BMEs, é possível observar uma ambiguidade e desafio na sua definição precisa. Para facilitar a compreensão e implementação, a abordagem mais comum é identificar os funcionários posicionados no meio da hierarquia organizacional como BMEs (CAVALCANTE E LOTTA, 2015).

No que diz respeito ao acesso e recrutamento, a burocracia de médio escalão apresenta maior endogenia no trabalho burocrático. Tanto os níveis mais altos quanto os níveis mais baixos tendem a ter maior abertura para recrutamento externo. Desde a Constituição de 1988, o ingresso em cargos e carreiras na base da estrutura administrativa ocorre por meio de concurso público. Já no topo da hierarquia, o acesso depende de indicação e nomeação pelos dirigentes políticos (PIRES, 2018).

Os burocratas de médio escalão desempenham diversos papéis na produção de políticas públicas. Alguns dos principais papéis identificados, conforme dispõe Lotta (2014), são:

1. Implementadores: os BMEs são responsáveis por implementar as políticas públicas definidas pelos formuladores de políticas. Eles traduzem as diretrizes gerais em ações concretas, coordenando e supervisionando as atividades operacionais.
2. Intérpretes: os BMEs interpretam as políticas públicas e as adaptam às realidades locais. Eles têm o conhecimento prático e a expertise necessários para ajustar as políticas às necessidades e características específicas de cada contexto.
3. Negociadores: os BMEs atuam como intermediários entre diferentes atores envolvidos na produção de políticas públicas. Eles negociam com políticos, cidadãos, organizações da sociedade civil e outros burocratas para garantir a implementação efetiva das políticas.
4. Monitoradores: os BMEs monitoram e avaliam a implementação das políticas públicas. Eles coletam dados, realizam análises e fornecem informações sobre o desempenho das políticas, identificando dificuldades e propondo soluções.
5. Facilitadores: os BMEs facilitam a coordenação e a colaboração entre diferentes setores e níveis de governo. Eles promovem a integração e a articulação entre as diversas áreas envolvidas na produção de políticas públicas, buscando sinergias e evitando conflitos.

Além dos papéis atribuídos aos burocratas de médio escalão, é crucial considerar a complexidade e ambiguidade que muitas vezes cercam os objetivos das políticas públicas. De acordo com Antunes-Junior et al. (2022), os burocratas de nível de rua, que são uma categoria específica dentro da burocracia, enfrentam dificuldades particulares quando há objetivos ambíguos e conflitos entre implementadores e políticos. Esta observação é relevante para entender a dinâmica e as dificuldades que os burocratas de médio escalão enfrentam, dada a sua posição estratégica na hierarquia organizacional.

O conceito de burocracia de nível de rua (BNR) foi explorado por Lipsky (2010) que os define como os funcionários públicos que trabalham diretamente com os usuários na

prestação de serviços públicos, mesmo diante de recursos escassos. Esses burocratas desempenham um papel fundamental nas interações diárias entre o Estado e os usuários, sendo responsáveis pela entrega efetiva dos serviços. Exemplos comuns desses profissionais incluem policiais, professores, profissionais de saúde, entre outros (LIPSKY, 2010).

Segundo Lipsky (2010), diferentes fatores afetam a atuação dos burocratas na implementação de políticas públicas:

**Escassez de recursos:** Os burocratas são confrontados com a necessidade de fornecer serviços públicos em condições de recursos limitados, o que influencia suas ações e decisões.

**Discrição profissional:** Os burocratas possuem uma certa margem de autonomia e poder discricionário na tomada de decisões durante a implementação da política pública, devido ao contato direto com os usuários dos serviços.

**Interação cotidiana com os usuários:** Os BNR estabelecem um contato direto com os usuários da política, lidando com as demandas e necessidades específicas de cada indivíduo.

**Dilemas e tensões:** Os BNR podem enfrentar dilemas éticos, tensões e conflitos entre as demandas e expectativas dos usuários.

**Papel de mediador:** Os burocratas desempenham o papel de mediadores entre as políticas públicas e os usuários, interpretando e aplicando as diretrizes de maneira adaptada às circunstâncias locais.

Os burocratas de nível de rua também têm um papel crucial na coordenação entre diferentes atores envolvidos na implementação de políticas públicas. Segundo Antunes-Junior et al. (2022), no contexto brasileiro, esses burocratas são essenciais para a coordenação entre atores da sociedade civil, gestores públicos e os programas. Eles atuam como pontes entre diferentes setores e níveis de governo, facilitando a comunicação e a colaboração necessárias para a implementação eficaz das políticas (Antunes-Junior et al., 2022).

Esses fatores destacam a importância dos burocratas de nível de rua como atores fundamentais na implementação das políticas públicas, pois são eles que entregam os serviços e lidam diretamente com as necessidades dos cidadãos. Conclui-se, portanto, que para uma implementação eficaz das políticas públicas, é imperativo reconhecer, valorizar e capacitar os burocratas, especialmente aqueles que estão diariamente nas ruas, interagindo e servindo diretamente aos cidadãos. Eles são, sem dúvida, a ponte entre a intenção política e sua realização prática.

Ao analisar os implementadores da política do PNAE no IFAM, é possível identificar tanto os burocratas de nível de rua (BNR) quanto os burocratas de médio escalão (BME). Os BNR seriam aqueles profissionais que lidam diretamente com a execução do programa, como os nutricionistas responsáveis pela elaboração dos cardápios e acompanhamento nutricional dos alunos, conforme previsto no Art. 11 da Lei nº 11.947/2009 (Brasil, 2009). Já os BME seriam os gestores intermediários, como os diretores de campus e coordenadores de assistência estudantil, responsáveis por coordenar e supervisionar a implementação do PNAE em nível local, atuando como elo entre a alta administração e os executores diretos. Portanto, a pesquisa abrangerá tanto os BNR quanto os BME envolvidos na implementação do PNAE no IFAM, buscando compreender seus papéis, dificuldades e contribuições para a efetividade da política.

## 2.5 Avaliação da Implementação da Política Pública

Chriqui et al. (2023), ao abordar os avanços na ciência acerca da implementação, argumentam que um dos principais dificuldades na implementação de políticas públicas é garantir que as estratégias adotadas sejam efetivamente traduzidas em práticas que possam ser monitoradas e ajustadas em tempo real. Muitas vezes, a suposição de que uma política adotada será automaticamente implementada de maneira eficaz acaba por ser equivocada, gerando o que os autores chamam de "erro tipo III" — que ocorre quando a política não resulta no resultado desejado simplesmente porque não foi implementada corretamente, Chriqui et al. (2023) escreve que isso pode ocorrer não porque a política em si é ineficaz, mas sim porque a política não está sendo implementada adequadamente ou aplicada como foi desenhada. Para evitar essas dificuldades, os autores defendem uma maior integração entre os especialistas em políticas e as equipes de pesquisa, além da necessidade de desenvolver metodologias específicas para a ciência da implementação de políticas.

Assim, a avaliação da implementação de políticas públicas é essencial para garantir que os objetivos planejados sejam efetivamente e eficazmente alcançados e que os recursos sejam utilizados da forma mais eficiente possível.

Segundo a Casa Civil da Presidência da República (2018, p. 179-191), essa avaliação da implementação de políticas públicas é realizada em um passo a passo estruturado, que visa garantir uma análise completa e sistemática da execução da política. O processo inicia-se com a definição dos objetivos da avaliação, que inclui o levantamento das principais questões e subquestões a serem respondidas, sempre levando em consideração os riscos e as prioridades da política. Em seguida, define-se os critérios de performance, ou seja, os padrões que devem ser utilizados para avaliar a eficácia, eficiência e economicidade da política pública. Após isso, há a definição do escopo e da necessidade de amostragem, que delimita a avaliação, com os agentes envolvidos e o espaço geográfico.

A execução da avaliação de implementação envolve a aplicação entrevistas, observações e análises documentais para obter informações que subsidiem as conclusões da avaliação, garantindo uma coleta de dados precisa e representativa. Por fim, são elaboradas as recomendações, que apontam os ajustes necessários para aprimorar a implementação da política. Esse passo a passo é fundamental para assegurar que a política seja continuamente aprimorada, garantindo resultados eficazes para a sociedade (CCPR et al., 2018).

Veloso (2019), em seu estudo sobre o programa Gespública, destaca a importância de compreender tanto o desenho quanto a implementação das políticas. A avaliação da implementação permite um entendimento mais profundo das barreiras e dos facilitadores ao longo do processo, possibilitando ajustes que aprimorem o alcance dos objetivos e contribuem para o conhecimento em administração pública e futuras formulações de políticas públicas.

Complementando essa perspectiva, Allen et al. (2020) apontam que a implementação bem-sucedida depende de fatores como aceitação, adequação e conformidade, que podem ser medidos quantitativamente para garantir que os benefícios previstos sejam realizados. Os autores também enfatizam a importância de desenvolver medidas que permitam entender como os contextos internos e externos influenciam a implementação, contribuindo assim para a melhoria contínua da implementação de políticas em diferentes ambientes.

Nudzor (2021) ressalta que a implementação é muitas vezes subestimada e mal compreendida pelos próprios implementadores, o que resulta em falhas na gestão das

iniciativas. Para o autor, a análise da implementação é essencial para entender como as políticas podem ser adaptadas e ajustadas ao longo do tempo, considerando as diversas dinâmicas sociais, culturais e políticas envolvidas. Assim, a implementação não deveria ser vista apenas como uma etapa subsequente à formulação da política, mas sim como um processo contínuo e integrado ao próprio desenvolvimento das políticas, sendo crucial para garantir que os objetivos traçados sejam realmente alcançados.

Lima e Mendes (2021) também destacam a importância de considerar as diversas dimensões analíticas na avaliação da implementação de políticas e programas públicos no Brasil. Esses autores propõem uma análise que leva em conta o conteúdo da formulação, o contexto, o processo de implementação, os recursos envolvidos e os atores sociais. Eles enfatizam que a avaliação da implementação deve ser conduzida durante o próprio curso da política, permitindo identificar desvios e oportunidades de melhoria, de modo a garantir que os objetivos traçados sejam alcançados. Essa perspectiva enfatiza a avaliação contínua como uma ferramenta essencial para o aprimoramento da gestão pública, garantindo que as políticas sejam ajustadas de acordo com as dificuldades encontradas durante a sua execução.

O Decreto nº 11.558, de 2023, que instituiu o Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas no Brasil, reforça essa perspectiva ao destacar a relevância de monitorar e avaliar as políticas públicas de forma contínua, visando promover a eficácia, a eficiência e a efetividade das ações governamentais. O decreto enfatiza que o monitoramento não deve se limitar à análise dos impactos *ex post*, mas deve também incluir a avaliação contínua das etapas de implementação, buscando assim melhorar a formulação e a execução das políticas, bem como a qualidade dos bens e serviços oferecidos à sociedade (BRASIL, 2023).

A avaliação da implementação de políticas públicas pode ser aprofundada a partir de diferentes epistemologias e metodologias, como enfatizam Oliveira e Fernandes (2023). Esses autores sugerem que a avaliação crítica da implementação deve ir além de uma visão estritamente estadocêntrica, focando-se nas experiências cotidianas dos indivíduos que interagem com as políticas públicas. Eles propõem uma abordagem que articula três dimensões analíticas: a avaliação em profundidade, o trabalho etnográfico e o uso de narrativas. Essas metodologias visam dar visibilidade às experiências locais, à diversidade cultural e aos contextos específicos dos territórios onde as políticas são implementadas, ressaltando as desigualdades e as relações de poder presentes no processo.

Complementando essa perspectiva, Muylaert et al. (2022) realizam uma análise das teorias e conceitos analíticos mobilizados em estudos sobre a implementação de políticas públicas educacionais. Eles identificam uma lacuna na produção acadêmica em relação ao estudo da implementação no campo da educação, sugerindo que ainda há um caminho a ser trilhado para a adoção plena de uma abordagem integradora que considere tanto os agentes implementadores quanto as estruturas de governança. A pesquisa conduzida por Muylaert et al. (2023) revelou que a implementação é muitas vezes negligenciada em favor das etapas de formulação e resultados, o que reforça a necessidade de dar maior atenção a essa fase crítica do ciclo de políticas públicas.

Com base no artigo de Oliveira e Fernandes (2023), as duas abordagens referem-se a uma perspectiva estadocêntrica e uma sociocêntrica. A primeira, dominante, parte do Estado em direção ao cidadão, focando nas dinâmicas estatais, regras e processos burocráticos, esperando que os cidadãos se conformem às estratégias estatais (Oliveira; Fernandes, 2023). Já a segunda, sociocêntrica, critica essa visão, enfatizando as experiências e demandas dos cidadãos, mobilizando seus cotidianos, territórios e culturas para dar visibilidade às suas

realidades (Oliveira; Fernandes, 2023). Essas abordagens regem não apenas o campo das políticas públicas, mas também o da avaliação de programas públicos, exigindo rupturas epistemológicas que promovam escuta e inclusão dos sujeitos e contextos envolvidos.

Muylaert et al. (2023) também destacam que a análise da implementação deve incluir a compreensão das dinâmicas locais e a participação dos agentes envolvidos, reconhecendo a discricionariedade dos burocratas como um fator que influencia os resultados da política.

## 2.6. Considerações Finais do Capítulo

Este capítulo apresentou o referencial teórico que fundamenta a presente pesquisa sobre a implementação do PNAE. Foram abordados os conceitos de políticas públicas, os modelos de análise, com destaque para o ciclo de políticas públicas, e a fase de implementação.

Verificou-se que a implementação é uma etapa crucial, onde as diretrizes são transformadas em ações concretas. Nesse processo, os burocratas desempenham um papel fundamental, especialmente os burocratas de nível de rua e os de médio escalão. Eles são responsáveis por adaptar as políticas às realidades locais, lidar com recursos escassos e enfrentar as dificuldades inerentes à execução dos programas.

Por fim, ressalta-se a importância de estudos que avaliem a implementação da política em diferentes contextos. Esta análise permitiu observar como diferentes teóricos têm abordado a complexidade da implementação de políticas, enfatizando as técnicas para uma compreensão mais abrangente dos processos e seus resultados.



### **3. PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) E O IFAM**

No presente capítulo serão apresentados aspectos relevantes que envolvem o PNAE: como este programa surgiu, seu histórico e alterações nas suas legislações. Também será apresentado o conhecimento científico acerca desta política pública e diferentes pesquisas científicas que discorrem sobre o programa nacional de merenda escolar.

O capítulo também versa sobre a aplicação do PNAE no IFAM, destacando o funcionamento desse órgão, seus diferentes campi e suas principais características.

#### **3.1. O PNAE – Histórico, Leis, Trajetória, Desenvolvimento**

O PNAE, que inclui a oferta de merenda escolar para alunos de escolas públicas, teve sua origem em 1955, por meio da Lei n.º 2.156, que instituiu a Campanha Nacional de Merenda Escolar. A iniciativa era voltada para a oferta de uma refeição escolar diária aos alunos de escolas primárias e tinha como objetivo combater a desnutrição infantil, com ênfase nas áreas mais pobres do Brasil (PEIXINHO, 2013).

Ao longo dos anos, o programa passou por diversas mudanças e evoluções, sendo que em 1979 foi instituído o PNAE, como é conhecido ampliando o atendimento para todas as etapas da educação básica (PEIXINHO, 2013).

O processo de descentralização do PNAE teve início em 1994, mas só se efetivou em 1998, quando os recursos passaram a ser enviados diretamente para o Distrito Federal, estados e municípios por meio de transferência direta (SANTOS; MENEZES, 2019). Desde então, o PNAE é gerenciado de forma descentralizada, tendo sua coordenação nacional a cargo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) responsável pela transferência de recursos financeiros (NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR, 2022).

O modelo de gestão descentralizada do PNAE, com coordenação nacional do FNDE/MEC e execução local pelas Instituições, inclusive no IFAM, continua em vigor até 2024 (IFAM, s.d). A descentralização da gestão do PNAE, implementada a partir de 1995, trouxe mudanças significativas na forma como os recursos destinados à alimentação escolar são aplicados. Segundo Nero, Garcia e Almassy Junior (2023), essa descentralização teve como objetivos principais a redução de gastos, o estímulo à participação dos atores escolares e o auxílio de forma mais independente na utilização das verbas.

Ao conferir maior autonomia às instituições escolares, a descentralização permitiu que cada uma delas tivesse mais liberdade e responsabilidade para decidir como empregar os recursos recebidos do PNAE, levando em consideração suas necessidades e particularidades locais. Isso significa que as escolas passaram a ter o poder de definir aspectos importantes da alimentação escolar, como o cardápio das refeições, priorizando os hábitos alimentares e a cultura da região; a forma de aquisição dos alimentos, privilegiando a compra de produtos da agricultura familiar e de produtores locais; e a contratação de serviços necessários ao fornecimento das refeições, como a mão de obra para preparação e distribuição dos alimentos (Nero; Garcia; Almassy Junior, 2023).

Dessa forma, a descentralização "autorizou" que cada instituição arcasse com os custos necessários ao fornecimento das refeições, utilizando os recursos repassados pelo PNAE. É importante ressaltar que a verba recebida deve cobrir todos os gastos envolvidos na oferta da alimentação escolar, não se limitando apenas ao custo dos ingredientes. Essa mudança na gestão do programa buscou, além de reduzir gastos e estimular a participação da

comunidade escolar, adequar a alimentação oferecida às realidades locais e às necessidades nutricionais dos estudantes (Nero; Garcia; Almassy Junior, 2023).

A descentralização da gestão do PNAE representa um passo importante na busca por uma alimentação escolar mais eficiente e efetiva. Ao dar às escolas a autonomia para gerir os recursos de acordo com suas necessidades específicas, o programa se torna mais adaptável e capaz de atender às demandas locais. Além disso, o estímulo à participação dos atores escolares e da comunidade no processo decisório contribui para o fortalecimento do controle social e da transparência na aplicação dos recursos públicos (Nero; Garcia; Almassy Junior, 2023).

Portanto, a descentralização da gestão do PNAE, ao "auxiliar de forma mais independente a aplicação dos recursos", como apontado por Nero, Garcia e Almassy Junior (2023), representa uma estratégia para tornar o programa mais eficiente, participativo e adaptado às realidades locais. Essa mudança na forma de gerir os recursos destinados à alimentação escolar tem o potencial de melhorar a qualidade das refeições oferecidas, contribuindo para o desenvolvimento e o bem-estar dos estudantes em todo o país.

A maior descentralização dos recursos para a aquisição de alimentos pelos entes federativos foi acompanhada pela maior participação e fiscalização das comunidades por meio da criação dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), bem como pela adoção de uma agenda de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) (KROTH, GEREMIA e MUSSIO, 2020).

Em 2009, a Lei n.º 11.947 estabeleceu novas diretrizes para o PNAE, entre elas, a obrigatoriedade da compra de pelo menos 30% dos produtos alimentícios de agricultores familiares e empreendedores familiares rurais, ou seja, priorizar a agricultura local. Essa medida tem o objetivo de estimular o desenvolvimento econômico das regiões e incentivar a produção de alimentos saudáveis e de qualidade (BRASIL, 2009). No entanto, Amaral e Guimarães (2023) apontam que apesar do avanço no cumprimento dessa regra nos últimos anos, ainda há lacunas que merecem atenção, especialmente no que diz respeito à participação de diferentes atores, Estado e parcerias necessárias para avançar na aquisição de alimentos da agricultura familiar.

Posteriormente as Resoluções nº 26/2013 e nº 4/2015 modificaram as regras que tratam da aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural no âmbito do PNAE. Essas alterações visaram aprimorar e detalhar os procedimentos para a compra de alimentos da agricultura familiar, reforçando a importância desse setor para o programa. Essas resoluções estabeleceram critérios mais específicos para a habilitação dos fornecedores, a seleção dos projetos de venda e a definição dos preços dos produtos. Além disso, a Resolução nº 4/2015 introduziu a possibilidade de realização de chamadas públicas eletrônicas para a aquisição de gêneros da agricultura familiar, buscando simplificar e dar mais transparência ao processo.

Devido à pandemia de COVID, a Lei n.º 13.987, publicada em 7 de abril de 2020, trouxe uma medida emergencial que alterou a Lei n.º 11.947/2009, permitindo a distribuição de alimentos adquiridos com recursos do PNAE aos pais ou responsáveis dos estudantes das escolas públicas de educação básica. Essa medida tinha como objetivo garantir a alimentação dos alunos mesmo quando as escolas estivessem fechadas devido a situações de calamidade pública (PEREIRA et.al., 2020).

Para orientar essa distribuição de alimentos ou refeições aos estudantes, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) publicou a Resolução n.º 2, em 9 de abril de 2020. Essa resolução estabeleceu as diretrizes e procedimentos para a execução do PNAE durante o período de calamidade pública, buscando assegurar que os alimentos chegassem aos estudantes adequadamente, seguindo critérios de segurança alimentar e nutricional (PEREIRA et.al., 2020).

Entretanto, segundo Pereira et al. (2020), algumas entidades executoras do PNAE optaram por oferecer cestas contendo alimentos provenientes da agricultura familiar, enquanto outras adotaram a estratégia de transferência de renda direcionada a estudantes em situação de vulnerabilidade social, ou ainda forneceram kits contendo alimentos, inclusive com alimentos ultraprocessados.

Assim, as principais resoluções que formam o alicerce do PNAE são:

1. Lei n.º 11.947, de 16 de junho de 2009 - Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica, altera as Leis n.º 10.880, de 9 de junho de 2004, n.º 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, n.º 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória n.º 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei n.º 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências.
2. Resolução/CD/FNDE n.º 26, de 17 de junho de 2013 - Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do PNAE.
3. Resolução n.º 20, de 02 de dezembro de 2020 - Define procedimentos de operacionalização do PNAE.
4. Resolução n.º 6, de 8 de maio de 2020 - Estabelece diretrizes gerais para a execução do PNAE durante emergências ou calamidade pública.
5. Resolução n.º 2, de 09 de abril de 2020 - Aprova normas complementares para o funcionamento do PNAE, com ênfase nas medidas de precaução devido à pandemia.
6. Resolução n.º 21, de 16 de novembro de 2021 - Estabelece novos critérios para a distribuição e utilização dos recursos financeiros do PNAE, assim como atualiza as diretrizes para aquisição de produtos da agricultura familiar.

As resoluções mencionadas estabelecem as regras do PNAE vigentes até agosto de 2023.

Após o período de maior impacto da pandemia, com a retomada das aulas, a alimentação escolar voltou a ser oferecida nas dependências da instituição, seguindo as diretrizes estabelecidas pelas resoluções anteriores à pandemia, como a Lei n.º 11.947/2009 e a Resolução/CD/FNDE n.º 26/2013.

O PNAE é uma política pública que visa garantir o direito à alimentação adequada e saudável as crianças matriculadas na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio, oferecendo refeições nutritivas em escolas públicas, visando promover o desenvolvimento integral das crianças. De acordo com Lima (2016), essa política elaborada pelo Governo Federal visa oferecer alimentação escolar para toda a rede pública, para suprir as demandas alimentares e nutricional durante o tempo em que os alunos estudam na escola.

Esta política pública possui como diretrizes, mostradas na figura 2:

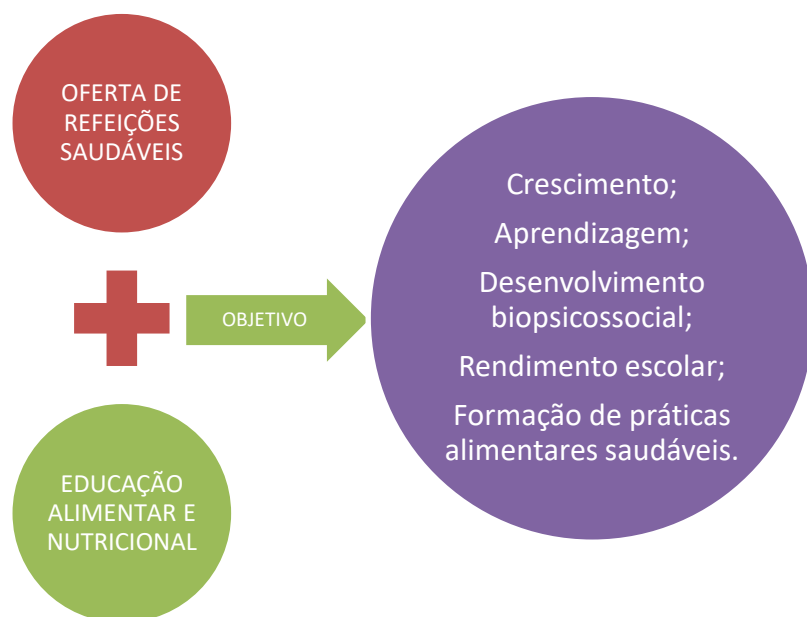


Figura 2 – Diretrizes do PNAE  
**Fonte:** Adaptado da Resolução FNDE 26/2013.

O PNAE é uma iniciativa que visa promover o crescimento e desenvolvimento biopsicossocial, melhorar o desempenho acadêmico e apoiar a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos de todas as escolas públicas de educação básica. Esse programa é realizado por ações de Educação Alimentar e Nutricional (EAN) e pela distribuição universal de uma refeição por aluno, em cada um dos 200 dias letivos, para suprir suas necessidades nutricionais durante o período em que eles estão na escola (FRADE, 2022).

A Resolução FNDE n.º 26/2013 estabelece as diretrizes para a execução do PNAE no Brasil. Essa resolução estabelece critérios e valores para o repasse de verbas, garantindo que as escolas tenham recursos adequados para a aquisição de alimentos e a preparação das refeições. Além disso, a resolução também trata da composição das refeições oferecidas pelo programa. Ela estabelece diretrizes nutricionais e define os tipos de alimentos que devem compor as refeições, priorizando ingredientes saudáveis e de qualidade nutricional adequada.

De acordo com a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar, a aquisição de gêneros alimentícios para o PNAE deve obedecer ao cardápio planejado pelo nutricionista responsável, respeitando as diretrizes estabelecidas na lei, como o emprego da alimentação saudável e adequada, a inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, o apoio ao desenvolvimento sustentável e o direito à alimentação escolar (BRASIL, 2009).

Conforme o Art. 14 da referida lei, do total dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) no âmbito do PNAE, no mínimo 30% deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e quilombolas (BRASIL, 2009).

O § 1º do Art. 14 ainda estabelece que a aquisição desses gêneros alimentícios será realizada dispensando-se o procedimento licitatório, desde que os preços sejam compatíveis

com os vigentes no mercado local, observando-se os princípios inscritos no Art. 37 da Constituição Federal, e os alimentos atendam às exigências do controle de qualidade (BRASIL, 2009).

Portanto, a Lei 11.947/2009 apresenta importantes normativas para a execução do PNAE, como as diretrizes da alimentação escolar, a obrigatoriedade de aquisição da agricultura familiar e a possibilidade de dispensa de licitação nessas aquisições, viabilizando assim a oferta de uma alimentação adequada e saudável para os estudantes.

Esse tipo de aquisição dispensa a realização de procedimento licitatório, permitindo uma contratação direta com os fornecedores da agricultura familiar ou dos empreendedores familiares rurais e suas organizações.

A Chamada Pública é uma maneira eficiente de garantir a aquisição de produtos que atendam às especificidades do PNAE, que prioriza a aquisição de alimentos produzidos localmente e que fortaleçam os hábitos alimentares e a cultura regional.

Para o funcionamento do PNAE, o governo federal repassa recursos financeiros, para estados, municípios e escolas federais, de tempos em tempos estes recursos são reajustados.

Esses recursos são destinados para cobrir os gastos com alimentação escolar conforme o número de matriculados em cada rede de ensino (FNDE, 2024).

A tabela 1 demonstra o valor do repasse do FNDE para todos os alunos matriculados na educação básica das redes públicas federal, estadual, distrital e municipal.

Tabela 1– Repasse do FNDE

Tipo de Ensino	Valor por Aluno (em Reais nominais)
Creches	1,37
Pré-escola	0,72
Escolas indígenas e quilombolas	0,86
Ensino fundamental e médio	0,50
Educação de jovens e adultos	0,41
Ensino integral	1,37
Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral	2,56
Atendimento Educacional Especializado no contraturno	0,68

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do FNDE (2024).

Os valores dependem do tipo de ensino, variando de 1,37 reais por aluno até 0,41 reais por aluno, em valores nominais de 2024.

Esses valores são definidos pelo governo e visam garantir o acesso dos alunos a uma alimentação adequada e saudável durante o período escolar.

De acordo com a tabela 2 de valores repassados pelo FNDE, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) recebe os seguintes valores por aluno, conforme o tipo de ensino.

**Tabela 2-Valores de Investimento por Aluno em Diferentes Modalidades de Ensino em 2024**

Tipo de Ensino	Valor por Aluno (em Reais nominais)
Educação de jovens e adultos	0,41
Ensino integral	1,37

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do FNDE (2024).

Esses valores representam o repasse financeiro destinado à alimentação escolar dos estudantes do IFAM, variando de acordo com a modalidade de ensino em que estão matriculados. O valor de 1,37 reais por aluno é destinado àqueles que estão no ensino integral, enquanto o valor de 0,41 reais por aluno é direcionado aos estudantes da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2024).

No período entre 2017 e 2023, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) expandiu o número de estudantes atendidos pelo PNAE e os recursos financeiros federais alocados. Em 2017, especificamente sob o programa específico relacionados à Educação de Jovens e Adultos (PNAEN), destinado ao Ensino de Jovens e Adultos (EJA) foram atendidos 409 alunos com um repasse de R\$ 466.126,48, enquanto, no contexto do ensino médio (PNAMN), 8.104 estudantes estavam registrados (BRASIL, 2024).

Avançando para 2023, o programa PNAEN apoiou 508 alunos com um repasse de R\$ 148.449,49, enquanto o PNAEN, destinado ao ensino médio, beneficiou mais estudantes, especificamente 8.532, com uma considerável alocação de R\$ 1.569.922,47.

A evolução dos repasses ao longo dos anos destaca não apenas o aumento do orçamento descentralizado, mas também a crescente importância atribuída à nutrição e ao bem-estar estudantil dentro do escopo institucional do IFAM em Manaus (BRASIL, 2024).

Nero, Garcia e Almassy Junior (2023) ressaltam que os reajustes realizados pelo governo na merenda escolar, mesmo com o congelamento per capita por refeição em períodos específicos, ultrapassaram o Índice de Preço do Consumidor (IPCA) e a própria média da cesta básica nacional, demonstrando o grande avanço do programa.

No entanto, esses valores podem variar ao longo do tempo, conforme as políticas e diretrizes estabelecidas pelo governo (FNDE, 2024). E, são utilizados também para realização de outras ações relacionadas à alimentação escolar, como a capacitação de profissionais, a promoção da educação alimentar e nutricional, entre outras.

O FNDE desempenha um papel fundamental na execução do PNAE, sendo responsável por coordenar e supervisionar a transferência de recursos financeiros para as escolas, prefeituras municipais e entidades executoras conveniadas. No caso específico da Rede Federal, como o IFAM, o repasse é realizado de forma diferenciada.

De acordo com o FNDE, para atender aos alunos matriculados na educação básica pública da rede federal, o FNDE, sem necessidade de Termo de Execução Descentralizada (TED), realiza, no início de cada exercício e em apenas uma parcela, destaque de créditos orçamentários para as Unidades Gestoras da Instituição Federal de Ensino (IFE) responsável pela escola federal (BRASIL, 2024).

Este sistema de repasse único anual simplifica a administração dos fundos, permitindo que cada instituição planeje e execute suas ações de maneira mais eficiente ao longo do ano. Os dados da Tabela 3 ilustram especificamente como os recursos do PNAE foram alocados para o IFAM, abrangendo o Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos de 2017 até 2023. Essas informações destacam não apenas a distribuição dos valores, mas também o impacto direto na quantidade de discentes atendidos.

**Tabela 3 - Distribuição de Recursos e Atendimento Discente pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar no IFAM (2017-2023)**

---

COORDENAÇÃO GERAL DO PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – CGPAE  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ

---

ENSINO MÉDIO E EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS					
ANO 2017 ATÉ 2023					
AN O	CAMP I	VALORES PNAE	DISCENTE S	DISCENTES TOTAIS	% DISCENTES ATENDIDOS POR ANO
2023	17	R\$ 1.777.761,80	9.040	22.716	39,80%
2022	17	R\$ 1.306.642,00	9.085	23.675	38,37%
2021	16	R\$ 1.564.813,80	9.710	19.143	50,72%
2020	15	R\$ 1.479.878,00	10.018	18.689	53,60%
2019	15	R\$ 1.438.056,00	9.659	18.649	51,79%
2018	15	R\$ 1.296.378,00	8.985	19.086	47,08%
2017	15	R\$ 1.198.254,00	8.513	25.768	33,04%

**Fonte:** Dados compilados pelo autor utilizando informações da Plataforma Nilo Peçanha e Repasses Financeiros por Entidade Executora do FNDE.

A análise dos dados revela uma tendência de variação nos valores do repasse e no percentual de discentes atendidos ao longo dos anos, refletindo as mudanças na capacidade de atendimento e nas necessidades específicas do IFAM. Esses números sublinham a importância do PNAE na garantia de suporte alimentar aos estudantes, fundamental para o desempenho acadêmico e o bem-estar dos alunos, fortalecendo o papel do IFAM como um pilar de apoio educacional na região.

Dessa forma, o IFAM recebe os recursos destinados à alimentação escolar em uma única parcela no início do exercício, diretamente em sua Unidade Gestora, sem a necessidade de firmar um Termo de Execução Descentralizada com o FNDE. Essa medida visa simplificar o processo de repasse e garantir que as instituições federais de ensino tenham acesso aos recursos necessários para oferecer uma alimentação adequada aos seus estudantes.

Uma característica relevante do PNAE- Programa nacional de Alimentação escolar, já mencionada, é a exigência para que pelo menos 30% dos produtos alimentícios adquiridos pelo programa sejam provenientes de agricultores familiares e empreendedores familiares rurais locais. Nesse sentido, o PNAE tem um papel importante na promoção de diversos benefícios sociais, econômicos e culturais. Por meio desse programa, é possível fomentar a afirmação da identidade, a diminuição da pobreza e da insegurança alimentar no campo, além de reestruturar comunidades rurais, incluindo povos indígenas e quilombolas (FNDE, 2022).

A conexão entre a agricultura familiar e a alimentação escolar traz uma mudança significativa na comida servida nas escolas, pois os alimentos saudáveis regionais provenientes da agricultura familiar são integrados à produção de gêneros alimentícios. Essa abordagem respeita a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis. Dessa maneira, o PNAE tem como foco a segurança alimentar e nutricional dos estudantes e o desenvolvimento econômico local (BACCARIN, 2017).

De acordo com Abramovay (1992), a agricultura familiar é capaz de se adaptar e incorporar avanços técnicos para atender às demandas do mercado e às políticas governamentais. No entanto, no estado do Amazonas, apesar da agricultura familiar ser importante para a produção de alimentos, ainda possui muitas dificuldades pela falta de infraestrutura e tecnologia, sendo limitadas pelas particularidades ambientais, logísticas, culturais e sociais da região. Ainda assim, muitas famílias têm se esforçado para se adequar

às necessidades do mercado e para acessar as políticas públicas, permitindo a geração de renda e o fortalecimento da economia local (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

O Censo Agropecuário de 2017 traz algumas informações relevantes sobre a agricultura no estado do Amazonas. Em 2017 existia um total de aproximadamente 181 mil estabelecimentos agropecuários, ocupando uma área de 45 milhões de hectares (IBGE, 2019). No que se refere à produção agrícola, os dados do censo mostram que o Amazonas produziu cerca de 607 mil toneladas de produtos agrícolas em 2017. As principais culturas produzidas no estado são a mandioca, com 352 mil toneladas, e o milho, com quase 94 mil toneladas (IBGE, 2019).

De acordo com (Grisa; Schneider, 2014) as políticas públicas direcionadas para a agricultura familiar exigem uma relação estreita entre o Estado e sociedade, em termos de troca de informações entre os indivíduos representantes das organizações públicas e seus clientes externos.

Nesse sentido, parece relevante identificar como os servidores do IFAM implementam o PNAE, inclusive na sua exigência de comprar parte da alimentação escolar dos agricultores familiares da região.

### 3.2. O IFAM e a Implementação do PNAE

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma instituição de ensino superior e técnico cujo objetivo é oferecer educação profissional e tecnológica de qualidade para a população do estado do Amazonas (BRASIL, 2009). Também é responsável por oferecer educação básica e profissional para jovens e adultos por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), que visa aumentar a variedade de cursos de educação profissional e tecnológica oferecidos em todo o país.

A missão do IFAM é promover a educação profissional, tecnológica e científica, por meio do ensino, pesquisa, extensão e inovação, visando ao desenvolvimento sustentável, social e econômico da Amazônia. Seus valores são: ética; respeito à diversidade e à pluralidade de ideias; compromisso social; transparência; qualidade; inovação; responsabilidade socioambiental; e excelência (BRASIL, 2021).

Além da formação técnica e acadêmica, o IFAM também tem um papel importante no desenvolvimento econômico e social da região. Por meio de projetos de pesquisa, extensão e inovação tecnológica, busca promover o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida das comunidades locais. Esses projetos envolvem parcerias com empresas, organizações governamentais e não governamentais, além de outras instituições de ensino e pesquisa (IFAM, s.d.).

Os campi do IFAM funcionam como unidades independentes, cada uma com sua própria estrutura administrativa, acadêmica e física. Cada campus oferece uma variedade de cursos, que incluem graduação, pós-graduação, cursos técnicos e de formação continuada em diferentes áreas do conhecimento. Igualmente contam com sua própria equipe de professores e técnicos administrativos, responsáveis por planejar, implementar e gerenciar as atividades acadêmicas, de pesquisa e de extensão.

O IFAM atua abrangendo uma área geográfica de 1.559.167,889 km<sup>2</sup> (quilômetros quadrados) no estado de Amazonas e possui, em maio de 2024, 17 campi distribuídos em diferentes municípios do estado do Amazonas, a saber: Parintins, Maués, Itacoatiara, Presidente Figueiredo, Manacapuru, Iranduba, Humaitá, Coari, Tefé, Lábrea, Eirunepé,



Tabatinga, São Gabriel da Cachoeira e Boca do Acre, propiciando um ensino profissional a todas as regiões do Amazonas.

A figura 3 mostra o Estado do Amazonas com a posição geográfica de cada campus:

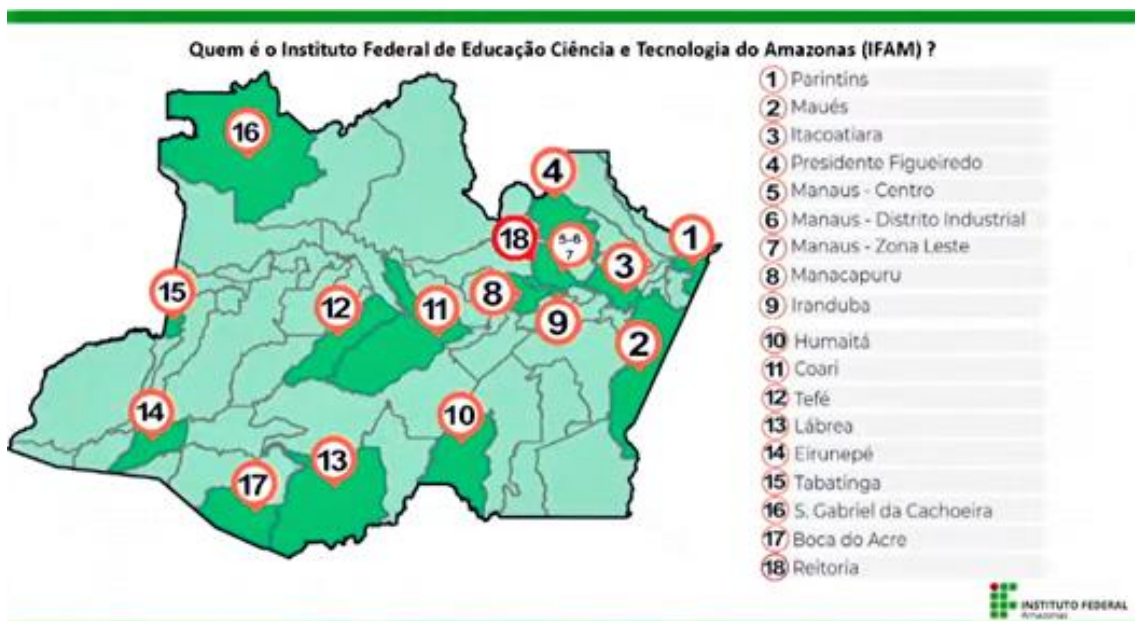


Figura 3 - O IFAM no Estado do Amazonas

Fonte: BRASIL, 2021.

A pesquisa foi realizada em dez dos dezessete campi devido a uma combinação de fatores. Primeiramente, nem todos os servidores estavam dispostos a participar da pesquisa, o que limitou a abrangência do estudo. Além disso, por questões de conveniência e oportunidade, optou-se por conduzir a pesquisa nos campi em que havia maior receptividade e disponibilidade por parte dos servidores. Por fim, devido aos prazos estabelecidos pela plataforma BRASIL e pela qualificação, não havia tempo hábil para aguardar que todos os dezessete campi, com seus respectivos servidores, estivessem dispostos a participar, o que levou à decisão de prosseguir com a pesquisa nos dez campi onde foi possível obter a colaboração necessária.

Os campi do IFAM possuem estruturas físicas que incluem salas de aula, laboratórios, bibliotecas, auditórios, áreas de convivência e espaços esportivos. Cada campi oferece ainda serviços de assistência estudantil, como alojamento, transporte e alimentação (IFAM, s.d.). A maioria dos campi do IFAM oferece serviços de assistência estudantil, transporte e alimentação, conforme descrito na Política de Assistência Estudantil (PAES/IFAM). Esses serviços são prioritariamente destinados a estudantes em situação de vulnerabilidade social. Contudo, os serviços podem variar de acordo com a disponibilidade orçamentária e a infraestrutura de cada campus. Por exemplo, o auxílio-moradia é oferecido quando o campus não dispõe de alojamento ou se o alojamento disponível é insuficiente. O transporte é oferecido apenas quando não há acesso a transporte público gratuito garantido por outras iniciativas.

De acordo com a Resolução nº 94 - CONSUP/IFAM, de 23 de dezembro de 2015, que altera o Regulamento da Organização Didático-Acadêmica do IFAM, apenas os discentes presenciais têm direito à assistência alimentar. O documento estabelece que constitui um dos direitos dos discentes "receber alimentação, obedecendo às prescrições higiênicas e nutricionais conforme a norma do campus, quando em regime de residência ou de residência-

permanente" (IFAM, 2015, p. 61). Portanto, o PNAE no IFAM é implementado somente para os estudantes dos cursos presenciais que estão em regime de residência ou residência permanente nos campi.

No âmbito do IFAM, o PNAE é implementado com recursos federais, para garantir o direito de alunos de todos os níveis de ensino à alimentação adequada, contribuindo para a promoção da saúde e bem-estar deles.

Para esse fim, são realizadas chamadas públicas para a compra geral de alimentos, incluindo aqueles provenientes da agricultura familiar e comunidades tradicionais (BRASIL, 2020). As etapas destas chamadas são (IFAM, 2023):

1. Divulgação da chamada pública;
2. Inscrição de agricultores familiares e comunidades tradicionais;
3. Análise técnica das propostas;
4. Homologação das propostas;
5. Realização de visita técnica;
6. Assinatura do contrato;
7. Entrega dos produtos;
8. Pagamento.

Após a realização das etapas mencionadas, o processo de chamada pública continua com os repasses necessários para viabilizar a aquisição de alimentos dos agricultores familiares e comunidades tradicionais. Esses repasses são fundamentais para assegurar o cumprimento do contrato firmado e garantir a entrega dos produtos.

Da mesma forma que em outras instituições de ensino públicas, o governo federal repassa os recursos do PNAE ao IFAM. Esses repasses são destinados a cobrir os 200 dias letivos (FNDE, 2022).

Para complementar a discussão sobre as funções e responsabilidades ligadas ao PNAE, é relevante trazer as informações disponibilizadas pelo Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar do Instituto Federal do Amazonas (CECANE/IFAM).

De acordo com CECANE/IFAM (2021), o PNAE possui como objetivo contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo.

Segundo o CECANE/IFAM (2021), o PNAE é um dos maiores programas de alimentação escolar do mundo, atendendo todos os alunos matriculados na educação básica das redes públicas federal, estadual, distrital e municipal (CECANE/IFAM, 2021).

Para que esse programa seja implementado adequadamente, é fundamental que os diferentes atores envolvidos desempenhem suas funções e responsabilidades de forma efetiva.

### 3.3 Estudos sobre o PNAE.

O PNAE é uma política pública fundamental para promover a segurança alimentar e nutricional no Brasil, atendendo estudantes de todas as etapas da educação básica. Além

disso, o PNAE desempenha um papel importante no fortalecimento da agricultura familiar e no desenvolvimento local, através da aquisição de alimentos produzidos por agricultores familiares (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017; GRISA; KATO; ZIMMERMANN, 2017).

No entanto, a implementação do PNAE enfrenta diversas dificuldades como discutido por Bezerra e Schlindwein (2017) que apontam a agricultura familiar ainda carecer de informações e assistência técnica adequadas para acessar os programas e garantir o fornecimento contínuo de alimentos. Os autores destacam que questões como pouca área de terra, baixa disponibilidade de recursos financeiros e dificuldades de acesso ao mercado limitam a competitividade e o desenvolvimento das propriedades familiares dos agricultores.

Nesse sentido, Grisa, Kato e Zimmermann (2017) ressaltam o papel fundamental das políticas públicas para o desenvolvimento rural. As autoras argumentam que iniciativas como o PNAE contribuem para a inclusão produtiva e a geração de renda dos agricultores familiares. No entanto, as autoras também apontam a necessidade de considerar as especificidades dos diferentes espaços rurais e promover a articulação entre as diversas políticas públicas.

Outro desafio importante na implementação do PNAE é a promoção da sustentabilidade. Ribeiro, Jaime e Ventura (2017) discutem a interface entre as políticas públicas e a sustentabilidade no âmbito do programa. Os autores destacam a importância de incorporar práticas sustentáveis na produção e no consumo de alimentos, visando não apenas a segurança alimentar, mas também a preservação ambiental e a promoção de hábitos alimentares saudáveis.

De acordo com Baccarin et al. (2017), apesar dos avanços na aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar, ainda persistem dificuldades na implementação efetiva dessa política nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Os autores apontam que um dos principais entraves é a falta de planejamento e articulação entre os gestores públicos e os agricultores familiares, dificultando o processo de compra e venda dos produtos.

Baccarin et al. (2017) também destacam a necessidade de maior capacitação e assistência técnica aos agricultores familiares, visando aprimorar a qualidade e regularidade da produção, bem como adequá-la às exigências dos editais de chamada pública. Os autores ainda ressaltam a importância de avanços na infraestrutura logística e de armazenamento dos produtos, garantindo sua conservação e distribuição adequadas às escolas.

Além das dificuldades já mencionadas, outros estudos apontam dificuldades na implementação do PNAE. Ferreira et al. (2019) identificaram, a partir da percepção de agentes operadores do programa, alguns entraves como o baixo quantitativo de nutricionistas para atender à demanda das escolas, a baixa adesão à chamada pública para compra de produtos da agricultura familiar devido a dificuldades burocráticas e insuficiência de produção local. Foi mencionada, igualmente, a reduzida abrangência das ações de educação alimentar e nutricional.

Silva (2018), ao analisar a execução do PNAE no Instituto Federal de Roraima, observou dificuldades relacionadas à aquisição de alimentos da agricultura familiar. Como outros autores, Silva (2018) destaca que, apesar da obrigatoriedade legal, muitas vezes a compra desses produtos não é realizada devido a dificuldades como a falta de interesse dos agricultores, a baixa qualidade dos alimentos ofertados e a ausência de certificação sanitária.

Vilela et al. (2022) analisando o processo de implementação do PNAE no Instituto Federal Baiano e Aragi e Bandoni (2022) ao analisar as aquisições de alimentos da agricultura familiar pelos Institutos Federais identificaram as mesmas dificuldades relacionadas a compra de alimentos da agricultura familiar. Para os autores há a necessidade de maior articulação e capacitação dos agricultores familiares, além de maior planejamento e monitoramento das compras. O Portal de Compras da Agricultura Familiar, uma iniciativa do governo federal, busca promover essa integração, disponibilizando informações e orientações para facilitar o acesso dos agricultores familiares às compras institucionais (BRASIL, 2020). Mas muitos das dificuldades relacionadas a essas compras permanecem. Para resolver tais dificuldades, Tessarotto, Belusso e Gaiotto (2023) reforçam a importância da assistência técnica e extensão rural para a inserção dos agricultores familiares no programa, bem como a necessidade de capacitação dos atores envolvidos.

Especificamente no estado do Amazonas, Lima (2022) aborda a questão da agricultura familiar no contexto do PNAE no município de Presidente Figueiredo localizado a 107 kms de Manaus. A autora destaca a importância do programa para incentivar a produção local e fortalecer a agricultura familiar, mas também aponta dificuldades como a falta de assistência técnica e dificuldades logísticas enfrentadas pelos produtores.

Pedraza et al. (2018), em uma revisão da literatura sobre a avaliação do PNAE, apontam que a eficácia do programa é prejudicada por fatores como a falta de infraestrutura adequada nas escolas, o número insuficiente de nutricionistas, as falhas na elaboração dos cardápios e no processo de compras, e a baixa adesão e aceitabilidade das refeições por parte dos estudantes.

Já Soares et al. (2018) analisaram a execução financeira do PNAE e seu papel na promoção de sistemas alimentares locais, saudáveis e sustentáveis. Os autores verificaram que, embora o programa tenha avançado na aquisição de alimentos da agricultura familiar, ainda existem dificuldades como a falta de articulação entre os atores envolvidos, a necessidade de maior capacitação dos agricultores e a carência de assistência técnica.

Para complementar a discussão sobre as dificuldades na implementação de políticas de alimentação do PNAE, outros estudos trazem contribuições relevantes como as de Santos e Menezes (2019) que analisaram a aplicação do artigo 14 da lei 11.947/2009 nas compras de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar em Coruripe/AL. Constataram que, apesar dos avanços, a organização dos agricultores é baixa e o processo de compras tem dificuldade para inclusão de novos produtores. Ademais, os autores recomendam o maior aproveitamento desse espaço para promover discussões sobre maneiras sustentáveis de produzir alimentos.

Já Araújo et al. (2019) analisaram os recursos empregados na compra de alimentos para o PNAE em municípios brasileiros. O estudo evidenciou que, embora tenha ocorrido um aumento no percentual de compras da agricultura familiar ao longo dos anos, esse percentual ainda está abaixo do mínimo estabelecido pela legislação. Os autores apontam a necessidade de ações que fortaleçam a organização dos agricultores familiares e ampliem sua participação no programa.

Bastos et al. (2019) investigaram a implementação do PNAE sob a ótica dos gestores educacionais. Os resultados indicaram que a descentralização da gestão do programa trouxe avanços, mas também dificuldades relacionadas à capacidade técnica e administrativa dos municípios. Os autores ressaltam a importância de uma coordenação intergovernamental efetiva para o sucesso do PNAE. Nero, Garcia e Almasy Junior (2023) também abordam a

gestão descentralizada do PNAE e as dificuldades inerentes a esse modelo. Os autores enfatizam a necessidade de fortalecer a capacidade institucional dos municípios e estados para a execução do programa, bem como de aprimorar os mecanismos de controle social e transparência.

As dificuldades para a implementação efetiva do PNAE se intensificaram durante a pandemia de COVID-19. Com a suspensão das aulas presenciais, a execução do programa precisou ser adaptada para garantir a segurança alimentar e nutricional dos estudantes. Pereira et al. (2020) apontam que a publicação da Lei nº 13.987/2020, que autorizou a distribuição de gêneros alimentícios aos pais ou responsáveis dos alunos, apesar de importante, deixou a cargo das entidades executoras a decisão de manter ou não a oferta da alimentação escolar.

Em adição, questões como o baixo valor per capita repassado pelo FNDE e dificuldades relacionados à aquisição de alimentos da agricultura familiar se agravaram nesse período (PEREIRA et al., 2020).

Kroth, Geremia e Mussio (2020) também discutem os entraves para a implementação do PNAE, como a insuficiência de recursos financeiros, dificuldades na aquisição de alimentos da agricultura familiar e necessidade de maior atuação dos conselhos de alimentação escolar no controle social do programa. Amaral e Guimarães (2023) apontam as mesmas lacunas no que diz respeito à participação de diferentes atores. Nesse sentido, Martins et al. (2023) ressaltam a importância da intersetorialidade e da articulação entre os diversos atores envolvidos no PNAE, como gestores, nutricionistas, agricultores familiares e organizações da sociedade civil. Essa integração é fundamental para o fortalecimento e a efetividade do programa.

Silva et al. (2023) destacam que o PNAE contribui para o desenvolvimento de um sistema alimentar mais sustentável no Rio Grande do Sul. No entanto, os autores apontam a necessidade de aprimorar os mecanismos de monitoramento e avaliação do programa, a fim de garantir a qualidade e a regularidade do fornecimento de alimentos pelos agricultores familiares.

Ao tratar das dificuldades na implementação de políticas de alimentação do PNAE, é importante considerar o contexto específico de cada região do país.

Martins et al. (2024) analisaram a evolução e o desempenho da aplicação dos recursos do PNAE no estado do Pará entre 2011 e 2019. Um dos principais dificuldades identificadas por Martins et al. (2024) é a falta de articulação entre os diferentes atores envolvidos no PNAE, como gestores públicos, nutricionistas, agricultores familiares e suas organizações. Essa fragilidade na integração dificulta o planejamento e a execução das compras da agricultura familiar, comprometendo o alcance das metas estabelecidas pela legislação.

Outro aspecto relevante abordado por Martins et al. (2024) é a necessidade de fortalecer a assistência técnica e a capacitação dos agricultores familiares para que eles possam atender às demandas do PNAE. Muitos produtores enfrentam dificuldades relacionadas à qualidade e à regularidade do fornecimento de alimentos, o que são superados com orientações e suporte técnico adequados.

Nesse sentido, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) desempenha um papel fundamental na implementação do PNAE em todo o território nacional. O portal do FNDE (2024) disponibiliza informações e orientações para facilitar o acesso dos agricultores familiares às compras institucionais, além de oferecer suporte aos gestores públicos na operacionalização do programa.

No entanto, como ressaltado por Martins et al. (2024), a mera existência de ferramentas e regulamentações não é suficiente para garantir a efetividade da política. É preciso um esforço contínuo de monitoramento e avaliação, envolvendo todos os atores do PNAE, para identificar e superar os gargalos que ainda dificultam a implementação do programa em diferentes regiões do país.

O FNDE (2024) destaca a importância da gestão descentralizada do PNAE, que atribui responsabilidades aos estados, municípios e escolas na execução do programa. Esse modelo permite uma maior adaptação às realidades locais, mas também impõe dificuldades relacionadas à capacidade institucional e à articulação entre os diferentes níveis de governo.

Nesse contexto, Martins et al. (2024) enfatizam a necessidade de fortalecer a capacidade técnica e administrativa dos municípios paraenses para a efetiva implementação do PNAE. Isso envolve não apenas a qualificação dos gestores e profissionais envolvidos, mas também o aprimoramento dos mecanismos de controle social e transparência. O quadro 2 aponta os principais dificuldades relacionadas ao PNAE identificados na revisão de literatura.

**Quadro 2 - Análise das dificuldades e recomendações na Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**

Item	Estudos identificados	Foco de cada um	AUTOR e Ano
1	Estudo sobre as dificuldades enfrentadas pela agricultura familiar no acesso ao PNAE	Aborda as dificuldades de informação e assistência técnica, além de limitações financeiras e de mercado para agricultores familiares	Bezerra e Schindwein (2017)
2	Análise das políticas públicas para o desenvolvimento rural e sua interação com o PNAE	Discute a importância das políticas públicas para a inclusão produtiva e geração de renda dos agricultores familiares, necessitando de melhor articulação entre políticas	Grisa, Kato e Zimmermann (2017)
3	Interface entre políticas públicas e sustentabilidade no PNAE	Enfatiza a importância de práticas sustentáveis na produção e consumo de alimentos dentro do PNAE	Ribeiro, Jaime e Ventura (2017)
4	Desafios na implementação efetiva do PNAE em estados do Sul do Brasil	Identifica problemas de planejamento e articulação na aquisição de produtos da agricultura familiar	Baccarin et al. (2017)
5	Percepções de agentes operadores do PNAE sobre os entraves do programa	Identifica entraves como insuficiência de nutricionistas e dificuldades burocráticas nas compras de produtos da agricultura familiar	Ferreira et al. (2019)
6	Análise da execução do PNAE no Instituto Federal de Roraima	Observa dificuldades na aquisição de alimentos da agricultura familiar, como falta de interesse dos agricultores e baixa qualidade dos produtos	Silva (2018)

7	Implementação do PNAE no Instituto Federal Baiano e análise das aquisições de alimentos da agricultura familiar pelos Institutos Federais	Aponta necessidade de maior articulação e capacitação dos agricultores familiares, além de planejamento e monitoramento das compras	Vilela et al. (2022), Aragi e Bandoni (2022)
8	Assistência técnica e capacitação para inserção dos agricultores familiares no PNAE	Reforça a importância da assistência técnica e capacitação para agricultores familiares para melhorar a inserção no PNAE	Tessarotto, Belusso e Gaiotto (2023)
9	Agricultura familiar no contexto do PNAE no município de Presidente Figueiredo, AM	Discute a importância do PNAE para a produção local e fortalecimento da agricultura familiar, mas ressalta dificuldades logísticas e de assistência técnica	Lima (2022)
10	Avaliação da eficácia do PNAE e suas dificuldades	Aponta problemas como infraestrutura inadequada, falta de nutricionistas e falhas no processo de compras e aceitabilidade das refeições	Pedraza et al. (2018)
11	Análise da execução financeira do PNAE e seu impacto na promoção de sistemas alimentares locais	Verifica desafios como falta de articulação entre atores e necessidade de maior capacitação dos agricultores	Soares et al. (2018)
12	Análise da aplicação da legislação sobre aquisições da agricultura familiar para alimentação escolar em AL	Constata avanços e dificuldades no processo de compras, sugerindo maior aproveitamento para discussões sobre produção sustentável de alimentos	Santos e Menezes (2019)
13	Investigação dos recursos empregados na compra de alimentos para o PNAE em municípios brasileiros	Evidência que, apesar do aumento nas compras da agricultura familiar, o percentual ainda está abaixo do estipulado por lei	Araújo et al. (2019)
14	Investigação da implementação do PNAE sob a ótica dos gestores educacionais	Indica que a descentralização trouxe avanços e desafios relacionados à capacidade técnica e administrativa dos municípios	Bastos et al. (2019)
15	Desafios para a implementação efetiva do PNAE durante a pandemia de COVID-19	Discute os entraves como insuficiência de recursos financeiros e dificuldades na aquisição de alimentos da agricultura familiar	Kroth, Geremia e Mussio (2020); Pereira et al. (2020)
16	Análise da evolução e desempenho do PNAE no Pará entre 2011 e 2019	Identifica a falta de articulação entre atores e a necessidade de fortalecer a assistência técnica e capacitação dos agricultores	Martins et al. (2024)

Fonte: Criação Própria (2024)

### 3.4. Considerações Finais do Capítulo

No presente capítulo foi apresentado um panorama sobre o PNAE. Foram abordados aspectos históricos, legislativos e de desenvolvimento do programa ao longo dos anos, destacando-se as principais mudanças e evoluções ocorridas.

Foram apresentadas as diretrizes do PNAE e destacou-se também a obrigatoriedade da compra de pelo menos 30% dos produtos alimentícios da agricultura familiar, como forma de estimular o desenvolvimento econômico regional e incentivar a produção de alimentos saudáveis.

Foram também abordados os valores repassados pelo FNDE para a execução do PNAE, de acordo com o tipo de ensino, e a forma diferenciada de repasse para as instituições da Rede Federal, como o IFAM.

Na revisão de literatura sobre o PNAE, foram identificadas diversas dificuldades à sua implementação. Entre eles, destacam-se: dificuldades na aquisição de alimentos da agricultura familiar; falta de infraestrutura adequada nas escolas; número insuficiente de nutricionistas; falhas na elaboração dos cardápios e no processo de compras; baixa adesão e aceitabilidade das refeições por parte dos estudantes; e necessidade de maior articulação entre os atores envolvidos.

Para superar essas dificuldades, a literatura recomenda fortalecer a capacidade institucional dos entes federados, aprimorar os mecanismos de controle social e transparência, e promover uma maior integração entre os diversos atores envolvidos na implementação do PNAE. O engajamento e a capacitação dos burocratas responsáveis pela operacionalização do programa são essenciais nesse processo.



## 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos para identificar as dificuldades e avanços para a implementação do PNAE no IFAM a partir da percepção dos seus servidores.

Assim, primeiramente a pesquisa está classificada de acordo com sua natureza, objetivo, abordagem e posteriormente os métodos, técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados empíricos serão apresentados.

### 4.1. Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa é classificada como de natureza aplicada, pois com seus resultados se construiu um relatório técnico com propostas para o enfrentamento das dificuldades e aproveitamento dos avanços percebidos na implementação da política do PNAE no IFAM. A pesquisa aplicada, segundo Gil (2019), é prática, focando na aplicação, utilização e consequências dos conhecimentos adquiridos para resolver dificuldades específicas do mundo real. Este tipo de pesquisa é fundamental no desenvolvimento de soluções concretas.

Embora tenha um objetivo prático imediato, a pesquisa aplicada no contexto do IFAM está conectada aos fundamentos teóricos que a sustentam; ela se baseou em descobertas empíricas e contribuiu para o avanço do conhecimento científico sobre a implementação de uma política pública nacional em contexto local.

Quanto aos objetivos, esta investigação pôde ser classificada como explicativa, pois explica o fenômeno da implementação de políticas públicas mediante análise dos avanços e dificuldades enfrentados e as oportunidades identificadas no contexto da implementação do PNAE no IFAM. Segundo Gil (2019), as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Nesse tipo de pesquisa, busca-se explicar a razão e o porquê das coisas, aprofundando o conhecimento da realidade. As variáveis envolvidas nas pesquisas explicativas podem ser classificadas em independentes e dependentes. As variáveis independentes são aquelas que se supõe influenciar outra variável, chamada de dependente (GIL, 2019).

No desenvolvimento desta pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa por se entender, conforme Gil (2019) que uma pesquisa qualitativa engloba significados, perspectivas e experiências dos participantes.

A presente pesquisa envolveu métodos de coleta de dados em campo, incluindo entrevistas semiestruturadas e levantamento de documentos atinentes ao PNAE no IFAM, o que permitiu uma análise contextualizada e interpretativa dos dados coletados.

A opção pela pesquisa qualitativa deveu-se ao interesse específico em captar as complexidades inerentes às percepções e experiências dos atores relacionadas à implementação do PNAE, sem sugerir que esta abordagem seja superior ou inferior à quantitativa em termos de contextualização dos dados.

O procedimento adotado foi o estudo de caso, conforme definido por Yin (2015), que caracterizou o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa focada na investigação intensiva e detalhada de um caso específico ou de um número limitado de casos. Esta decisão metodológica permitiu realizar uma análise dentro do contexto real do fenômeno, facilitando o entendimento das relações causais, dos processos e das dinâmicas que ocorreram.

No contexto deste estudo, o interesse recaiu sobre a análise da implementação do PNAE por servidores em dez dos dezessete *campi* do IFAM, buscando compreender as particularidades e os dificuldades inerentes a cada contexto.

Conforme Flyvbjerg (2006), estudos de caso fornecem informações confiáveis sobre uma classe ampla de fenômenos, sendo essenciais para a produção de conhecimento.

A figura 4 sumariza a classificação da presente pesquisa e seu percurso metodológico.

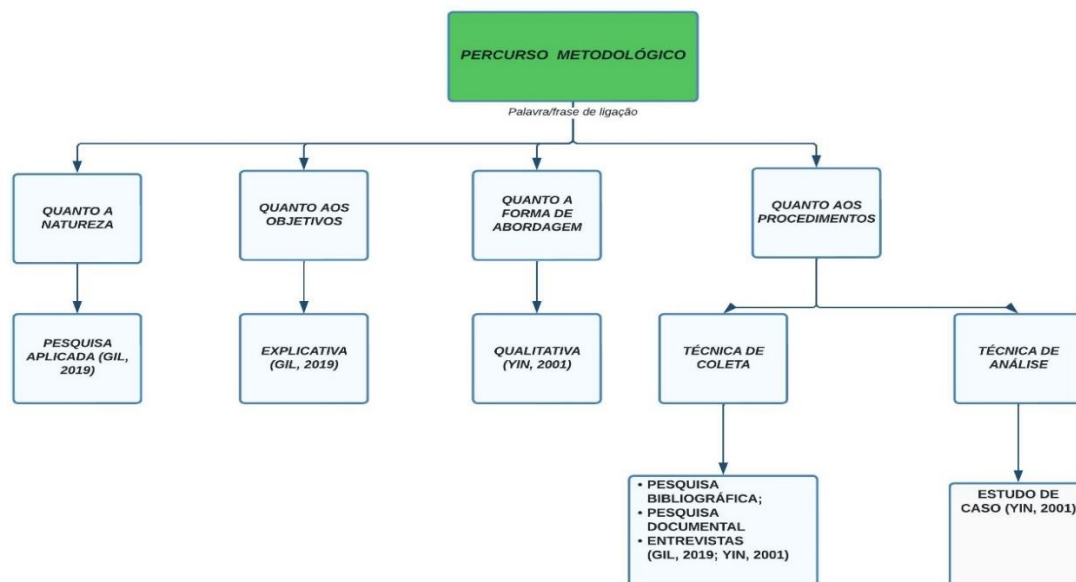


Figura 4 - Classificação da pesquisa

Fonte: Elaboração própria, 2023.

#### 4.2. Coleta e Análise de Dados

No presente estudo de caso, foi usado para construir a base conceitual a revisão bibliográfica, e para construir a base empírica, pesquisa documental e entrevistas.

A revisão bibliográfica desempenhou um papel fundamental para aprofundar a compreensão teórica sobre a implementação de políticas públicas e o papel dos burocratas nesse processo, além de fornecer embasamento para a discussão do PNAE. Na revisão de literatura se sistematizou o conhecimento e identificou lacunas, estabelecendo o marco teórico e a relevância do estudo realizado. Segundo Gil (2019), a revisão de literatura deve ser realizada com o objetivo de enquadrar teoricamente o estudo, oferecendo uma base sólida de conhecimento sobre o tema.

Também foi realizada pesquisa documental utilizando fontes como: legislações do PNAE, sites do FNDE, os processos eletrônicos disponíveis no Sistema Integrado de Patrimônio e Contratos — SIPAC e demais relatórios ou documentos legais sobre o programa de alimentação escolar.

Silva, Emmendoerfer e Cunha (2020) destacaram a importância de uma abordagem sistemática na pesquisa documental, que incluiu a identificação e caracterização dos documentos, assegurando a confiabilidade das fontes. Esses autores propuseram uma 'Análise Documental Ilustrada' que requer preparação cuidadosa do material, análise preliminar e uma análise documental mais aprofundada, garantindo que todos os documentos coletados fossem relevantes e verificáveis, contribuindo assim para a confiabilidade e rigor da pesquisa (SILVA, EMMENDOERFER e CUNHA, 2020).

Também na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas individuais através de plataformas de videoconferência utilizando-se de ferramentas como o Google Meeting ou

zoom. Os entrevistados foram selecionados pelo fato de serem servidores envolvidos com o PNAE. As entrevistas eram pautadas por um roteiro semiestruturado, com perguntas baseadas na literatura, sobre implementação de políticas públicas e sobre as pesquisas que discutem a operacionalização/implementação do PNAE nos Institutos Federais.

O roteiro de entrevista foi composto por cinco blocos: 1- O perfil dos entrevistados, 2- Experiência com o PNAE, 3- Implementação da política pública, 4- Relacionamento com os *stakeholders* e 5- Dificuldades e avanços e considerações adicionais (Quadro 3).

**Quadro 3 Roteiro para a entrevista semiestruturada com os atores do PNAE**

BLOCO	ITEM	Perguntas	Base teórica (Autores)
Bloco 1: Informações Gerais	1	Resumo da jornada profissional e acadêmica, incluindo detalhes sobre sua formação, trajetória no IFAM, qual cargo atua e se exerce alguma coordenação ou função de confiança	
Bloco 2: Experiência com o PNAE	2	Funções e responsabilidades dos entrevistados ligadas ao PNAE	Lotta (2019), A implementação é influenciada por fatores relacionados a sistemas gerais, organizacionais e individuais.
	3	Experiência com as compras de alimentação escolar e o PNAE, aspectos marcantes ou evoluções desse programa até o momento atual	Barccarin et al. (2017) detalham a jornada de implementação das políticas de compras públicas dentro do contexto do PNAE, destacando as dificuldades, as evoluções significativas e os impactos socioeconômicos dessa trajetória no fornecimento de alimentação escolar, além de apresentar uma análise comparativa entre os estados mencionados.
	4	Realizou capacitação específica sobre o PNAE? Essa capacitação contribuiu para o seu trabalho? Explique.	Para Correia (2019) a capacitação profissional e conhecimento influenciam a implementação da política.
	5	Quais são as políticas ou diretrizes do próprio IFAM ou seus campi para a implementação do PNAE? Como a instituição aborda e implementa essa política nacional em nível local?	A implementação efetiva de uma política pública depende da capacidade dos atores envolvidos de adaptar as políticas aos contextos locais, considerando as particularidades e demandas específicas de cada região (LIMA; D'ASCENZI, 2013). ASSUMPÇÃO; DE LORENZO; NASCIMENTO (2023); NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR (2023); SILVA; PEDROZO; SILVA (2023) e Brasil (2009).
Bloco 3: Implementação	6	Quais são as características do processo de compras da merenda escolar.	A literatura anexada traz contribuições relevantes para a compreensão das compras da merenda escolar no âmbito do PNAE. Os estudos abordam políticas de alimentação escolar (MEDEIROS, 2013), avaliação geral de políticas públicas, incluindo o PNAE (BRASIL, 2021), análise da evolução e desempenho da aplicação dos recursos do programa em contextos específicos, como no Pará (MARTINS et al., 2021) e nas capitais brasileiras (DIAS et al., 2020), percepção de atores sociais sobre os programas de alimentação escolar (FLORIAN; COSTA; BARROS, 2018), aspectos normativos e desempenho das compras da agricultura familiar para o PNAE (SILVA, 2023), o PNAE como política de incentivo à agricultura familiar (LIMA, 2022) e a gestão de descentralização do programa (NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR, 2023).
	7	Existe uma equipe técnica dedicada ao PNAE que atua diretamente na implementação do programa? Se sim,	A composição e coordenação da equipe técnica do PNAE varia conforme o contexto de implementação, envolvendo uma articulação intersetorial entre diferentes atores, como nutricionistas, gestores públicos, conselhos de alimentação escolar, técnicos agrícolas,

BLOCO	ITEM	Perguntas	Base teórica (Autores)
		qual é a composição dessa equipe e como é a coordenação do trabalho conjunto? Se não, por que não existe?	entre outros (MEDEIROS, 2013; BRASIL, 2021; MARTINS et al., 2021; FLORIAN; COSTA; BARROS, 2018; LIMA, 2022). Essa coordenação é destacada como fundamental para garantir a efetividade do programa, abrangendo desde o planejamento dos cardápios e aquisição dos alimentos, até a capacitação de merendeiras, acompanhamento nutricional dos estudantes e articulação com agricultores familiares (FLORIAN; COSTA; BARROS, 2018; LIMA, 2022).
	8	Existe um sistema de informações/ banco de dados para monitorar a implementação do PNAE no seu campus ou IFAM? (se sim, como funciona; se não, por que não?)	O Relatório Anual de Avaliação de Políticas Públicas (BRASIL, 2021) destaca a relevância desses sistemas para a avaliação governamental em nível nacional. Martins et al. (2021) ressaltam sua utilidade para analisar o desempenho do PNAE em estados específicos, como o Pará. Florian, Costa e Barros (2018) enfatizam a importância de considerar a percepção de atores sociais locais, enquanto Lima (2022) demonstra a necessidade de estudos de caso para compreender a implementação do programa. Portanto, esses sistemas de monitoramento são essenciais para garantir a transparência, a eficiência e a eficácia do PNAE em todo o país.
	9	Como se realiza o monitoramento e controle das compras do PNAE? Quem é o responsável?	O monitoramento e controle das compras do PNAE é de fundamental importância para garantir a efetividade desta política pública. Segundo o Relatório Anual de Avaliação de Políticas Públicas do Ministério da Economia (BRASIL, 2021), o FNDE é o responsável por essa tarefa a nível nacional. Já nos estados e municípios, o acompanhamento é realizado pelos gestores locais, com a participação dos Conselhos de Alimentação Escolar no controle social (FLORIAN; COSTA; BARROS, 2018; SANTOS; MENEZES, 2019; LIMA, 2022). Esse monitoramento em várias instâncias permite avaliar o desempenho do PNAE (MARTINS et al., 2021; SILVA, 2023) e o cumprimento de seus aspectos normativos, como o incentivo à agricultura familiar (SILVA, 2023; LIMA, 2022). Assim, o controle das compras é essencial para assegurar que o programa atinja seus objetivos de promoção da alimentação saudável e desenvolvimento local.
	10	Como se realiza o controle e registro sobre os resultados do programa no IFAM e no seu campus?	A importância do controle e registro dos resultados do PNAE é evidenciada pelos autores sob diferentes perspectivas. Os sistemas de monitoramento utilizados pelo FNDE, como apontado no relatório do CMAP (BRASIL, 2021), são fundamentais para acompanhar a aplicação dos recursos e a prestação de contas. Já o estudo de Martins et al. (2021) demonstra como essa análise contínua permite avaliar a evolução e o desempenho do programa ao longo do tempo. Além disso, Florian, Costa e Barros (2018) ressaltam a relevância de incorporar a percepção dos atores sociais envolvidos, trazendo uma abordagem qualitativa para a avaliação do PNAE. Por fim, Lima (2022) destaca o papel crucial do controle social, especialmente em nível local, para garantir que o programa alcance seus objetivos de fomentar a agricultura familiar e o desenvolvimento regional.

BLOCO	ITEM	Perguntas	Base teórica (Autores)
			Assim, o controle e registro dos resultados do PNAE se mostra essencial para assegurar a efetividade, transparência e aprimoramento contínuo dessa política pública.
	11	Como se garante a qualidade e a diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos?	A garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos pelo PNAE é de suma importância e envolve diversos fatores. A legislação estabelece diretrizes claras, priorizando uma alimentação variada, segura e culturalmente adequada, além de incentivar a compra da agricultura familiar (BRASIL, 2009). A atuação dos nutricionistas é fundamental para assegurar a conformidade nutricional das refeições (WILLE; NASCIMENTO, 2021), enquanto a articulação intersetorial e participação social são essenciais para superar dificuldades da gestão local (ASSUMPÇÃO; DE LORENZO; NASCIMENTO, 2023). O monitoramento e controle social (BRASIL, 2020), aliados à aquisição de alimentos da agricultura familiar, favorecem a sustentabilidade do sistema alimentar (SILVA; PEDROZO; SILVA, 2023), geram renda para agricultores e melhoram a qualidade da alimentação escolar (LIMA, 2022). Por fim, a gestão descentralizada permite maior adequação à realidade local, embora requeira capacitação dos envolvidos (NERO et al., 2023). Todos esses aspectos contribuem para que o PNAE cumpra seu papel de promover a segurança alimentar e nutricional dos estudantes brasileiros.
	12	Você realiza as compras diretas da agricultura familiar? Se sim, quais são as dificuldades e benefícios ao se trabalhar com as compras diretas da agricultura familiar local? Se não, por que não?	Vilela et al. (2020) Melhoria no conhecimento dos gestores sobre a agricultura local. As compras diretas da agricultura familiar para a alimentação escolar são fundamentais para a promoção da segurança alimentar e nutricional e do desenvolvimento local (ASSUMPÇÃO; CARVALHO, 2023). Essa política representa um importante canal de comercialização para os agricultores familiares (DIAS et al., 2020), sendo necessário o fortalecimento da agricultura familiar (GREGOLIN et al., 2017) e a estruturação das cadeias produtivas locais (LIMA, 2022) para superar as dificuldades da gestão local e da inserção dos agricultores nesse mercado institucional. E estabelecer a obrigatoriedade de destinação de, no mínimo, 30% dos recursos para a aquisição de alimentos desse segmento, priorizando grupos específicos (BRASIL, 2009, Art. 14).
Bloco 4: Relacionamento com os stakeholders	13	Como é a relação com os fornecedores da alimentação escolar na implementação do programa?	A relação entre os fornecedores e os servidores do PNAE é essencial para a execução e o fortalecimento do programa (WILLE; NASCIMENTO, 2021). Apesar das dificuldades enfrentados, como as compras da agricultura familiar (DIAS et al., 2020) e a logística de distribuição dos alimentos durante a pandemia (PEREIRA et al., 2020), é necessário aprimorar os processos de compras, fortalecer a intersetorialidade (BRASIL, 2020) e promover a articulação entre os atores envolvidos (ASSUMPÇÃO; CARVALHO; NASCIMENTO, 2023). Essa relação é fundamental para o fortalecimento da cadeia produtiva da agricultura familiar (LIMA, 2022).
	14	Como a comunidade escolar participa do PNAE? Como ela ocorre?	A participação da comunidade é fundamental para o sucesso do PNAE. Os Conselhos de Alimentação Escolar (CAE) são essenciais para o controle social, mas precisam ser

BLOCO	ITEM	Perguntas	Base teórica (Autores)
			fortalecidos (BRASIL, 2020). A interação entre nutricionistas e a comunidade escolar é crucial para alcançar os objetivos do programa (WILLE; NASCIMENTO, 2021), assim como a integração com os agricultores familiares locais (LIMA, 2022). A complexidade da gestão local reforça a necessidade do envolvimento comunitário (ASSUMPCÃO; DE LORENZO; NASCIMENTO, 2023).
Bloco 5: Dificuldades e avanços e considerações adicionais	15	Quais são as dificuldades enfrentadas na implementação do PNAE no IFAM?	Os estudos analisados destacam a importância do PNAE e os dificuldades em sua implementação, como dificuldades na distribuição da alimentação escolar durante a pandemia (PEREIRA et al., 2020), dificuldades na gestão descentralizada e nos processos de compra (BRASIL, 2021), necessidade de aprimorar o controle e fortalecer os conselhos de alimentação escolar (BRASIL, 2020), entraves burocráticos e logísticos enfrentados pelos agricultores familiares (LIMA, 2022), além da importância do envolvimento dos atores sociais, melhoria da infraestrutura e fortalecimento do controle social (NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR, 2023).
	16	Quais foram os resultados alcançados até o momento em relação ao impacto do programa na alimentação dos estudantes?	O PNAE é importante tanto por seu papel no fomento à agricultura familiar, garantindo renda aos agricultores e acesso a outras políticas públicas, além de promover uma alimentação escolar que respeita a cultura local (LIMA, 2022), quanto por sua gestão descentralizada, que influencia diretamente a implementação e os resultados do programa (NERO et al., 2023).
	17	Considerando os avanços obtidos até o momento com a implementação do PNAE, quais sugestões específicas você proporia para aprimorar ainda mais a implementação deste programa no seu campus e, de forma mais ampla, no IFAM como um todo?	Diversos autores e instituições ressaltam a importância de aprimorar a implementação do PNAE, abrangendo aspectos como monitoramento, participação da agricultura familiar, educação alimentar, articulação intersetorial, controle social, assistência técnica e logística (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021; LIMA, 2022). Essas recomendações evidenciam a necessidade de um esforço contínuo para garantir a efetividade desta política pública.

Fonte: elaboração própria, 2024 com base na revisão de literatura.

Nas entrevistas individuais dialogou-se com funcionários de 10 dos 17 campi IFAM, considerando sua posição geográfica para contemplar e representar a diversidade de realidades existentes no instituto:

- 1- **Reitoria**; Localização: Rua Ferreira Pena, 1109 - Centro, Manaus - AM, 69025-010. A localização central da Reitoria também possibilita conexão com os campi localizados em Manaus por transporte urbanos, como o Campus Manaus Centro, Campus Manaus Distrito Industrial e o Campus Manaus Zona Leste.
- 2- **Campus Manacapuru**; Localização: Estr. Manoel Urbano, km 77 - Morada do Sol, Manacapuru - AM, 69400-000. O acesso é rodoviário, sendo comum o uso de ônibus intermunicipais e veículos particulares. Em 2023, o IFAM – Manacapuru recebeu seis ônibus escolares adaptados para alunos, visando melhorar o transporte dos estudantes, inclusive daqueles com deficiência. **Distância da Reitoria**: 84 km.
- 3- **Campus Manaus Zona Leste**; Localização: Av. Cosme Ferreira, 8045 - São José Operário, Manaus - AM, 69083-000. Localizado na zona leste de Manaus, este campus é acessível por diversas linhas de ônibus urbanos que circulam pela Avenida Cosme Ferreira. Além disso, o uso de transporte particular e aplicativos de mobilidade são opções viáveis para chegar ao local. **Distância da Reitoria**: 13 km.
- 4- **Campus Maués**; Localização: Estr. dos Moraes, 2000 - C-1 - Senado José Esteves, Maués - AM, 69190-000, Maués - AM, 69190-000. O acesso a Maués é fluvial, com barcos que partem de Manaus em viagens que podem durar várias horas, dependendo do tipo de embarcação. Há também voos regionais que conectam Manaus a Maués, oferecendo uma alternativa mais rápida. **Distância da Reitoria**: 270 km.
- 5- **Campus Parintins**; Localização: Estr. Odovaldo Novo, S/N - Aninga/Parananema, Parintins - AM, 69152-470. Parintins é acessível tanto por via fluvial quanto aérea. Barcos regionais realizam o trajeto a partir de Manaus, e há voos comerciais que atendem a cidade. **Distância da Reitoria**: 369 km.
- 6- **Campus Manaus Centro**; Localização: Av. Sete de Setembro, 1975 - Centro, Manaus - AM, 69020-120. Situado no centro de Manaus, este campus é acessível por diversas linhas de ônibus urbanos, além de ser próximo a pontos de táxi e serviços de transporte por aplicativo. **Distância da Reitoria**: 2.5 km.
- 7- **Campus Humaitá**; Localização: Avenida Rio Madeira, 644 - Centro, Humaitá - AM, 69800-000. Humaitá é alcançada por via fluvial, com barcos que partem de Manaus, ou por via terrestre, através da BR-319. No entanto, as condições da estrada podem variar, tornando o transporte fluvial uma opção. **Distância da Reitoria**: 544 km.
- 8- **Campus Eirunepé**; Localização: S/N, R. Otaviano Melo, Eirunepé - AM, 69880-000. Eirunepé é acessível por via aérea, com voos regionais partindo de Manaus. O transporte fluvial também é uma opção, embora as viagens sejam longas devido à distância e às características dos rios amazônicos. **Distância da Reitoria**: 1.163 km.
- 9- **Campus Coari**; Localização: Estr. Coari Itapeua, s/n - Itamarati, Coari - AM, 69460-000. Coari é acessível por via fluvial, com barcos que realizam o trajeto a partir de Manaus, e por voos regionais. **Distância da Reitoria**: 444 km.
- 10- **Campus Tabatinga**; Localização: R. Santos Dumont, Tabatinga - AM, 69640-000. Tabatinga, localizada na tríplice fronteira entre Brasil, Colômbia e Peru, é acessível por via aérea, com voos regulares a partir de Manaus. O transporte



fluvial também é utilizado, embora as viagens sejam longas devido à distância significativa. **Distância da Reitoria:** 1.124 km.

A tabela 4 indica o número de entrevistados, o formato utilizado para entrevistar, além das datas, durações e respectivos cargos no PNAE, totalizando 7 horas e 47 minutos de entrevistas. Esses dados oferecem uma visão geral do processo de coleta de informações.

**Tabela 4 Número de entrevistados, o meio da entrevista, as suas datas e durações**

NUM	FORMATO	DURAÇÃO	DATA E HORA	CARGO/ FUNÇÃO NO PNAE
1	Remoto	0:38	17/01/2024 12:01	Nutricionista
2	Remoto	0:53	02/05/2024 11:00	Compras
3	Remoto	0:52	02/01/2024 11:00	Compras
4	Presencial	0:36	07/12/2023 14:00	Nutricionista
5	Remoto	1:09	21/11/2023 15:12	Nutricionista
6	Remoto	0:36	27/11/2023 09:00	Nutricionista
7	Remoto	0:52	14/12/2023 09:00	Nutricionista
8	Remoto	0:49	29/01/2024 16:51	Diretor
9	Remoto	0:37	24/01/2024 11:00	Diretor
10	Remoto	0:45	02/05/2024 14:00	Diretor

Fonte: Elaboração própria (2024).

O propósito das entrevistas foi entender as percepções dos implementadores do PNAE nos dez campi selecionados do IFAM, dando ênfase as dificuldades e oportunidades de cada localidade, mas também às similaridades apontadas pelos entrevistados, com o intuito de compreender as ações ligadas à implementação do PNAE.

Para a análise dos dados empíricos coletados nas entrevistas, conforme Yin (2015), seguiram-se os seguintes procedimentos:

1- **Transcrição literal** das entrevistas e tabulação dos dados: As entrevistas com os atores do PNAE foram transcritas utilizando a ferramenta do Microsoft Word e organizadas em uma tabela do Microsoft Excel. Isso permitiu uma análise mais sistemática e facilitou a identificação de padrões e temas.

2- **Categorização e agrupamento** dos códigos: Os códigos, que são as perguntas do Quadro 3, foram agrupados em categorias ou temas mais amplos, com base em sua relevância e relação entre si. Essas categorias, também representadas no Quadro 3, ajudaram a organizar os dados e a identificar padrões.

3- **Triangulação:** Consistiu em relacionar diferentes fontes de dados para obter uma compreensão mais completa do fenômeno estudado.

Com os resultados da análise da pesquisa, foi elaborado um relatório técnico conclusivo direcionado aos dez campi pesquisados neste projeto, no qual foram apresentadas sugestões para a melhoria das dificuldades e aproveitamento das oportunidades identificadas com relação a implementação do PNAE.

Quanto aos aspectos éticos, a presente pesquisa aplicada foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)<sup>1</sup>. Após a obtenção do consentimento do CEP, foi iniciado o processo de coleta de dados empíricos junto aos participantes.

Antes da realização das entrevistas individuais, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo, se solicitou deles a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado pelo CEP previamente a cada entrevista. Por meio do TCLE, os sujeitos autorizaram o uso de suas informações na pesquisa, tendo a garantia de sigilo e anonimato de sua identidade. Foi enfatizado que a sua participação é voluntária e que os participantes tinham o direito de se retirar do estudo a qualquer momento.

#### 4.3. Limitações dos Métodos e Procedimentos Utilizados

No processo de condução deste estudo, várias limitações metodológicas foram identificadas, impactando tanto a coleta quanto a análise dos dados. As entrevistas, essenciais para a coleta de dados qualitativos, foram confinadas ao roteiro pré-definido, limitando a exploração de temas emergentes e dependendo da memória e expressividade dos entrevistados. Ademais, a capacidade interpretativa do pesquisador influenciou a qualidade das informações obtidas, como destacado por Yin (2015), que enfatiza a importância da habilidade e treinamento do pesquisador em métodos de coleta e análise de dados em estudos de caso (Yin, 2015).

A análise interpretativa dos dados também enfrentou desafios, devido à falta de diversidade e profundidade dos documentos fornecidos pelos campi. Yin (2015) também alerta para a limitação intrínseca aos estudos de caso que podem incluir a interpretação subjetiva dos dados, a qual pode ser influenciada pelo viés do pesquisador, mesmo com um rigoroso planejamento metodológico (Yin, 2015).

Essas limitações são importantes para a compreensão dos resultados deste estudo e para a formulação de recomendações. É imperativo que futuras pesquisas considerem estas barreiras, buscando métodos complementares de coleta e análise que possam mitigar os efeitos dessas limitações. A inclusão de fontes de dados e a triangulação de métodos são recomendadas para fortalecer a validade e a confiabilidade das inferências feitas a partir de estudos futuros.

#### 4.4. Considerações Finais do Capítulo

O capítulo de metodologia apresentado detalha de forma abrangente e clara o percurso metodológico adotado para identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM a partir da percepção de seus servidores.

A pesquisa se classifica como de natureza aplicada, com objetivo explicativo e abordagem qualitativa. O procedimento adotado foi o estudo de caso, envolvendo métodos de coleta de dados em campo como entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.

---

<sup>1</sup> Instituição Proponente: Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM)  
CAAE: 74412323.0.0000.8119  
Número do Parecer: 6.511.551

Foram realizadas entrevistas individuais remotas e presenciais com servidores de 10 campi do IFAM envolvidos com o PNAE, contemplando a diversidade de realidades do instituto. O roteiro de entrevista semiestruturado, embasado na literatura, abrangeu 5 blocos temáticos relevantes para compreender a implementação do programa.

A análise dos dados empíricos seguiu procedimentos de transcrição, categorização, triangulação e elaboração de um relatório técnico conclusivo com sugestões de melhorias. Foram observados todos os aspectos éticos, com aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.

## 5. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PNAE NO IFAM: RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da análise de dados coletados em entrevistas com servidores responsáveis pela implementação do PNAE em diferentes campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Os resultados estão organizados em cinco seções temáticas: Informações Gerais dos Entrevistados; Experiência com o PNAE; Implementação; Relacionamento com os *Stakeholders*; e Sugestões para Aprimorar a Implementação do PNAE.

Na seção "Informações Gerais dos Entrevistados", é apresentado o perfil dos servidores entrevistados, abrangendo dados sobre sexo, faixa etária, formação acadêmica, regime trabalhista e tempo de atuação no IFAM. Também são discutidos os cargos e atividades relacionadas ao PNAE desempenhados pelos entrevistados.

Em seguida, na seção "Experiência com o PNAE", são abordados o histórico e as dificuldades iniciais enfrentados pelos servidores envolvidos na execução do programa no IFAM, como a falta de experiência prévia, dificuldades de infraestrutura e necessidade de adequações. Também são apresentadas informações sobre a capacitação específica para os agentes implementadores e fornecedores de alimentos, bem como as políticas e diretrizes do IFAM para a implementação do PNAE.

Na terceira seção, "Implementação", é discutida a execução do programa, destacando a existência de equipe técnica dedicada, sistemas de informação e banco de dados para monitoramento, estratégias para garantir a qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos estudantes e as compras diretas da agricultura familiar.

A seção "Relacionamento com os *Stakeholders*" aborda as relações dos diferentes atores envolvidos no PNAE e a participação da comunidade escolar no programa, ressaltando a importância do envolvimento de alunos, pais, professores e funcionários nas ações relacionadas à alimentação escolar.

Por fim, na seção "Sugestões para Aprimorar a Implementação do PNAE", são apresentadas propostas dos entrevistados e da literatura para aperfeiçoar a execução do programa, visando superar as dificuldades identificadas e potencializar seus benefícios.

O capítulo conclui com as considerações finais, que sintetizam os principais pontos abordados ao longo das seções, evidenciando a relevância do estudo para o aprimoramento contínuo do PNAE no âmbito do IFAM e fornecendo uma visão geral dos resultados obtidos na análise da implementação do programa.

### 5.1 Informações Gerais dos entrevistados

Os dez entrevistados dos Campi do IFAM possuem o perfil apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5 - Perfil dos Entrevistados**

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
Masculino	5	50%
Feminino	5	50%

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
28 a 37 anos	3	30%
38 a 47 anos	7	70%

<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
Especialização	3	30%
Mestrado	3	30%
Mestrando	4	40%

<b>Regime Trabalhista</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
Estatutário	10	100%

<b>Tempo de Casa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
0 a 5 anos incompletos	1	10%
5 a 10 anos incompletos	9	90%

**Fonte:** Elaboração Própria, (2024).

Dos 10 servidores entrevistados, 50% declararam ser do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, a maioria dos entrevistados (70%) possui idade entre 38 e 47 anos, enquanto 30% estão na faixa de 28 a 37 anos. Isso indica uma predominância de servidores com mais experiência e maturidade profissional.

Quanto à formação acadêmica, verifica-se que todos os entrevistados possuem pós-graduação, o que parece evidenciar que os servidores buscam aprimoramento e qualificação profissional. Além disso, todos os entrevistados (100%) são concursados e estatutários e a maioria (90%) possui entre 5 e 10 anos incompletos de atuação no IFAM, indicando um corpo funcional experiente e com conhecimento consolidado sobre a instituição.

O Quadro 4 aponta os cargos e atividades relacionadas ao PNAE dos 10 entrevistados.

#### **Quadro 4 -Cargos e atividades relacionadas ao PNAE**

Entrevistado	Cargo	Atividade relacionada ao PNAE
Entrevistado2	Compras	Responsáveis pela aquisição de insumos e alimentos, negociação com fornecedores e gestão de contratos.
Entrevistado3	Compras	
Entrevistado1	Nutrição	Envolvidos na elaboração dos cardápios, na garantia da qualidade nutricional dos alimentos fornecidos e no monitoramento da aceitação dos alimentos pelos estudantes.
Entrevistado4	Nutrição	
Entrevistado5	Nutrição	
Entrevistado6	Nutrição	
Entrevistado7	Nutrição	Envolvidos na alocação de recursos para o programa, planejamento estratégico das operações e coordenação geral das atividades do PNAE na instituição.
Entrevistado8	Diretor	
Entrevistado9	Diretor	
Entrevistado10	Diretor	

**Fonte:** Elaboração Própria, (2024) com base na análise nos depoimentos dos entrevistados.

Com relação as responsabilidades, os nutricionistas, como o Entrevistado1 e o Entrevistado4, participam do planejamento, execução e atividades de educação alimentar, elaboram cardápios, fornecem orientações e realizam compras de gêneros alimentícios.

Minhas principais atribuições como nutricionista envolvem participar de todo o planejamento, execução e atividades de educação alimentar e profissional na alimentação escolar. Por meio do meu setor, encaminhamos demandas para a

coordenação de materiais e patrimônio, que por sua vez repassa aos fornecedores, resultando em nossas compras. (Entrevistado4)

Os nutricionistas têm um papel essencial no PNAE, sendo responsáveis pela elaboração de cardápios que consideram as necessidades nutricionais dos estudantes, a cultura alimentar local e a disponibilidade de alimentos, além de realizar atividades de educação nutricional para promover hábitos saudáveis entre os alunos (ASSUMPÇÃO; DE LORENZO; NASCIMENTO, 2023). A Lei nº 11.947/2009 define o nutricionista como o técnico responsável pela alimentação escolar nos diferentes níveis governamentais (BRASIL, 2009). Os profissionais contribuem para a promoção de sistemas alimentares sustentáveis e o desenvolvimento rural (SILVA; PEDROZO; SILVA, 2023; LIMA, 2022).

Cinco dos 10 entrevistados atuam em cargos de coordenação e direção. O Entrevistado2, por exemplo, é responsável pela gestão das compras da merenda escolar em conjunto com a nutricionista do campus, e o Entrevistado3, coordena a aquisição de alimentos, realiza chamadas públicas para compra da agricultura familiar e gerência os recursos do PNAE. Os Entrevistados8 e 10 também atuam em coordenações de administração e compras, sendo responsáveis pelos processos de aquisição de alimentos. O Entrevistado9, é chefe de departamento e responsável pela execução orçamentária e financeira dos recursos do PNAE. De acordo com o Entrevistado9:

No IFAM ocupo o cargo de Diretor (...). Minhas principais funções e responsabilidades, relacionadas ao PNAE, incluem a gestão das compras da merenda escolar. Essa tarefa é realizada em conjunto com a nutricionista do campus, assegurando que os processos estejam alinhados com as diretrizes do programa e que atendam adequadamente às necessidades nutricionais dos estudantes. (Entrevistado9)

Essas tarefas são previstas em Brasil (2009) e Brasil (2020), que apontam a necessidade de profissionais que coordenem os processos de aquisição de alimentos, realizando chamadas públicas para compra da agricultura familiar e gerenciando os recursos financeiros disponíveis, garantindo que os valores sejam aplicados de forma adequada. Esses servidores também trabalham em conjunto com as nutricionistas para garantir que os alimentos adquiridos atendam às necessidades do programa.

Assim, percebe-se que os papéis dos dez atores entrevistados envolvidos no PNAE são diversos e complementares, englobando desde a coordenação das compras, elaboração de cardápios, gestão de recursos até ações de educação alimentar e nutricional.

A participação de profissionais de diferentes áreas e setores é fundamental para garantir a implementação efetiva do programa (NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR, 2022).

## 5.2. Experiência com o PNAE

Essa seção vai discutir o histórico de implementação do PNAE, apresentando as dificuldades iniciais enfrentados pelos servidores envolvidos na execução do programa no IFAM. Serão abordados aspectos como a falta de experiência prévia dos servidores com o PNAE, as dificuldades de infraestrutura e a necessidade de adequações para atender às exigências do programa.

Em seguida, serão apresentadas informações sobre a capacitação do PNAE para os agentes implementadores, destacando a importância dessas capacitações para o desempenho eficaz de suas funções. Além disso, serão abordadas as capacitações direcionadas aos fornecedores de alimentos, especificamente para os agricultores familiares.

Serão ainda discutidas as diretrizes e políticas do IFAM para a implementação do PNAE, com destaque para a importância da descentralização na execução do PNAE, permitindo que os campi adaptem o programa às suas realidades específicas.

#### 5.2.1. Histórico ou dificuldades iniciais

Os burocratas têm um papel fundamental na implementação do PNAE. Eles atuam na mediação entre os usuários e as políticas públicas, interagindo diretamente com a população. Suas ações, decisões e formas de aplicar as regras impactam diretamente em como a política é entregue aos cidadãos (LOTTA, 2010, 2019). Assim, os entrevistados foram questionados a respeito de sua experiência com o PNAE no IFAM e suas respostas foram relacionadas com a literatura e documentos levantados na pesquisa.

As entrevistas realizadas revelam que os servidores envolvidos na implementação do PNAE no IFAM não possuíam experiência prévia com o programa – sua experiência é toda proveniente de sua atividade no IFAM.

Deve-se enfatizar que o PNAE passou a ter seu marco legal com a promulgação da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que regulamenta a execução do programa. A partir dessa data, o IFAM, como instituição de ensino federal, tornou-se beneficiário do PNAE, alinhando-se às diretrizes de oferecer alimentação escolar aos alunos matriculados na educação básica. De acordo com o artigo 2º da Lei nº 11.947/2009, esses alunos compreendem crianças e jovens que frequentam a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, incluindo tanto as modalidades de ensino regular quanto de educação especial e de jovens e adultos (EJA).

De acordo com o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) do IFAM, o primeiro registro relacionado ao PNAE ocorreu em 2015, marcando formalmente o início das aquisições e execuções administrativas do programa na instituição. Esse registro destaca o envolvimento do IFAM no cumprimento das diretrizes do PNAE, consolidando sua implementação prática e assegurando a oferta de uma alimentação de qualidade para os alunos. Em 2021, por meio do Edital de Convocação nº 01/2021 – CGPAE/DIRAE/FNDE, o IFAM foi credenciado junto ao FNDE para a execução do Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANE/IFAM) (IFAM, 2021).

O CECANE tem como objetivo apoiar o PNAE no estado do Amazonas, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão, com vistas à melhoria da qualidade da alimentação escolar e à promoção da segurança alimentar e nutricional. Entre suas principais atividades estão o mapeamento da execução do PNAE, a formação de agricultores familiares e merendeiras, bem como o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à alimentação escolar e ao monitoramento da qualidade dos alimentos oferecidos nas escolas (IFAM, 2021). O Entrevistado6 descreveu o início do PNAE no IFAM.

O início da implementação do PNAE no IFAM foi bastante desafiador para mim. Quando ingressei na instituição em 2015, era o meu primeiro contato com o programa, e praticamente nenhum campus o executava, com exceção do campus São Gabriel da Cachoeira. Apesar de haver um contrato terceirizado, o recurso do PNAE nunca havia sido utilizado. Durante o primeiro ano, nossa equipe conseguiu elaborar o termo e os documentos iniciais, mas devido ao meu próprio desconhecimento, já que estava aprendendo sobre o programa, e à falta de compreensão geral, tanto por parte da reitoria quanto dos campi, não conseguimos executá-lo. Percebi que havia uma falta de entendimento em toda a instituição sobre o passo a passo necessário para a execução adequada do PNAE. Essa situação dificultou a implementação do programa nos estágios iniciais, exigindo um processo de aprendizado e adaptação por parte de todos os envolvidos, incluindo eu mesmo. (Entrevistado6).

O início da jornada do PNAE no IFAM foi marcado por dificuldades, como a falta de conhecimento e preparo das equipes (que será discutida no próximo subitem), dificuldades de infraestrutura e necessidade de adequações. A estruturação de cozinhas, compra de utensílios, preparação de pessoal e conquista de licenças da vigilância sanitária foram mencionadas pelos entrevistados 1 e 5 conforme as falas abaixo:

Contratamos essa empresa logo que entrei, através de um processo de licitação. Ela fornecia todas as refeições para os alunos e servidores. Como ela já utilizava o refeitório que tínhamos, não dispúnhamos de outro espaço para a produção dos alimentos do PNAE. (Entrevistado 01).

No início, servíamos iogurte e frutas como abacaxi, melancia e banana. Com o tempo, conseguimos diversificar, incluindo outros itens como milho para cuscuz. Enfrentamos dificuldades com fornecedores, especialmente para entregas no interior, devido ao volume de compras e oscilações de preço, dificultando a aquisição de produtos como leite e vegetais (Entrevistado 05).

Essas dificuldades ainda não foram completamente superadas, visto que quatro dos 10 entrevistados mencionaram a falta de uma estrutura adequada, incluindo espaço físico, equipamentos e utensílios necessários para a produção e distribuição das refeições (Entrevistado5, Entrevistado6).

A questão da estrutura ainda é um desafio, embora tenhamos observado avanços significativos na infraestrutura recentemente. No entanto, é importante ressaltar que os campi que optam por realizar a produção própria das refeições ainda enfrentam limitações estruturais consideráveis. Esses campi muitas vezes não dispõem de espaços adequados, equipamentos modernos e utensílios suficientes para atender à demanda de forma eficiente e garantir a qualidade das refeições oferecidas aos estudantes (Entrevistado6).

Utilizamos um fogão residencial de quatro bocas, dos quais apenas duas funcionam. Isso nos obriga a ligar ambas para cozinhar em uma grande panela, pois, caso contrário, não conseguimos concluir a preparação (Entrevistado 05).

Apesar das dificuldades, seis dos 10 entrevistados também destacaram avanços na implementação do PNAE. Alguns campi conseguiram reformar e ampliar seus refeitórios (Entrevistado1), enquanto outros têm buscado se adequar para executar o programa, seja por meio da autogestão ou terceirização (Entrevistado1).

Esses avanços podem ser observados nos processos do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) do IFAM. Em 2024 há processos ativos referentes à obra de construção da cozinha industrial e refeitório do Campus Manacapuru<sup>2</sup>, ampliação do refeitório do Campus Parintins<sup>3</sup> e ampliação do refeitório do Campus Presidente Figueiredo<sup>4</sup>. Esses processos evidenciam os avanços na infraestrutura dos refeitórios em diferentes campi do IFAM, demonstrando os avanços mencionados pelos entrevistados na implementação do PNAE, apesar das dificuldades enfrentadas.

Dois dos 10 campi enfrentaram dificuldades na pesquisa de preços devido à escassez de comércios locais com os itens necessários, contando com o apoio de cooperativas para adquirir os alimentos. No entanto, o Entrevistado8 relata que ocorreram avanços em seu campus, com

---

<sup>2</sup> Processo 23443.009659/2021-51 e Processo 23756.000052/2020-09 - Obra de Construção da Cozinha Industrial e Refeitório

<sup>3</sup> Processo 23443.004229/2023-12 – Ampliação do Refeitório

<sup>4</sup> Processo 23443.019744/2019-11 - Ampliação do Refeitório



um crescente interesse das pessoas em participar das chamadas públicas e avanços na gestão das chamadas públicas para a alimentação escolar desde 2021 até 2023, apesar das limitações orçamentárias (Entrevistado8).

Enfrentamos dificuldades, especialmente na pesquisa de preços, pois nessa cidade há apenas uma feira e nem sempre os comércios locais dispõem dos itens necessários da agricultura. Contamos com o apoio de cooperativas e seus cooperados para adquirir os alimentos, o que facilita o processo, apesar das dificuldades iniciais na pesquisa de preço (Entrevistado8).

Observamos avanços ao longo do tempo, um crescente interesse das pessoas em participar das chamadas públicas, o que indica uma evolução positiva (Entrevistado8).

Já para o Entrevistado9, a desconfiança dos fornecedores locais devido ao histórico de desvios de recursos no município tornava complicado o trabalho com o comércio local e externo (Entrevistado9).

Apresentamos uma dificuldade que considero elevada em relação a muitas coisas. (...) Isso se aplica a fornecedores externos e locais, eles têm uma desconfiança, às vezes até para entregar uma cotação. [...] Então, muitos deles não querem trabalhar com o comércio local, e é complicado trabalhar com o comércio externo (Entrevistado9).

O entrevistado8 também relatou um aumento no conhecimento e experiência dos servidores envolvidos no PNAE, enquanto o Entrevistado9 destacou o avanço na utilização dos recursos do PNAE, passando a utilizar pelo menos 70% do orçamento disponível.

Um dos avanços que alcançamos foi a capacidade de utilizar pelo menos 70% dos recursos disponibilizados pelo PNAE. Esse progresso demonstra empenho em aproveitar os recursos destinados à alimentação escolar, garantindo que os estudantes recebam o suporte nutricional. Embora ainda haja espaço para melhorias, esse avanço representa um passo significativo em direção à execução plena do programa (Entrevistado9).

O Entrevistado10 exaltou o programa, ressaltando que, desde a implementação do PNAE no IFAM, todos os estudantes têm direito a receber alimentação de qualidade.

O início da minha jornada trabalhando com as compras de alimentação escolar e o PNAE no IFAM nesta cidade foi desafiador, mas gratificante. Desde que o PNAE foi implementado em nossa instituição, tivemos a oportunidade de participar de um dos maiores programas de alimentação escolar do mundo, caracterizado por seu atendimento universal. Isso significa que todos os nossos estudantes têm direito a receber alimentação de qualidade durante os 200 dias letivos, o que é essencial para o desenvolvimento educacional e social deles (Entrevistado10).

Ao avançar do contexto de dificuldades iniciais enfrentadas na implementação do PNAE no IFAM, como a falta de experiência e desafios de infraestrutura, torna-se essencial destacar a importância de capacitações específicas para superar essas barreiras. As capacitações têm um papel crucial na equiparação do conhecimento e habilidades dos envolvidos, não apenas em aspectos técnicos, mas também em gestão e articulação entre diferentes atores. Através desses treinamentos, gestores e nutricionistas do IFAM adquiriram competências fundamentais que permitiram uma melhor execução do programa, refletindo uma transição de um início tumultuado para uma gestão mais eficaz e informada.

#### 5.2.2. Capacitação específica sobre o PNAE

Ainda no âmbito das experiências com o PNAE, foram analisadas as diferentes capacitações para sua realização. De acordo com a literatura consultada, a capacitação específica sobre o PNAE é fundamental para contribuir com a implementação do programa. Goulart e Vieira (2020) apontam que a capacitação deve abranger não apenas os aspectos técnicos, mas também as habilidades de gestão e articulação entre os diferentes atores da rede

de políticas públicas. Ou seja, a capacitação deve envolver gestores e outros atores relacionados ao PNAE, para que tenham o conhecimento necessário ao desempenho de suas funções.

Dois entrevistados enfatizaram a necessidade de aprendizado contínuo sobre as legislações e a execução do PNAE para melhorar a implementação do programa (Entrevistado3; Entrevistado7).

Minha jornada começou com a responsabilidade de coordenar as compras para o IFAM. Desde o início, percebi a importância do PNAE para a educação básica pública (Entrevistado3).

No meu começo, tanto na área do estado quanto no instituto federal, acho que as experiências foram semelhantes. Senti uma grande necessidade de treinamento específico para as compras. No instituto, já foi mais fácil. No entanto, no estado, para mim, foi terrível. Entrei muito inexperiente. Tinha acabado de sair da faculdade, e aquela responsabilidade foi jogada em meu colo (Entrevistado7).

Dois entrevistados buscaram capacitações por iniciativa própria ou através de outras instituições, como o Entrevistado1. Esse entrevistado mencionou que o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) oferece anualmente um curso voltado para o PNAE, no qual muitos nutricionistas do IFAM participaram. O Entrevistado7 também participou de duas capacitações, uma em Manaus sobre mudanças na legislação, e outra online realizada pelo Instituto Federal Goiano, que o ajudou a sanar dúvidas.

Recebi capacitação focada em compras da agricultura familiar. Participei de duas capacitações; a primeira, em 2015, foi um seminário bastante esclarecedor, especialmente porque houve uma mudança na legislação e na resolução naquele período, o que nos ajudou a ficar mais atualizados. Apesar de ter sido útil, senti que o treinamento foi bastante limitado e focou mais na expansão das possibilidades que tínhamos com essas compras. A segunda capacitação foi realizada online pelo IF Goiano e foi muito voltada para a Lei 11.947. Para mim, foi esclarecedora, pois eu tinha muitas dúvidas sobre a legislação, e essa capacitação foi muito proveitosa (Entrevistado7).

O Entrevistado5 destacou a dificuldade em encontrar e viabilizar capacitações voltadas para alimentação escolar nos institutos federais, tendo participado apenas em 2015 de um encontro específico realizado pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Mencionou também a existência de um curso ministrado por uma nutricionista experiente, mas que não foi viabilizado pela instituição devido a questões contratuais e de custos no IFAM.

É desafiador encontrar capacitações específicas para alimentação escolar nos institutos federais. Trabalho como nutricionista desde 2015, e só esse ano, em 2023, participei do meu primeiro encontro de nutricionistas, um evento exclusivo da rede federal. Tivemos uma colega que se dedicou à alimentação escolar por mais de 30 anos aqui e se aposentou recentemente. Sinto a necessidade de criarmos um curso sobre o PNAE específico para nutricionistas. Já levei essa proposta ao Reitor quando ele visitou nossa cidade. Ele gostou da ideia e prometeu avaliar. Insisti algumas vezes, e ele sempre dizia que ia ver, mas nunca houve um retorno concreto. Acabei deixando de lado (Entrevistado5).

O Entrevistado10 alegou que teve a oportunidade de participar de uma capacitação sobre o PNAE voltada para os agricultores familiares, em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) e outras entidades. Participou de cursos sobre Meliponicultura, boas práticas voltadas à aquicultura, funcionamento do PNAE e elaboração de projetos de venda para chamadas públicas. Esse curso, apesar de voltado especificamente para os agricultores, contribuiu para

seu trabalho, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos em benefício dos agricultores familiares e estudantes.

Essa capacitação foi importante, pois não apenas aprofundou meu conhecimento técnico e prático em áreas cruciais para o desenvolvimento da agricultura familiar, como também me equipou com habilidades para auxiliar na elaboração de projetos que beneficiam a comunidade local, promovendo uma integração mais efetiva entre a produção agrícola familiar e as necessidades do mercado, como as chamadas públicas do PNAE. (Entrevistado10)

Tessarotto, Belusso e Gaiotto (2023) ressaltam a importância da capacitação técnica dos agricultores familiares para que possam participar efetivamente do PNAE. Os autores destacam que a capacitação permite que os agricultores entendam os procedimentos necessários para fornecer alimentos para a alimentação escolar, desde a produção até a comercialização.

Conforme consta no site IFAM (s.d.) no âmbito do Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANE/IFAM), há um esforço da instituição para capacitar e estimular agricultores familiares para participarem no processo de compra de produtos da agricultura familiar, por meio das chamadas públicas do PNAE. Assim, foram realizadas sete oficinas em diferentes municípios do Amazonas, abordando temas como o funcionamento do PNAE, o papel da agricultura familiar no programa, o processo de compras e a dinâmica da realização da Chamada Pública (IFAM, s.d.).

O IFAM (s, d. b.) ressalta que são considerados agricultores familiares, conforme a legislação, não apenas os agricultores propriamente ditos, mas também silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores, povos indígenas, integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos tradicionais. Essa abrangência reforça a valorização da diversidade e das características regionais nas compras para a alimentação escolar.

No entanto, como mencionado pelo Entrevistado1, há dificuldades com a aderência a essa chamada devido a dificuldades logísticas enfrentados pelos produtores locais.

As dificuldades, no entanto, estão relacionadas a questões logísticas, como atrasos na entrega quando o agricultor ou a comunidade é um pouco distante. Além disso, condições climáticas adversas, como secas severas ou cheias, podem afetar a produção. Estes são percalços que acontecem não por conta do agricultor, mas devido a condições externas. Muitas vezes, a cheia leva a produção que estávamos esperando, e por isso não conseguimos contar com esses alimentos (Entrevistado1).

No que se refere à capacitação para a elaboração dos cardápios da alimentação escolar, em 2022 foram realizados no IFAM os cursos "Beneficiamento e elaboração de produtos à base de pescado regional" e "Enriquecimento nutricional com PANC" (IFAM, 2022).

A capacitação foi realizada nas dependências do Campus Manaus Zona Leste (CMZL), buscando incluir produtos à base de pescado e Plantas Alimentícias Não Convencionais (PANCs) nos cardápios escolares. Essas ações indicam uma evolução no sentido de valorizar alimentos regionais e diversificar a alimentação oferecida nas escolas, respeitando os aspectos culturais da Amazônia.

Segundo Tessarotto, Belusso e Gaiotto (2023) e FNDE (2024) apontam que as capacitações contribuem para que os profissionais adquiram conhecimentos técnicos, habilidades de gestão e articulação, além de promoverem a troca de experiências e o esclarecimento de dúvidas sobre o PNAE. De acordo com o entrevistado 9 e 10 isso se reflete em uma execução mais eficiente do programa, beneficiando tanto os agricultores familiares quanto os estudantes atendidos pela alimentação escolar.

Realizei um treinamento, uma capacitação pelo Instituto Federal do Triângulo Mineiro. Eles têm uma cartilha que passa por todos esses procedimentos de aquisição do PNAE. Eles disponibilizam o material todo ano e oferecem um curso. [...] Então, apesar de eu ter a capacitação para fazer essa aquisição melhor, que seria o ideal para o IFAM, a capacitação para mim era apenas conhecimento, mas de fato eu não posso fazer uso do que aprendi na capacitação, uma vez que o departamento se reúne e o trabalho em relação ao IFAM se resume à execução orçamentária e financeira (Entrevistado9).

Dos 10 servidores entrevistados, até 2024, apenas cinco realizaram cursos relacionados ao PNAE, enquanto os outros cinco não participaram de nenhuma capacitação sobre o tema. Além disso, não foi identificada uma cartilha específica do PNAE no âmbito do IFAM, embora existam documentos orientadores disponíveis no site da instituição. É importante ressaltar que cada campus do IFAM possui autonomia para providenciar treinamentos e cursos para seus servidores de acordo com suas necessidades específicas (PDI-2019-2023).

A capacitação específica sobre o PNAE é importante para a implementação eficaz do programa no IFAM, abordando tanto conhecimento técnico quanto habilidades de gestão. As políticas do IFAM, por sua vez, adaptam as diretrizes nacionais do PNAE às realidades locais de cada campus, enfatizando a importância de uma formação que respeite essas especificidades. Assim, a interação entre uma política de capacitação bem estruturada e diretrizes locais adaptadas é essencial para otimizar a implementação do PNAE no IFAM.

#### 5.2.3. Políticas ou diretrizes do IFAM ou seus campi para a implementação do PNAE

De acordo com Grisa, Kato e Zimmermann (2017), o PNAE passou por importantes avanços nas últimas décadas, incorporando diretrizes que buscam promover a alimentação saudável e adequada, respeitar a cultura e tradição alimentar local, e apoiar o desenvolvimento sustentável. No entanto, as políticas nacionais a serem implementadas no contexto local, demandam adaptações que não necessariamente são formalizadas em normativas locais.

No caso da implementação do PNAE no IFAM, dois dos 10 entrevistados (o Entrevistado1 e o Entrevistado4), afirmaram seguir as diretrizes estabelecidas pelo governo federal para o PNAE, sem a existência de políticas específicas para cada campus. Por outro lado, o Entrevistado2 destacou que o IFAM adaptou as políticas e diretrizes do PNAE às necessidades locais, considerando o contexto e seguindo as orientações das legislações vigentes.

Já o Entrevistado5 apontou a falta de padronização nas políticas e diretrizes do PNAE entre os diferentes campi do IFAM, havendo discrepâncias na forma como cada campus realiza as compras e executa o programa. Essa percepção é reforçada pelos Entrevistados6 e 9, que afirmaram desconhecer a existência de políticas específicas do IFAM para a implementação do PNAE, indicando que as orientações vêm da Reitoria (Entrevistado6; Entrevistado9).

Já discutimos muito isso no grupo, mas percebo que as coisas não avançam além das discussões. A questão é que mesmo dentro de um mesmo instituto, as práticas variam muito de um campus para outro. Por exemplo, cada nutricionista tem uma forma diferente de realizar as compras, não existe uma diretriz clara sobre o que é CATMAT [Catálogo de Materiais e Serviços], que deveria orientar essas aquisições. Além disso, cada um entrega a lista de compras de maneira distinta. Por causa dessas diferenças, falta uma padronização até mesmo dentro de um único campus, e nós não temos um procedimento padrão para encaminhar os documentos necessários (Entrevistado5).

O que eu sei é baseado apenas no que acontece no IFAM. O IFAM não possui uma política específica de alimentação, então nós também não temos uma aqui no campus. O único recurso que temos é o parecer referencial relacionado à execução dos processos. Fora isso, desconheço qualquer outra diretriz ou política que esteja em

vigor nos demais campi do IFAM. Todas as orientações e procedimentos vêm da reitoria para nós (Entrevistado6).

Apesar da aparente ausência de políticas padronizadas e unificadas, o Entrevistado8 mencionou o Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANE/IFAM) como um órgão capaz de estabelecer diretrizes para a implementação do PNAE no IFAM. E, o Entrevistado10 citou o Documento de formalização da demanda de BRASIL (2022), que descreve ações e procedimentos específicos para a implementação do PNAE, como a justificativa da necessidade de contratação, previsão orçamentária, quantidade e tipo de alimentos a serem adquiridos, e planejamento da contratação e execução.

Acredito que uma diretriz importante é o programa do CECANE/IFAM que mencionei anteriormente. Antes, o IFAM não era credenciado como um CECANE; somente a UFAM no Amazonas tinha essa credencial. O programa do CECANE/IFAM é abrangente, ele não se limita apenas à questão da agricultura familiar e das chamadas públicas, mas também inclui outras linhas de trabalho. Por exemplo, eles oferecem capacitação para merendeiras (Entrevistado8).

Um documento relevante para a implementação do PNAE no IFAM é o processo nº 23443.005429/2022-01 de descentralização de recursos orçamentários. O processo da figura 5 mostra o fluxo de descentralização orçamentária do PNAE para os diferentes campi do IFAM desde a solicitação de abertura feita pelo Departamento de Assistência Estudantil da Reitoria até a movimentação do crédito para o campus (IFAM, 2022). Em 2022 o recurso descentralizado chegou ao total de R\$ 1.306.462,00.

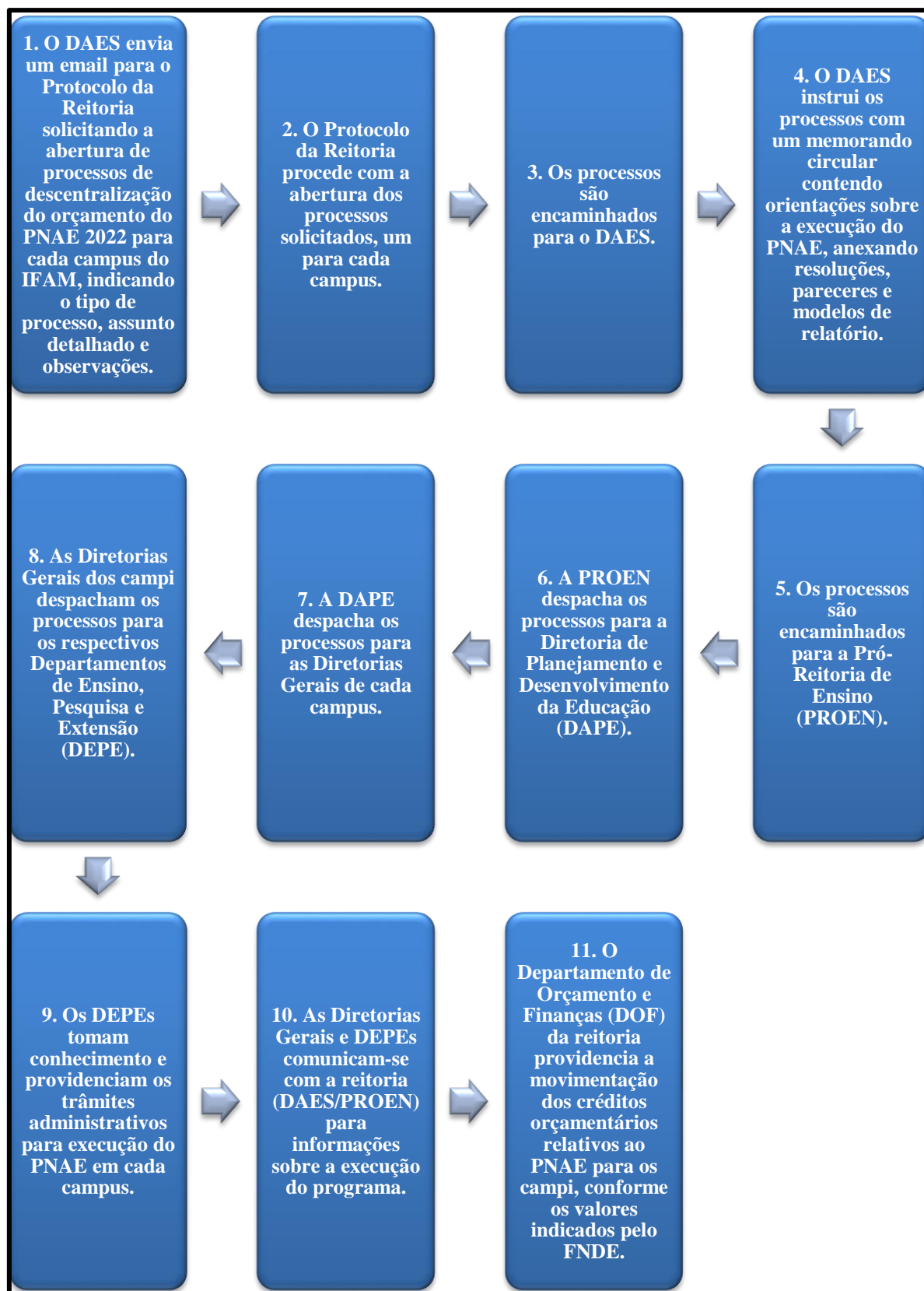


Figura 5 - Descentralização de recursos orçamentários para execução do PNAE

Fonte: Fluxograma adaptado do processo 23443.002349/2022-96. (2024)

O supracitado fluxo do IFAM (2022) evidencia o processo de descentralização de recursos, que envolve instâncias da Reitoria e dos diferentes campi. O processo exige movimentações entre os setores, até que o crédito orçamentário seja efetivado, permitindo a utilização dos recursos por cada unidade.

O Departamento de Assistência Estudantil da Reitoria realiza o monitoramento contínuo da execução do PNAE nos campi (IFAM, 2022).

É possível mencionar ainda os Documentos de Formalização de Demanda (DFD) em determinados campi do IFAM. De acordo com o Decreto nº 10.947/2022, o DFD é o documento que fundamenta o plano de contratações anual, em que a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação (BRASIL, 2022a). Adicionalmente, o art. 8º desse decreto e o § 1º do art. 10 da Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022 especificam as informações mínimas requeridas ao preenchimento do DFD no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) (BRASIL, 2022a; BRASIL, 2022b).

Esse documento é responsável por justificar a necessidade da compra/contratação, evidenciando o problema identificado, a real necessidade gerada e o que se almeja alcançar. Também devem indicar a quantidade a ser contratada, considerando a expectativa de consumo anual, e apresentar uma estimativa preliminar do valor da contratação (BRASIL, 2022c). Assim, os DFDs nos campi do IFAM constituem instrumentos importantes para o planejamento e execução do PNAE, detalhando as demandas específicas de cada unidade e seguindo as diretrizes estabelecidas pela legislação vigente.

Embora os campi sigam essas diretrizes nacionais do PNAE, a falta de padronização dos processos de compra de alimentação escolar entre os campi e a ausência de políticas específicas sobre o PNAE no IFAM são dificuldades identificadas por dois dos entrevistados (Entrevistado1 e 7). Para eles são ainda necessários esforços para estabelecer diretrizes mais detalhadas para a implementação do PNAE no Instituto estudado.

O IFAM segue as diretrizes estabelecidas pelo PNAE para a implementação da alimentação escolar em seus campi. Não há diretrizes específicas para cada unidade, uma vez que todos os campi do IFAM adotam as orientações gerais fornecidas pelo PNAE. Essas diretrizes nacionais são seguidas e aplicadas em todos os campi do instituto (Entrevistado1).

O PNAE falha nesse aspecto, pois não consegue se adaptar às especificidades locais. Acabamos seguindo diretrizes gerais e enfrentando grandes dificuldades. Vamos trabalhando da forma que conseguimos, nos esforçando para nos adaptar e cumprir o programa. No entanto, enfrentamos muitas dificuldades justamente pela falta de um direcionamento mais específico (Entrevistado7).

A padronização, entretanto, deve considerar as diversas realidades presentes nos campi do IFAM, que se encontram espalhados por todo o estado do Amazonas. Esses campi apresentam diferentes níveis de acesso aos mercados de alimentos, tornando crucial garantir uma margem de discricionariedade na implementação do programa. Essa flexibilidade permitirá que as unidades adaptem o PNAE às suas especificidades locais, levando em consideração fatores como a logística, disponibilidade de produtos regionais e distintos grupos de agricultores familiares. Dessa forma, será possível otimizar o cumprimento dos objetivos do programa em diferentes contextos, valorizando a produção local e fortalecendo a agricultura familiar.

Esse é o papel da gestão descentralizada do PNAE que teve como objetivo diminuir os gastos, estimular a participação dos atores escolares e auxiliar de forma mais independente a aplicação dos recursos (Nero, Garcia e Almasy Junior, 2023). Segundo Frota (2020), a discricionariedade administrativa no âmbito do PNAE, permitida pela descentralização de

recursos, possibilita que os gestores adequem a execução do programa às realidades locais, considerando aspectos culturais, sociais e econômicos. Isso significa que os Institutos Federais têm autonomia para definir os cardápios, selecionar os fornecedores e distribuir os alimentos de acordo com as necessidades específicas de cada campus.

No entanto, essa discricionariedade não é absoluta. Como aponta Brasil (s.d), apesar da margem de liberdade conferida aos gestores, o PNAE possui diretrizes claras que devem ser seguidas, como a oferta de alimentação saudável e adequada, o respeito aos hábitos alimentares regionais e a priorização de alimentos in natura. Portanto, a discricionariedade deve ser exercida dentro dos limites estabelecidos pelas normas do programa. Ainda, a discricionariedade no PNAE está sujeita a mecanismos de controle e transparência.

Os Institutos Federais devem prestar contas regularmente sobre a utilização dos recursos e se submeter à fiscalização dos órgãos competentes (TCU, 2020). Essa *accountability* é fundamental para garantir a integridade e a efetividade do programa. Assim, acredita-se ser necessário um equilíbrio entre descentralização e padronização dos processos, para que seja permitido o atendimento das especificidades locais ao mesmo tempo em que oferecem diretrizes claras e processos administrativos capazes de serem comparados e fiscalizados.

As políticas e diretrizes do IFAM para a implementação do PNAE enfatizam a adaptação às condições locais de cada campus. Essa flexibilidade é essencial para enfrentar as dificuldades práticas, como as relacionadas à capacitação e infraestrutura, destacadas nas experiências de implementação do programa. A revisão contínua das políticas com base nessas experiências é crucial para garantir uma gestão eficaz e adaptativa do PNAE, promovendo uma alimentação escolar adequada às necessidades locais.

#### 5.2.4. Considerações sobre as Experiência com o PNAE

O Quadro 5 sintetiza os principais pontos observados junto aos entrevistados ao tratar da experiência com o PNAE destacando as dificuldades relacionadas à capacitação específica sobre o programa e às políticas ou diretrizes do IFAM para a implementação do programa.

O quadro apresenta também as oportunidades ou, os aspectos positivos e as recomendações ou sugestões de melhoria para fortalecer a atuação do IFAM na promoção da alimentação escolar.

**Quadro 5 - Dificuldades e Oportunidades das Experiência com o PNAE**

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
Histórico ou dificuldades iniciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento e preparo das equipes sobre o PNAE no início da implementação</li> <li>- Dificuldades de infraestrutura e necessidade de adequações (estruturação de cozinhas, compra de utensílios etc.)</li> <li>- Dificuldades na pesquisa de preços devido à escassez de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente interesse das pessoas em participar das chamadas públicas</li> <li>- Avanços na gestão das chamadas públicas para a alimentação escolar de 2021 a 2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em capacitações e treinamentos para as equipes envolvidas na implementação do PNAE</li> <li>- Alocar recursos para adequação da infraestrutura necessária para a execução do programa</li> <li>- Realizar parcerias com cooperativas e organizações de</li> </ul>



Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
	<p>comércios locais com os itens necessários</p> <p>- Desconfiança dos fornecedores locais devido ao histórico de desvios de recursos no município</p>		<p>agricultores familiares para facilitar o processo de compras</p> <p>- Promover a transparência e o diálogo com os fornecedores locais para construir relações de confiança</p>
Capacitação específica sobre o PNAE	<p>- Dificuldade em encontrar e viabilizar capacitações voltadas para a gestão da alimentação escolar nos institutos federais</p> <p>- Metade dos entrevistados (5 de 10) não tiveram acesso a capacitações para atuar no PNAE</p>	<p>- Alguns entrevistados buscaram capacitações por iniciativa própria ou através de outras instituições</p> <p>- Capacitações contribuem para aquisição de conhecimentos técnicos, habilidades de gestão e articulação</p> <p>- CECANE/IFAM realizou capacitações para agricultores familiares participarem das chamadas públicas do PNAE</p> <p>- Cursos realizados no IFAM para incluir produtos regionais nos cardápios escolares</p>	<p>- Necessidade de treinamento específico para a gestão e as compras do PNAE</p> <p>- Criar um curso sobre o PNAE ou construir parcerias para que os servidores do IFAM participem de cursos já existentes sobre o tema.</p>
Políticas ou diretrizes do IFAM ou seus campi para a implementação do PNAE	<p>- Falta de padronização na implementação do PNAE entre os diferentes campi do IFAM</p> <p>- Ausência de políticas específicas do IFAM para a implementação do PNAE</p> <p>- PNAE deve se adaptar às especificidades locais</p>	<p>- IFAM segue as diretrizes estabelecidas pelo PNAE</p> <p>- IFAM adaptou as políticas e diretrizes do PNAE às necessidades locais durante a pandemia</p> <p>- CECANE/IFAM como órgão capaz de estabelecer diretrizes para implementação do PNAE no IFAM</p> <p>- Documento de formalização da demanda</p>	<p>- Necessidade de estabelecer diretrizes mais detalhadas para a implementação do PNAE no IFAM em equilíbrio com a necessidade de descentralização na sua execução</p> <p>- Flexibilidade para adaptar o PNAE às especificidades locais, considerando logística, disponibilidade de produtos regionais e necessidades dos agricultores familiares</p>

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
		descreve ações e procedimentos para implementação do PNAE	

**Fonte:** Elaboração Própria (2024)

O Quadro 5 aponta que, ao tratar das dificuldades iniciais com infraestrutura e equipamentos, bem como a desconfiança dos vendedores de alimentos, a recomendação é alocar recursos para adequação da infraestrutura necessária à execução do programa, garantindo que as condições físicas e os equipamentos sejam adequados para o cumprimento das metas estabelecidas. Sugere-se ainda promover reuniões de esclarecimento com os fornecedores, a fim de fortalecer a confiança e incentivar a participação ativa dos vendedores locais no processo de implementação do PNAE.

Já sobre a capacitação, não se considera necessária a criação de um curso específico sobre o PNAE no IFAM, dados seus custos e tempo para a implementação. Mas recomenda-se que sejam realizadas parcerias com outras instituições que já possuem tais cursos para que os implementadores do PNAE no IFAM possam se qualificar sobre o tema. Esses cursos podem ser online, facilitando os acessos dos diferentes implementadores, alocados em vários campi do IFAM. A capacitação dos agricultores familiares é essencial e deve ser promovida pelo IFAM, considerando sua capacidade de fortalecer a confiança desses atores no processo de compras institucionais. Além disso, essa capacitação ajuda a alinhar expectativas e rotinas necessárias para a execução das atividades, aproveitando a facilidade de acesso que o IFAM tem aos produtores locais. Essa iniciativa pode aprimorar a integração entre os agricultores e o órgão, criando sinergias.

Quanto às políticas ou diretrizes do IFAM para a implementação do PNAE, é considerado adequado o estabelecimento de regramentos padronizados em todos os campi, garantindo, entretanto, espaços de discricionariedade e adaptação possíveis, dada a execução descentralizada do PNAE. Acredita-se que a padronização pode contribuir para o monitoramento das compras públicas, contribuindo para o controle dos recursos e execução do programa.

A implementação do PNAE no IFAM enfrenta desafios como falta de equipes dedicadas e falhas no monitoramento. Superar esses desafios requer um engajamento mais estratégico com *stakeholders*, importante para assegurar alimentos de qualidade e apoiar a agricultura sustentável. Melhorar as parcerias e processos internos é essencial para alinhar as práticas locais com as expectativas nacionais e otimizar a execução do programa.

### 5.3. Implementação

Assumpção, De Lorenzo e Nascimento (2023) apontam que a implementação consiste em um processo complexo que precisa estar focado na gestão integrada. Os autores destacam que os programas apresentam dificuldades para o atendimento aos beneficiários e que o papel dos burocratas e suas relações com os beneficiários são elementos-chave para a qualidade da gestão e sua avaliação.

Assim, essa seção se apresenta e discute a execução do programa, com a existência de equipe técnica dedicada, sistemas de informação e banco de dados para monitoramento, além

de estratégias para garantir a qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos estudantes e as compras diretas da agricultura familiar.

#### 5.3.1. Equipe técnica dedicada ao PNAE

A literatura destaca a importância de uma equipe técnica dedicada e capacitada para a implementação efetiva do PNAE. Para Martins et al. (2024) a presença de uma equipe técnica dedicada ao PNAE contribui para a melhor gestão dos recursos e a execução adequada do programa. Silva, Pedrozo e Silva (2023) também enfatizam a relevância de uma equipe técnica dedicada ao PNAE, no contexto do Rio Grande do Sul. Eles ressaltam que essa equipe desempenha um papel crucial na articulação com os agricultores familiares, na promoção da educação alimentar e na gestão eficiente dos recursos.

No entanto, as entrevistas realizadas com servidores dos campi do IFAM revelam uma realidade diferente. Em todos os campi do IFAM, não existe equipe técnica dedicada e exclusiva ao PNAE. O que se evidencia é a emissão de uma Portaria em cada campus, estabelecendo quais são os servidores envolvidos com o PNAE. Normalmente, inclui a presença da nutricionista nesta equipe, mas isso é decidido pelo gestor no início de cada ano.

Os entrevistados 2, 3, 4, 7 e 9 confirmam explicitamente a inexistência de uma equipe técnica dedicada exclusivamente ao PNAE em seus campi:

Não dispomos de uma equipe técnica voltada unicamente para o PNAE. Os servidores desempenham muitas funções, atendendo a diferentes projetos e demandas da instituição. Enfrentamos limitações de pessoal (Entrevistado3).

Desde que assumi esta posição, constatei a ausência de uma equipe técnica específica para o PNAE. Essa realidade nos impõe dificuldades na gestão e execução do programa, exigindo um esforço adicional de conhecimento específico da equipe existente (Entrevistado4).

Em nosso campus não temos uma equipe técnica dedicada exclusivamente ao PNAE. Nossos profissionais acumulam diversas responsabilidades e projetos, o que limita a atenção e o tempo disponíveis para o programa (Entrevistado9).

Os entrevistados 1, 5, 7 e 8 destacaram a falta de pessoal como um dos motivos para essa inexistência, mencionando a sobrecarga de trabalho dos servidores

Um dos principais dificuldades que enfrentamos na implementação do PNAE é a contratação de mão de obra qualificada. Esse processo é permeado por uma série de dificuldades, incluindo a burocracia envolvida nos trâmites de contratação. A complexidade e a morosidade dos procedimentos administrativos acabam dificultando a seleção e a incorporação de profissionais capacitados para atuar no programa. Essa situação gera uma sobrecarga para a equipe existente e pode comprometer a qualidade e a eficiência dos serviços prestados (Entrevistado5).

A ausência de uma equipe específica para o PNAE é uma realidade deste campus. A escassez de pessoal e a sobrecarga de trabalho se apresentam como barreiras consideráveis para a criação dessa equipe. Essa limitação impacta na nossa capacidade de atender às exigências do programa (Entrevistado7).

Já o entrevistado 9 pontua que existe apenas uma pessoa, a nutricionista, cuidando da parte relacionada ao PNAE, além da execução orçamentária e financeira.

As dificuldades nas entrevistas são relevantes. A falta de reuniões para discutir compras e itens do cardápio, apesar de haver portaria orientando (Entrevistado5), e a limitação de conhecimento específico em nutrição por parte de alguns membros da equipe (Entrevistado 09) são dificuldades que impactam na efetividade do programa.

Não temos uma equipe técnica dedicada à implementação do PNAE. As reuniões para discutir compras e itens do cardápio são raras, apesar de existir uma portaria que

orienta essa prática. Isso afeta diretamente a organização do programa (Entrevistado5).

Não existe uma equipe técnica que se dedica somente ao PNAE. Além disso, alguns membros da equipe enfrentam limitações em relação ao conhecimento específico de nutrição, o que prejudica a efetividade do programa (Entrevistado9).

Portanto, apesar da literatura ressaltar a importância de uma equipe técnica dedicada ao PNAE, a realidade revelada nos campi do IFAM diverge desse cenário ideal. Compreende-se que a escassez de funcionários ou recursos para contratá-los seja um obstáculo, mas a presença de uma equipe especializada e capacitada para gerir o PNAE aliviaria a sobrecarga de funcionários que acumulam diversas responsabilidades. Também ajudaria a minimizar erros e desperdícios, aprimorando tanto a gestão dos alimentos, a execução da política e a administração dos recursos públicos.

A falta de uma equipe técnica dedicada ao PNAE no IFAM, destacada nas entrevistas, apresenta desafios significativos na gestão eficaz do programa, contrastando com a literatura que enfatiza a importância de tal equipe. Além disso, as falhas nos sistemas de informação utilizados para monitorar o PNAE exacerbam esses desafios, revelando uma desconexão entre as necessidades administrativas e tecnológicas. Essa combinação de falta de pessoal especializado e deficiências nos sistemas de monitoramento destaca a necessidade urgente de melhorar as práticas de gestão para otimizar a utilização dos recursos do PNAE e melhorar sua eficácia.

#### 5.3.2. Sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE

O relatório de avaliação do PNAE de 2020 (BRASIL, 2020) destaca a existência de diversos sistemas utilizados pelo FNDE para a implementação e o monitoramento do programa. Entre eles, estão o SIAFI (Sistema Integrado de Execução Financeira), responsável pela transferência dos recursos financeiros; o SIGECON (Sistema de Gestão de Conselhos), utilizado para registrar os pareceres conclusivos dos Conselhos de Alimentação Escolar sobre a prestação de contas; e o PNAE, sistema de registro dos resultados das visitas técnicas realizadas pelo FNDE aos entes federados.

Além desses, o relatório de avaliação do PNAE de 2020 (BRASIL, 2020) também menciona o PNAE Monitora, uma ferramenta de monitoramento e controle das informações gerenciais do PNAE, e o SIOPE (Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação), que consolida dados sobre receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino. Essas ferramentas são essenciais para o acompanhamento da execução do programa em todo o país.

No entanto, apesar da existência desses sistemas, o referido relatório aponta falhas e falta de integração entre os sistemas, o que prejudica o adequado monitoramento e avaliação do PNAE. Nesse sentido, é necessário aprimorar essas ferramentas tecnológicas para obter informações mais completas sobre a execução do programa, permitindo uma gestão mais transparente dos recursos destinados à alimentação escolar (BRASIL, 2020).

Dois dos 10 entrevistados mencionaram a utilização de sistemas específicos, como o SIPAC, para registro e acompanhamento das atividades relacionadas ao PNAE. O Entrevistado3 destaca que o SIPAC "oferece transparência em todos os trâmites relacionados ao programa", desde o planejamento até a execução e acompanhamento (Entrevistado3). O Entrevistado10 reforça essa ideia, afirmando que o SIPAC é utilizado para "fazer este registro e monitoramento" no campus, buscando otimizar os processos administrativos e proporcionar uma base de dados consistente (Entrevistado10).

Sim, existe um sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE no nosso campus ou no IFAM. O sistema utilizado é o SIPAC, que oferece transparência em todos os trâmites relacionados ao programa. O processo começa com o planejamento e passa pela elaboração e publicação do edital, período de inscrição, análise das inscrições/propostas, seleção e divulgação dos resultados, formalização da contratação, execução e acompanhamento (Entrevistado3).

Também foi mencionada a ausência de um sistema específico para monitorar a implementação do PNAE. O Entrevistado1 relata que "não existe um sistema de monitoramento como tal", mas que há um controle financeiro realizado pela gestão do IFAM, com solicitação de relatórios de prestação de contas aos campi no final do ano (Entrevistado1). Já o Entrevistado8 afirma que no seu campus não há um sistema de informação específico, devido à sobrecarga de trabalho e ao número reduzido de servidores (Entrevistado8). O Entrevistado9 também ressalta a falta de um painel de monitoramento e a necessidade de usar o recurso do PNAE para evitar remanejamento deste recurso para outro campus (Entrevistado9).

Não existe um sistema de monitoramento como deveria. A falta de um painel para acompanhar o uso dos recursos contribui para a dificuldade de evitar remanejamento deste recurso do PNAE para outro campus, deixando de utilizar em nosso campus. Seria importante ter esse controle para otimizar o uso (Entrevistado9).

O IFAM utiliza diferentes sistemas para gerenciar suas atividades administrativas e financeiras. Dentre eles, destacam-se o SIAFI-WEB e o SIPAC, que possuem funções distintas dentro da instituição.

O SIAFI-WEB é o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, utilizado pelo governo brasileiro para gerenciar e controlar a execução orçamentária e financeira dos recursos públicos (BRASIL, s.d.). No IFAM, o setor Financeiro de cada Campus trabalha diretamente com esse sistema para lidar com os recursos destinados a compras, como as do PNAE.

Quando um repasse é feito por uma unidade gestora superior, o setor Financeiro do Campus precisa seguir uma série de procedimentos no SIAFI-WEB para poder utilizar esses recursos. Isso envolve acessar o sistema, receber a mensagem de repasse, navegar pelos menus específicos, solicitar o recurso financeiro, informar os dados necessários e confirmar a solicitação (BRASIL, s.d.). Além do controle orçamentário e da gestão financeira, o SIAFI-WEB também contribui para a transparência, disponibilizando informações financeiras para órgãos de controle e para a sociedade.

Já o SIPAC é o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, utilizado pelo IFAM para gerenciar e integrar diversas atividades administrativas. Diferentemente do SIAFI-WEB, o SIPAC não está diretamente relacionado à execução orçamentária e financeira, mas sim a outras áreas, como a gestão de contratos, obras e serviços, boletins de serviço e busca de informações. Através do SIPAC, é possível consultar e acompanhar contratos administrativos firmados pela instituição, obter informações sobre obras contratadas e serviços prestados, acessar boletins de serviço e realizar buscas por palavras-chave relacionadas a departamentos, setores e números de telefone.

Portanto, enquanto o SIAFI-WEB é fundamental para o setor Financeiro dos Campi do IFAM no que diz respeito à gestão dos recursos públicos, o SIPAC auxilia na organização e integração de diversas atividades administrativas da instituição. Ao seguir corretamente esses passos, o Campus garante que está realizando a programação financeira de forma adequada, de acordo com as normas estabelecidas. No entanto, caso os procedimentos não sejam seguidos corretamente, o Campus corre o risco de ter que devolver os recursos recebidos, seja por não

cumprir os requisitos necessários ou por não utilizar o dinheiro dentro do prazo estabelecido. Mesmo com tais sistemas, O entrevistado 8 se queixa da ausência de um sistema específico para o acompanhamento do PNAE no IFAM:

Aqui no campus não contamos com um sistema de informação específico para esse tipo de tarefa. Como mencionei antes, somos um campus com um número limitado de servidores. Na Diretoria de Administração de nosso campus somos apenas três servidores, além do chefe de departamento, totalizando quatro pessoas. Recebemos uma nova integrante. Com uma equipe tão pequena, nos sentimos sobrecarregados devido à grande quantidade de responsabilidades, o que torna a ausência de um sistema específico de informação ainda mais desafiadora (Entrevistado8).

O entrevistado 6 mencionara práticas alternativas de monitoramento, mesmo na ausência de um sistema formalizado. O Entrevistado 6 relatou a existência de um sistema de registro do número de refeições servidas por mês, atualizado diariamente, para manter o controle do programa (Entrevistado6). E, o Entrevistado5 destacou o uso de ferramentas como o WhatsApp para coordenação e o controle de estoque como formas de acompanhar a execução do programa:

A coordenação de atividades e comunicação entre nutricionistas ocorre por meio de um grupo de WhatsApp, onde discutem problemas e dificuldades comuns relacionados ao PNAE. [...] O controle rigoroso do estoque de alimentos para evitar perdas, indicando uma forma de monitoramento das compras e do uso dos alimentos (Entrevistado5).

Nas discussões sobre sistemas de monitoramento, dois dos 10 entrevistados também abordam questões financeiras e de prestação de contas. O Entrevistado1 mencionou a ausência de um sistema de monitoramento específico, mas destacou o controle financeiro e a solicitação de relatórios de prestação de contas ao final do ano.

Não existe um sistema de monitoramento como tal. O que temos é a questão da gestão do IFAM, que trabalha com o aspecto financeiro. Somos informados quando há recursos parados ou algo similar, e tentamos dar destinação a esses recursos. Esse controle é realizado, e, no final do ano, solicitamos aos campi o envio de relatórios de prestação de contas. Nesses relatórios, eles detalham o uso dos recursos, indicando o quanto foi utilizado ou devolvido. Esses relatórios são arquivados para futuras consultas ou para disponibilização para algum órgão fiscalizador que deseje obter informações (Entrevistado1).

Em síntese, observa-se que, apesar da existência de sistemas mencionados no relatório de avaliação do PNAE de 2020 (BRASIL, 2020), Quatro dos 10 entrevistados relataram não conhecerem esses sistemas, adotando estratégias variadas para monitorar a implementação do PNAE, adequando-se às suas realidades e limitações. Talvez esse problema fosse sanado com maior treinamento (como já recomendado nos itens acima), mas, indica também uma dificuldade dos responsáveis pela gestão nacional do programa, para difundir a informação entre os implementadores que estão na ponta.

Outro aspecto importante é o monitoramento das compras de gêneros alimentícios da agricultura familiar, que devem representar no mínimo 30% dos recursos repassados, conforme o Artigo 14 da Lei 11.947/2009 (BRASIL, 2009). Um sistema que permita o registro detalhado dessas aquisições, incluindo os tipos de produtos, quantidades, valores e fornecedores, é importante para verificar o cumprimento dessa diretriz e avaliar o impacto do programa no desenvolvimento local. Saraiva et al. (2013) destacam que é necessário que os institutos avancem no processo de inclusão dos agricultores familiares como fornecedores e que o Ministério da Educação aprimore os mecanismos de fiscalização e controle sobre a execução da compra da agricultura familiar no âmbito do PNAE.

O PNAE tem como foco a segurança alimentar e nutricional dos estudantes e o desenvolvimento econômico local (IFAM, s.d.). Portanto, indicadores relacionados à qualidade da alimentação oferecida, estado nutricional dos alunos e efeitos na economia regional podem ser fortalecidos com a existência de um sistema de monitoramento. Portanto, revelou-se uma convergência dentre os entrevistados acerca da relevância e necessidade de um sistema de registro e monitoramento das compras do PNAE no IFAM, incluindo as compras diretas da agricultura familiar para garantir a aplicação correta dos recursos e potencializar seus benefícios para o desenvolvimento local.

A eficácia do PNAE depende da integração entre os sistemas de monitoramento e a garantia de qualidade dos alimentos fornecidos. Melhorar os sistemas como o SIPAC e o SIAFI é importante para assegurar que os alimentos cumpram os padrões nutricionais e atendam às necessidades dos alunos, conforme as diretrizes do programa. Aperfeiçoar esses sistemas facilitaria a verificação da qualidade e procedência dos alimentos, especialmente os da agricultura familiar, garantindo refeições nutritivas e diversificadas que promovem a saúde e o desenvolvimento local.

### 5.3.3. Garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos

Deve-se mencionar a importância da garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos no âmbito do PNAE. Nesse sentido, Silva, Pedrozo e Silva (2023) destacam que o PNAE estabelece diretrizes para a elaboração dos cardápios escolares, visando garantir a qualidade nutricional das refeições. Os cardápios devem ser elaborados por nutricionistas, levando em consideração as necessidades dos alunos, a faixa etária atendida e os hábitos alimentares regionais. Além disso, o programa incentiva a inclusão de alimentos in natura e minimamente processados, priorizando aqueles produzidos localmente pela agricultura familiar.

A garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos do PNAE é assegurada por diferentes estratégias e medidas adotadas pelos atores envolvidos no programa. Uma das principais estratégias mencionadas pelos entrevistados (Entrevistado3, Entrevistado5, Entrevistado10) é a aquisição de alimentos da agricultura familiar e local (esse tema será tratado no próximo subitem). Outra estratégia é a elaboração de cardápios adequados e especificações detalhadas para os alimentos adquiridos:

A qualidade e a variedade da alimentação fornecida aos estudantes são asseguradas por meio de uma descrição dos alimentos, levando em consideração as condições das embalagens e o controle da data de validade dos produtos. Essa atenção aos detalhes garante que os alunos recebam refeições saudáveis e adequadas às suas necessidades nutricionais (Entrevistado2).

O Entrevistado4 ressaltou que os cardápios são montados com base nas legislações do PNAE e nas necessidades alimentares específicas dos adolescentes matriculados no IFAM. O Entrevistado6 destacou o trabalho conjunto entre a nutricionista da empresa terceirizada e a equipe do IFAM na elaboração dos cardápios, buscando aproximá-los das diretrizes do programa.

É fundamental que a qualidade da merenda escolar esteja em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo PNAE. Além disso, é importante que a alimentação oferecida na instituição atenda às demandas nutricionais dos discentes (Entrevistado4).

Contamos com a colaboração de uma empresa terceirizada para o fornecimento da alimentação escolar. A nutricionista dessa empresa atua em parceria com a nutricionista do IFAM na elaboração dos cardápios, buscando alinhar o planejamento alimentar com as diretrizes estabelecidas pelo PNAE (Entrevistado6).

A fiscalização e o controle de qualidade dos alimentos recebidos também foram apontados. O Entrevistado<sup>8</sup> relatou que, ao receber os alimentos, o fiscal do contrato (geralmente a nutricionista) realiza uma inspeção para verificar se estão adequados. Caso haja alguma não conformidade, é solicitada a substituição imediata do item pela empresa fornecedora. O Entrevistado<sup>9</sup> mencionou que a verificação da qualidade é baseada nas exigências legais, e que a nutricionista se esforça para montar um cardápio adequado.

O IFAM tem buscado tomar medidas para lidar com as dificuldades relacionadas à infraestrutura e qualidade da alimentação escolar ao longo dos últimos anos. O SIPAC (s.d) apresenta informações sobre investimentos na infraestrutura de alimentação em diversos campi do IFAM. No campus de Manacapuru, uma empresa, neste ano de 2024, está realizando uma obra de construção de cozinha industrial e refeitório. No campus de Humaita, houve a renovação do contrato No 07/2021 com a empresa para prestação de serviço de copa e cozinha. Já em Manaus Distrito Industrial, ocorreu a aquisição de gás GLP e botijas de cozinha para atendimento da copa do campus (SIPAC, s.d.).

No campus em Parintins, foi realizada a contratação de serviços de copa/cozinha, além da aquisição de gás GLP em botijões de 13kg e 45kg. No campus de São Gabriel da Cachoeira, uma empresa teve seu contrato de prestação de serviços de cozinheiro e auxiliar de cozinha repactuado. De forma semelhante, no campus em Tefé ocorreu a prorrogação do contrato com a mesma empresa para esses serviços (SIPAC, s.d.).

Por fim, no campus em Coari houve a contratação de apoio administrativo (cozinheiro e auxiliar de cozinha) para o refeitório do campus por uma empresa (SIPAC, s.d.).

Esses dados demonstram o esforço contínuo do IFAM em aprimorar a infraestrutura de alimentação em seus diversos campi no estado do Amazonas

Entretanto, quatro dos 10 entrevistados destacaram que os recursos financeiros destinados ao PNAE são insuficientes (Entrevistado<sup>4</sup>, Entrevistado<sup>6</sup>, Entrevistado<sup>7</sup>, Entrevistado<sup>8</sup>). Os entrevistados ressaltaram que o valor destinado por aluno é baixo e não cobre todas as necessidades do programa, especialmente quando se considera a oferta de refeições completas e de qualidade.

Acredito que os recursos disponíveis são insuficientes. Não sei quem realiza esses cálculos, e talvez tenha me faltado um pouco mais de empenho para buscar essa resposta. Mas, na minha visão, os recursos são limitados e não atendem às necessidades (Entrevistado<sup>7</sup>).

Os recursos que recebemos são insuficientes e muitas vezes não conseguimos oferecer merenda escolar por dois ou três meses. Considerando que o ano letivo tem no mínimo 200 dias, é claro que precisamos de mais recursos para poder oferecer uma merenda de qualidade aos estudantes. (Entrevistado<sup>8</sup>).

Os processos burocráticos vigentes e a logística também foram mencionados por cinco dos 10 entrevistados como dificuldades à boa execução do PNAE. E, a complexidade das compras governamentais, a realização de chamadas públicas e a entrega de alimentos em regiões remotas foram apontadas como dificuldades (Entrevistado<sup>2</sup>, Entrevistado<sup>5</sup>, Entrevistado<sup>7</sup>, Entrevistado<sup>8</sup>, Entrevistado<sup>10</sup>).

A logística, mencionada como um dos principais desafios, apresenta particularidades no contexto do Estado do Amazonas devido à extensa área geográfica, baixa densidade populacional e dificuldade de acesso em muitas localidades, como apontado pelo FNDE e em análises sobre a agricultura familiar (Figueiredo et al., 2023; Maciel; Lima, 2023). Especificamente no Amazonas, a dependência de vias fluviais ou aéreas para o transporte de alimentos aumenta os custos e a complexidade das operações, o que foi evidenciado pela



Comissão de Alimentos Tradicionais dos Povos no Amazonas (CATRAPOA), que busca soluções para adequar a alimentação escolar à realidade local (Figueiredo et al., 2023; Maciel; Lima, 2023).

Dificuldades similares foram apontados pelos trabalhos de Bicalho et al. (2021) e Aragi e Bandoni (2022) sobre a implementação do PNAE nos Institutos Federais. Bicalho et al. (2021) identificaram irregularidade no repasse dos recursos financeiros e a burocracia excessiva nos processos de compras como dificuldades para a implementação do PNAE. Contudo, no contexto específico do IFAM não foram identificadas dificuldades relacionadas à irregularidade no repasse de recursos financeiros.

Com base nas entrevistas, é possível destacar avanços alcançados com o PNAE. Três dos 10 entrevistados mencionaram que o fornecimento de refeições balanceadas e de qualidade contribuiu para uma melhor nutrição dos alunos, refletindo no seu desempenho acadêmico. O Entrevistado1 ressaltou que conseguiram "manter os alunos alimentados, o que com certeza teve um impacto positivo em relação às notas e à frequência deles". Já o Entrevistado8 observou que "depois que começamos a ofertar a merenda escolar de qualidade, [...] a gente viu um avanço no desempenho dos alunos no ensino-aprendizagem". O Entrevistado2 destacou que:

Através de ações educativas integradas ao PNAE, os estudantes estão sendo incentivados a adotar hábitos alimentares mais saudáveis. Este aspecto é crucial para combater a obesidade infantil e outras doenças relacionadas à alimentação inadequada, contribuindo assim para uma melhor qualidade de vida (Entrevistado2).

E, foi reforçado pelo Entrevistado3, quando mencionou a "construção de cardápios saudáveis pela nutricionista" como um dos resultados significativos do PNAE.

O Entrevistado5 mencionou que houve um aumento na diversidade dos alimentos servidos e uma melhoria na qualidade nutricional. Já o Entrevistado6 notou avanços tanto na quantidade quanto na qualidade das refeições oferecidas. O Entrevistado7 destacou que o PNAE contribui para sanar dificuldades alimentares que alguns alunos enfrentam em casa, fornecendo refeições importantes como café da manhã e almoço.

A maior contribuição do programa é atender uma necessidade básica que falta na casa dos alunos. Por exemplo, muitos deles chegam na escola sem ter tomado café da manhã, às vezes porque acordam atrasados ou simplesmente não preparam a refeição em casa. Para mim, é aí que o PNAE mostra seu valor real, especialmente para esses alunos que carecem desse suporte. Isso se estende também para o almoço. Nós servimos o almoço aqui às 10:30, não é no horário oficial ainda, pois estamos ajustando os horários, mas oferecemos uma refeição completa com arroz, feijão, carne, salada e fruta, quando disponível (Entrevistado7).

No entanto, os Entrevistados 4 e 9, mencionaram a falta de um controle quantitativo e de um acompanhamento mais detalhado dos resultados do programa, sugerindo a necessidade de aprimorar a avaliação e o monitoramento do PNAE.

A qualidade e diversidade dos alimentos fornecidos pelo PNAE dependem das compras diretas da agricultura familiar. Integrando alimentos locais e saudáveis, o IFAM não só melhora a nutrição dos alunos, mas também fortalece a economia local e incentiva práticas agrícolas sustentáveis. Este alinhamento entre a oferta de alimentos e as diretrizes do PNAE é importante para proporcionar refeições que promovam hábitos alimentares saudáveis e eduquem os alunos sobre nutrição adequada.

#### 5.3.4. Compras diretas da agricultura familiar

A literatura destaca a importância das compras diretas da agricultura familiar para o PNAE. Lima (2022) e Dias et al. (2020) enfatizam que a agricultura familiar desempenha um

papel fundamental no fornecimento de alimentos para o PNAE, possibilitando o acesso a produtos frescos, diversificados e de qualidade para a alimentação escolar.

O relatório de recomendações do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2020) aponta a necessidade de fortalecer as compras da agricultura familiar no âmbito do PNAE. O documento sugere a criação de mecanismos para facilitar o acesso dos agricultores familiares às chamadas públicas, bem como a capacitação dos gestores e nutricionistas para a elaboração de cardápios que valorizem os produtos da agricultura familiar (BRASIL, 2020). Por sua vez, Wille e Nascimento (2021) apontam que o processo que envolve as compras de alimentos oriundos da agricultura familiar demanda alto grau de discricionariedade e autonomia dos nutricionistas atuando no PNAE para alcançar os objetivos e diretrizes do Programa.

Os entrevistados foram questionados, portanto, a respeito das compras de produtos da agricultura familiar no âmbito do PNAE. Seis dos dez Entrevistados (1, 2, 3, 4, 5 e 10) apontaram a importância dessa política, destacando sua capacidade de promover o fortalecimento da economia local e o apoio aos agricultores familiares da região:

Sim, realizamos muitas compras diretas da agricultura familiar. Na reitoria, posso falar sobre todos os campi, e a maioria deles faz 100% de suas compras com a agricultura familiar. Há uma grande variedade de produtos sendo produzidos pelos agricultores, o que facilita o processo e serve como estímulo para eles continuarem plantando e se empolgando com novos produtos, pensando nos alunos e no que será necessário no próximo ano (Entrevistado1).

Sim, realizamos compras diretas da agricultura familiar para este campus, uma prática que tem se mostrado com diversas vantagens e algumas dificuldades. Entre os benefícios temos o fortalecimento da economia local, através do apoio direto aos produtores familiares da região, promovendo assim a sustentabilidade econômica e social dessas comunidades. [...] Um aspecto relevante dessas aquisições é a melhoria na qualidade da alimentação oferecida, pois os produtos adquiridos da agricultura familiar são mais frescos e saudáveis, contribuindo para a promoção de hábitos alimentares mais saudáveis entre os beneficiários das compras, como estudantes em programas de alimentação escolar (Entrevistado2).

Entretanto, o Entrevistado7 mencionou que a diversidade da produção agrícola local é um fator limitante para a variedade da alimentação escolar.

O grande problema é que a produção agrícola local não é muito diversificada. Então, infelizmente, temos que nos virar com o que temos disponível. Neste ano de 2023, houve uma pequena melhora em termos de variedade de cultivos e produção. No entanto, enfrentamos um problema sério devido à seca, que tem afetado a todos. Os rios estão com níveis baixos, e todos estão sofrendo as consequências dessa estiagem, um aspecto regional. Como resultado, neste ano, a diversidade dos alimentos que recebemos da agricultura familiar foi bastante limitada (Entrevistado7).

A fala do Entrevistado1 contrasta com a fala do Entrevistado7: enquanto o primeiro menciona a diversidade da produção gerada pela agricultura familiar, esse último enfatiza que a produção não é muito diversificada e sofre com as condições climáticas adversas. Esses diferentes posicionamentos são identificados em outras falas e, provavelmente, se relacionam à localização do campus no estado do Amazonas.

Enquanto os campi mais centrais têm acesso à mercados maiores, inclusive de produção agrícola local, os campi mais afastados possuem dificuldades de acesso. Deve-se destacar, no entanto, que esse é um desafio que vai além da capacidade do IFAM resolver, demandando uma articulação mais ampla entre diferentes níveis de governo para o acesso a serviços e infraestrutura essenciais. Essas ações poderiam melhorar a conectividade e as oportunidades

econômicas, promovendo uma maior integração dos campi mais distantes com os mercados regionais.

Assim, cinco dos dez entrevistados também mencionaram como dificuldades à compra direta da agricultura familiar a logística, envolvendo questões de transporte, armazenamento e escoamento da produção, especialmente quando os agricultores estão em comunidades distantes (Entrevistado1; Entrevistado2; Entrevistado3; Entrevistado8).

Sim, temos um compromisso em realizar compras diretas da agricultura familiar, fortalecendo assim a economia local. No entanto, a logística apresenta-se como um desafio, especialmente no que diz respeito ao transporte dos produtos oriundos de comunidades mais afastadas, o que requer um planejamento cuidadoso e soluções inovadoras (Entrevistado1)

Realizamos, de fato, aquisições diretas da agricultura familiar, valorizando os produtores locais. Contudo, as dificuldades relacionadas ao armazenamento e transporte dos produtos são uma constante preocupação, sobretudo quando se trata de agricultores situados em regiões mais distantes, exigindo estratégias eficientes para garantir a qualidade e a entrega dos alimentos (Entrevistado2).

O apoio à economia local é fundamental e constitui uma prioridade em nossas ações. Entretanto, um dos principais dificuldades enfrentados é o escoamento da produção, particularmente quando os agricultores estão localizados em áreas remotas, onde o transporte se torna uma questão complexa (Entrevistado3)

Condições climáticas adversas, como secas e cheias, também afetam a produção e podem gerar inconsistências no fornecimento (Entrevistado1; Entrevistado3; Entrevistado8; Entrevistado7).

Realizamos compras diretas da agricultura familiar, mas as condições climáticas, como secas e cheias, afetam a produção. Isso gera inconsistências no fornecimento dos produtos, exigindo estratégias de adaptação e mitigação para lidar com essas dificuldades (Entrevistado1).

Trabalhamos com a agricultura familiar, realizando compras diretas. No entanto, as condições climáticas, sejam cheias ou secas, afetam a regularidade na entrega dos produtos. Medidas de mitigação e apoio às comunidades agrícolas são necessárias para garantir a estabilidade do fornecimento (Entrevistado8).

Essa mesma dificuldade foi apontada pelo trabalho de Assumpção, De Lorenzo e Nascimento (2023) que destacam a baixa capacidade produtiva da agricultura familiar e a necessidade de assistência técnica aos produtores. Os autores ressaltam a importância de uma articulação intersetorial para superar essas dificuldades.

Outros dificuldades apontadas incluem a necessidade de os agricultores estarem atentos às chamadas públicas e terem a documentação necessária para participar (Entrevistado4; Entrevistado9), e a concorrência com outros compradores, como o estado, que tem maior poder de compra (Entrevistado9).

Sim, ajudo na aquisição das compras e, sobre as dificuldades do agricultor, eles precisam estar atentos às novidades das chamadas públicas e ter o documento de aptidão, que possibilita a participação nesse processo, o qual é mais simplificado. São essas as principais dificuldades, mas eles conseguem atender às demandas (Entrevistado4).

Essas dificuldades também foram identificadas no trabalho de Lima (2022) que discute a aquisição de gêneros da agricultura familiar para o PNAE em Presidente Figueiredo (AM). A autora menciona a dificuldade de logística, dificuldades que os agricultores enfrentam para se adequar às exigências do PNAE, como a regularização de documentação e a falta de organização dos agricultores, demandando uma interação próxima entre os atores envolvidos

na execução do programa. Essas mesmas dificuldades são apontadas por Amaral e Guimarães (2023), que destacam que a chamada pública específica para esse público reduz, mas não elimina a burocracia, o que requer conhecimento sobre o assunto.

Apesar das dificuldades, sete dos 10 entrevistados avaliam positivamente a experiência com as compras diretas da agricultura familiar, considerando que os benefícios superam as dificuldades (Entrevistado2; Entrevistado5). No entanto, o Entrevistado10, devido as circunstâncias excepcionais optou por não realizar a compra da agricultura familiar em seu campus (Entrevistado10).

Sim, o nosso campus realiza compras diretas da agricultura familiar, porém enfrentou dificuldades específicas que tornaram inviável a implementação desse aspecto do programa durante um período, especialmente em virtude da pandemia da COVID-19. Foi considerado que, devido às entregas de gêneros oriundos da agricultura familiar serem muitas vezes realizadas por via fluvial, o atraso nas entregas poderia resultar na perda de alimentos perecíveis. Diante disso, e considerando a necessidade de haver uma programação adequada de entrega e recebimento dos gêneros alimentícios, a decisão foi pela não realização da chamada pública para aquisição da agricultura familiar nesse contexto, optando-se apenas pela compra de gêneros não perecíveis para a composição dos kits alimentares distribuídos aos alunos (Entrevistado10).

Apesar dessa dificuldade, o Parecer Referencial n.00011/2024/GAB/PF/IFAM/PGF/AGU<sup>5</sup> (SIPAC, s.d.) afirma que o IFAM segue o mínimo legal de 30% estabelecido para compras da agricultura familiar, conforme a legislação vigente. Esses números são considerados adequados, e se destacam quando comparados com a literatura. Aragi e Bandoni (2022), por exemplo, realizaram um estudo com 171 campi de Institutos Federais em todas as regiões do Brasil. Os resultados revelaram que apenas 48% dos IFs conseguiram adquirir alimentos da agricultura familiar. A presença de nutricionistas foi identificada em apenas 33,9% dos campi e demonstrou influenciar nas compras de alimentos da agricultura familiar.

Ainda, o tipo de gestão do serviço de alimentação também impactou a diversidade das aquisições e os principais tipos de alimentos adquiridos. Os tipos de gestão identificados foram: autogestão, autogestão com serviço parcialmente terceirizado e serviço totalmente terceirizado (ARAGI; BANDONI, 2022).

Sabe-se que para melhorar às compras diretas da agricultura familiar é necessária capacitação para aqueles que vão preparar os alimentos e para os agricultores familiares. Desta forma, foram realizados cursos de Nutrição Escolar para manipuladores de alimentos de escolas indígenas do baixo Amazonas, em Parintins, com a participação de 35 manipuladores de alimentos de 20 escolas indígenas (IFAM, 2022b).

O CECANE/IFAM ofereceu também um Curso de Formação de Conselheiros de Alimentação Escolar em Manaus, contando com a presença de 27 conselheiros (IFAM, 2022a). Outra iniciativa relevante, já mencionada, foi a realização de uma oficina no campus em São Gabriel da Cachoeira, voltada para povos indígenas e agricultores familiares, com o objetivo de capacitá-los para participar de Chamadas Públicas do PNAE. Essa capacitação contou com a participação de 51 indígenas e agricultores familiares (IFAM, 2022c).

---

<sup>5</sup> Parecer Referencial n. 11/2024 do IFAM é a orientação jurídica para a aquisição de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar para alimentação escolar no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), sem necessidade de licitação, conforme previsto no Artigo 14 da Lei nº 11.947/2009 e regulamentado pela Resolução nº 6 de 2020 do FNDE.

As compras diretas da agricultura familiar para o PNAE são essenciais para fornecer alimentos frescos e de qualidade aos estudantes, fortalecendo também a economia local. Contudo, desafios como logística complicada e condições climáticas adversas impactam essa aquisição, evidenciando a necessidade de melhorias na implementação do programa. Estratégias como aprimorar a infraestrutura e capacitar envolvidos são importantes para superar esses obstáculos e garantir a eficácia e sustentabilidade do PNAE.

### 5.3.5. Considerações sobre a implementação do PNAE

Como foi visto na presente seção, a implementação do PNAE nos Campi do IFAM enfrenta diversas dificuldades e possui avanços ao longo do tempo. No Quadro 6 é apresentada uma análise detalhada dos principais aspectos relacionados à execução do programa no âmbito do IFAM.

**Quadro 6 – Dificuldades e Oportunidades da Implementação do PNAE no IFAM**

<b>Subcapítulo</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Oportunidades ou pontos positivos</b>	<b>Recomendações</b>
<b>Equipe técnica dedicada ao PNAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de equipe técnica dedicada e exclusiva para o PNAE nos campi do IFAM</li> <li>- Falta de pessoal e sobrecarga de trabalho dos servidores</li> <li>- Limitação de conhecimento específico em nutrição por parte de alguns membros da equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de equipes locais em alguns campi, compostas por nutricionista, Departamento de Administração, coordenação do setor de nutrição e Diretor Geral</li> <li>- Presença de comissão de controle em alguns casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar equipes técnicas dedicadas e exclusivas ao PNAE em todos os campi;</li> <li>- Melhor divisão de trabalho, simplificação de processos e contratação de mão de obra</li> <li>- Capacitar os membros da equipe em conhecimentos específicos, incluindo nutrição</li> <li>- Realizar reuniões regulares para discutir compras e itens do cardápio</li> </ul>
<b>Sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de um sistema unificado para monitoramento do PNAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do SIPAC em alguns campi para registro e acompanhamento das atividades do PNAE</li> <li>- Uso de ferramentas alternativas como WhatsApp para coordenação e controle de estoque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar os sistemas existentes para melhor gestão das informações</li> <li>- Implementar um banco de dados atualizado para registro de alunos matriculados e compras da agricultura familiar</li> <li>- Melhor divisão de trabalho, simplificação de processos e contratação de mão de obra</li> </ul>
<b>Garantia da qualidade e diversidade dos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições e estrutura inadequadas em alguns campi para produção e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de alimentos da agricultura familiar e local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir na melhoria da infraestrutura dos campi para produção e</li> </ul>

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades ou pontos positivos	Recomendações
<b>alimentos oferecidos aos alunos</b>	armazenamento de alimentos  - Limitada diversidade da produção agrícola local	- Elaboração de cardápios adequados às necessidades dos alunos  - Fiscalização e controle de qualidade dos alimentos recebidos	armazenamento de alimentos - Incentivar a diversificação da produção agrícola local - Capacitar nutricionistas e equipe técnica na elaboração de cardápios adequados
<b>Compras diretas da agricultura familiar</b>	- Dificuldades logísticas (transporte, armazenamento e escoamento da produção) - Condições climáticas adversas afetando a produção	- Fortalecimento da economia local  - Apoio aos agricultores familiares da região	- Investir em capacitação dos agricultores familiares  - Simplificar o processo de documentação para agricultores familiares
	- Dificuldades dos agricultores em atender às exigências documentais  - Concorrência com outros compradores (ex: estado)	- Melhoria na qualidade da alimentação oferecida (produtos mais frescos e saudáveis)  - Maioria dos campi realizando 100% das compras da agricultura familiar	- Fortalecer a interação entre campi e as compras compartilhadas, considerando os dificuldades logísticas e de armazenamento.

**Fonte:** Elaboração Própria (2024)

A análise apresentada no quadro 6 evidencia a complexidade e os múltiplos fatores envolvidos na implementação do PNAE no IFAM.

Apesar das dificuldades identificadas, também é possível observar oportunidades e realizar uma série de recomendações. Entre elas, destacam-se a criação de equipes técnicas dedicadas ao PNAE em todos os campi, o desenvolvimento de um sistema unificado para monitoramento, o investimento na melhoria da infraestrutura, a capacitação dos membros da equipe e dos agricultores familiares, além do incentivo à diversificação da produção agrícola local.

Deve-se enfatizar novamente, que há soluções que podem ser dadas pela atuação exclusiva do IFAM e outras que demandam um esforço conjunto e coordenado entre os diversos atores envolvidos na execução do PNAE, incluindo poder público, equipes técnicas, agricultores familiares e a comunidade escolar. Somente por meio de um trabalho colaborativo e focado em soluções será possível superar os dificuldades e garantir que o programa cumpra seu papel fundamental de promover a segurança alimentar e nutricional dos estudantes, ao mesmo tempo em que fortalece a agricultura familiar e a economia local.

A implementação eficaz do PNAE e o fortalecimento das relações com *stakeholders* são interdependentes. As dificuldades operacionais, como a falta de equipes técnicas e problemas logísticos na aquisição de alimentos, afetam diretamente esses relacionamentos. Melhorar a

colaboração entre nutricionistas, agricultores, conselhos de alimentação escolar e gestores é importante para superar os desafios operacionais e fortalecer o programa, destacando a conexão essencial entre a implementação técnica e a cooperação comunitária.

#### 5.4. Relacionamento com os *stakeholders*

O relacionamento com os *stakeholders* é um aspecto fundamental para o sucesso e a efetividade do PNAE. Neste subcapítulo, serão abordadas as interações entre os diferentes atores envolvidos no programa, incluindo a participação da comunidade escolar e as considerações sobre esses relacionamentos.

##### 5.4.1. Relação dos *stakeholders* com o Programa Nacional de Alimentação Escolar

Para o sucesso e efetiva implementação do PNAE, é fundamental que os diversos atores envolvidos, desempenhem adequadamente suas funções e trabalhem de forma articulada. Entre esses atores, destacam-se os nutricionistas, os agricultores familiares, os membros do Conselho de Alimentação Escolar (CAE) e os gestores da alimentação escolar.

Os nutricionistas têm um papel central no PNAE, sendo responsáveis pelo planejamento dos cardápios, acompanhamento das etapas de produção das refeições, realização de atividades de educação alimentar e nutricional, entre outras atribuições (BIANCHINI et al., 2020). No entanto, estudos têm apontado diversas dificuldades enfrentadas por esses profissionais, como o número insuficiente de nutricionistas para atender à demanda do programa, sobrecarga de trabalho e vínculos empregatícios precários (FERREIRA et al., 2019).

A agricultura familiar colabora com a venda de gêneros alimentícios para o PNAE. Contudo, muitos institutos ainda enfrentam dificuldades para cumprir o percentual mínimo de compra (30%), devido a fatores como ausência de coordenação entre os agricultores, dificuldades logísticas e baixa variedade de alimentos produzidos localmente (BACCARIN et al., 2017).

O Conselho de Alimentação Escolar exerce o controle social do PNAE, tendo a responsabilidade de acompanhar a execução do programa, zelar pela qualidade dos alimentos e fiscalizar a aplicação dos recursos. Apesar de sua importância, muitos CAEs encontram dificuldades para desempenhar plenamente suas funções, como a falta de capacitação dos membros, apoio insuficiente do poder público e dificuldades de transporte para realizar as visitas de fiscalização às escolas (FERREIRA et al., 2019).

Os gestores da alimentação escolar nos institutos são os responsáveis pela execução operacional e administrativa do PNAE. Entre as dificuldades desses atores estão: o atraso no repasse de recursos, estrutura física e equipamentos inadequados nas escolas e falta de apoio de outros setores da administração pública (FERREIRA et al., 2019).

Diante desse cenário, fica evidente a complexidade da implementação do PNAE e a importância da atuação articulada e qualificada dos diferentes *stakeholders*. Segundo Bicalho et al. (2021), a gestão bem-sucedida do PNAE depende de uma rede de relações envolvendo profissionais de diferentes áreas, como educação, setor econômico, agricultura familiar, sociedade civil e todos os níveis de governo (municipal, estadual e federal).

Assim, as decisões devem ser tomadas por meio de colaboração intersetorial e todos os atores precisam de uma rede de apoio local para permitir a gestão eficiente do PNAE.

No entanto, no que se refere à relação com os *stakeholders* os entrevistados se concentraram na relação com os fornecedores da alimentação escolar na implementação do PNAE. Três entrevistados destacam uma boa relação e parceria com os fornecedores, principalmente com os agricultores familiares. O Entrevistado1 menciona que "a relação com

os fornecedores da agricultura familiar foi positiva" e que eles conseguiam entregar produtos de qualidade (Entrevistado1). O Entrevistado4 também relata uma boa relação com agricultores familiares, apesar de serem poucos os que participam da chamada pública (Entrevistado4). Já o Entrevistado5 destaca uma relação boa com a cooperativa, que o ajuda quando precisa de fornecimento emergencial de alimentos (Entrevistado5).

A relação com os fornecedores, geralmente agricultores familiares através da chamada pública, foi positiva. Eles conseguiam entregar produtos de qualidade, e quando era necessário devolver algum item, não havia problemas; pagávamos apenas pelo que era de fato utilizável. Ajustes na diminuição da quantidade também eram atendidos. A única dificuldade, que não era culpa do fornecedor, mas muitas vezes devido a questões climáticas, como cheias ou secas, era relacionada à entrega nesses períodos. No geral, mantivemos uma boa relação e parceria (Entrevistado1).

Quando se trata do processo de licitação, temos uma boa relação tanto com os fornecedores quanto com os agricultores familiares. São poucos os agricultores que participam da chamada pública, e sempre tentamos manter um bom diálogo com eles para que o fornecimento dos insumos in natura ocorra bem. (Entrevistado4).

O Entrevistado7 relatou dificuldades com os fornecedores da agricultura familiar que entregam alimentos inadequadamente limpos ou colhidos antes do tempo ideal, exigindo um trabalho de acompanhamento e orientação constantes. Além disso, citou transtornos com entregas de Manaus, como polpas de frutas transportadas em barcos sem refrigeração (Entrevistado7).

Outro ponto mencionado é a dificuldade de encontrar fornecedores locais em algumas regiões, como relatado pelo Entrevistado9. No entanto, por meio de pregões eletrônicos e adesão de outros campi, conseguem lidar com essa limitação (Entrevistado9).

É difícil encontrar fornecedores locais aqui. Como já temos um campus que tem um conhecimento maior, que já faz isso há bastante tempo, e a questão dos pregões eletrônicos, não temos muita dificuldade nas entregas. (Entrevistado9).

A transição de focar nas relações individuais dos *stakeholders* para envolver toda a comunidade escolar no PNAE destaca a importância da participação coletiva. Enquanto os stakeholders como nutricionistas e agricultores desempenham papéis específicos no sucesso do programa, envolver alunos, pais, professores e funcionários assegura que as necessidades e preferências dos estudantes sejam atendidas e promove hábitos alimentares saudáveis. Este envolvimento não apenas facilita a implementação do PNAE, mas também reforça o controle social e a transparência, essenciais para adaptar o programa às necessidades locais.

#### 5.4.2. Participação da comunidade escolar no PNAE

De acordo com o relatório de recomendações do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE (BRASIL, 2020), a participação da comunidade escolar no PNAE é fundamental para o sucesso do programa. Brasil (2020) destaca a importância do envolvimento de todos os atores da comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e funcionários, nas ações relacionadas à alimentação escolar.

O relatório enfatiza que a participação da comunidade escolar ocorre por meio de diferentes estratégias, como a realização de pesquisas de satisfação, a promoção de ações de educação alimentar e nutricional, e o envolvimento na elaboração dos cardápios (BRASIL, 2020). Essas iniciativas contribuem para que a alimentação oferecida nas escolas atenda às necessidades e preferências dos estudantes, além de promover hábitos alimentares saudáveis.

Wille e Nascimento (2021) abordam a importância da participação da comunidade escolar no PNAE, com foco no papel dos nutricionistas. Os autores ressaltam que os



nutricionistas, têm a oportunidade de envolver a comunidade escolar, por meio de atividades de educação alimentar e nutricional, como palestras, oficinas e ações lúdicas. Essas iniciativas contribuem para a conscientização sobre a importância de uma alimentação saudável e para o fortalecimento do vínculo entre a escola e a comunidade.

A participação da comunidade escolar no PNAE nos diferentes campi do IFAM ocorre de diversas formas, conforme relatado pelos entrevistados. Uma das maneiras de envolvimento é através da participação em comissões de acompanhamento da execução do PNAE, que inclui atividades como a chamada pública e a degustação dos alimentos fornecidos pelos agricultores (Entrevistado1).

A comunidade participa do PNAE por meio da comissão criada pelos campi para o acompanhamento da execução do programa. Esse processo inclui a chamada pública, especialmente quando se trata apenas de frutas, como era na minha época. Os alunos, junto com a comunidade de pais, eram envolvidos de maneira prática. Por exemplo, quando recebíamos agricultores para a apresentação dos gêneros alimentícios que seriam fornecidos após a chamada pública, organizávamos degustações dos itens. Esse evento também servia como controle de qualidade. Assim, a comunidade tinha a oportunidade de participar tanto da apresentação quanto da degustação desses insumos. (Entrevistado1).

A comunidade escolar também contribui fornecendo *feedback* sobre a qualidade da alimentação, a aceitação dos alimentos oferecidos e participando de eventos ligados à alimentação escolar (Entrevistado4; Entrevistado5):

A comunidade escolar participa do PNAE principalmente pela aceitação dos alimentos oferecidos na merenda. Há alimentos que possuem boa aceitação, destacando-se o iogurte. Quando servido com pão, a fila dobra, dando a impressão de que atraímos mais alunos do que o usual. Observamos variações na preferência dos alunos: enquanto os do subsequente gostam de canja, os adolescentes do integrado geralmente não têm a mesma preferência. Às vezes, a fila para a merenda é quase inexistente, como no dia em que servimos mingau de arroz, mas a situação muda com a recomendação de um aluno para outro sobre a qualidade da comida. Notamos que quando a merenda está particularmente boa, a informação se espalha, aumentando a participação dos alunos (Entrevistado5).

Assim, a comunidade participa fornecendo sugestões e respondendo a questionários, embora alguns entrevistados indiquem que essa participação ainda é limitada e indireta (Entrevistado6; Entrevistado7). Conforme mencionado pelo Entrevistado6, "hoje, a forma como eles participam mais é dando sugestões, participando dos nossos questionários. Participam de uma forma mais indireta".

De acordo com o Entrevistado8 a comunidade escolar também se envolve nas decisões sobre a compra de alimentos da agricultura familiar, levando em consideração fatores como o incentivo à agricultura local (Entrevistado8).

A gente pergunta lá, se eles, no ponto de vista deles, se seria melhor comprar com um agricultor. Ou seria melhor comprar, fazer aquela parte de adesão que a gente fez. [...] Então, a maioria das vezes eles têm optado em fazer com agricultor, até pela questão do incentivo a agricultura familiar (Entrevistado8).

No entanto, dificuldades foram apontados pelos entrevistados em relação à participação da comunidade escolar no PNAE. Um deles é a falta de conhecimento mais aprofundado sobre o funcionamento do programa por parte dos alunos (Entrevistado7). Outro desafio mencionado é o desinteresse da comunidade em entender as dificuldades logísticas enfrentadas pelo IFAM na execução do PNAE, como destacado pelo Entrevistado9: "A comunidade não tem tanto interesse em saber como funciona o programa. Ela quer que esteja funcionando, tanto os professores quanto o aluno".

No entanto, o IFAM tem buscado ampliar a participação da comunidade escolar por meio do Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar (CECANE), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão. Nesse sentido, o IFAM iniciou um calendário de capacitações sobre alimentação escolar (BRASIL, 2013), incluindo a capacitação de indígenas e agricultores familiares para participar das chamadas públicas do PNAE (BRASIL, 2017), para serem fornecedores, o que demonstra um esforço para envolver diferentes segmentos da comunidade.

Quanto à participação da comunidade na fiscalização e controle do programa, os entrevistados não mencionam os Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), dado que não existem em nenhum campus do IFAM. O Entrevistado<sup>4</sup> relata que não há um CAE no seu campus, mas considera importante apresentar uma proposta para criá-lo. Já o Entrevistado<sup>9</sup> destaca que o monitoramento e controle das compras do PNAE deveriam ser realizados pelo CAE, mas que este órgão não existe no seu campus.

A comunidade escolar contribui ativamente, dando o *feedback* sobre a qualidade dos alimentos servidos e sugerindo melhorias. No entanto, atualmente não existe um Conselho de Alimentação Escolar (CAE) em nosso campus, o que considero uma lacuna importante. Propor a criação desse conselho pode ser um passo para garantir uma gestão mais participativa e eficiente do PNAE (entrevistado<sup>4</sup>).

Essas informações sugerem que, embora a legislação do PNAE preveja a participação da comunidade no controle social do programa por meio dos CAEs (BRASIL, 2009), essa instância de participação ainda não está implementada nos campi do IFAM, o que pode limitar o envolvimento da comunidade na fiscalização e controle do PNAE.

Essa situação não é muito diferente do que apontado em outros estudos. Silva e Muniz (2022), por exemplo, em um estudo realizado em 36,5% dos CAEs do Paraná, mostram que apenas 15% das gestões possuíam espaço nos sites institucionais para divulgação do CAE. Dentro desse grupo, apenas 6% de todos os CAEs pesquisados disponibilizaram suas atas para livre consulta ao público, demonstrando sua baixa existência e pouca transparência quanto à atuação desses conselhos (SILVA; MUNIZ, 2022).

A transição de discutir a participação da comunidade escolar no PNAE para avaliar o relacionamento com os *stakeholders* sublinha a necessidade de uma gestão colaborativa e integrada. Enquanto a participação da comunidade garante que as necessidades dos estudantes sejam atendidas, fortalecendo hábitos alimentares saudáveis, o foco no relacionamento com *stakeholders*, incluindo agricultores e fornecedores, aponta para a necessidade de superar desafios logísticos e de engajamento. Reforçar estas relações é importante para a eficácia do programa, sugerindo estratégias para uma cooperação mais eficiente e transparente.

#### 5.4.3. Considerações sobre o Relacionamento com os *stakeholders*

O relacionamento com os *stakeholders* é um aspecto fundamental para o sucesso e a efetividade do PNAE.

Nesta seção, são discutidas as principais dificuldades e oportunidades identificadas no estudo em relação a este tema (O Quadro 6), E, são propostas recomendações para aprimorar a sua implementação.

**Quadro 7 - Dificuldades e Oportunidades em relação ao Relacionamento com os stakeholders**

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
Relação dos stakeholders com o PNAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número insuficiente de nutricionistas</li> <li>Foco na relação com os fornecedores e agricultores familiares.</li> <li>- Atraso no repasse de recursos, falta de apoio de outros setores aos gestores do PNAE</li> <li>- Dificuldade de encontrar fornecedores locais em algumas regiões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa relação e parceria com fornecedores, principalmente agricultores familiares, que entregam produtos de qualidade</li> <li>- Bom diálogo com agricultores para fornecimento de insumos in natura, apesar de poucos participarem da chamada pública</li> <li>- Relação boa com cooperativa, que ajuda com fornecimento emergencial</li> <li>- Uso de pregões eletrônicos e adesão de outros campi para lidar com limitação de fornecedores locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar concursos públicos para contratação de nutricionistas em número adequado, com plano de carreira atrativo, para evitar sobrecarga e precarização dos vínculos</li> <li>- Promover capacitação e apoio técnico contínuos aos agricultores familiares, para ampliar sua participação e melhorar a qualidade e variedade dos alimentos fornecidos</li> <li>- Incluir outros atores na discussão sobre PNAE, como pais de alunos, alunos e docentes.</li> <li>- Estabelecer mecanismos eficientes de repasse de recursos e melhorar a infraestrutura das escolas para garantir a execução adequada do PNAE</li> <li>- Intensificar a fiscalização e orientação aos fornecedores da agricultura familiar, para assegurar a qualidade e adequação dos alimentos entregues</li> <li>- Instituir processos permanentes de colaboração intersetorial e de articulação entre profissionais de diferentes áreas para aprimorar a gestão do PNAE em cada território</li> </ul>
Participação da comunidade escolar no PNAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimento mais aprofundado sobre funcionamento do PNAE por parte dos alunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação da comunidade em comissões de acompanhamento da execução do PNAE em alguns campi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor criação de CAEs nos campi para garantir gestão mais participativa e eficiente do PNAE</li> </ul>

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinteresse da comunidade em entender dificuldades logísticas enfrentadas pelo IFAM na execução do PNAE</li> <li>- Conselhos de Alimentação Escolar (CAE) não estão implementados nos campi, limitando envolvimento da comunidade na fiscalização e controle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Feedback</i> da comunidade sobre qualidade e aceitação dos alimentos</li> <li>- Envolvimento da comunidade nas decisões sobre compra de alimentos da agricultura familiar em alguns campi</li> <li>- Realização de pesquisas de preferências alimentares</li> <li>- Capacitações sobre alimentação escolar, incluindo indígenas e agricultores familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar mecanismos para que os CAEs sejam transparentes, com divulgação em sites institucionais e disponibilização de atas</li> <li>- Promover maior envolvimento da comunidade escolar nas ações do PNAE por meio de educação alimentar, palestras, oficinas etc.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria (2024)

A análise das dificuldades e oportunidades relacionadas à interação com os *stakeholders* do PNAE evidencia algumas recomendações que visam fortalecer o programa, promovendo uma gestão mais eficiente, participativa e transparente, além de garantir a qualidade da alimentação oferecida aos estudantes.

Após analisar as recomendações do Quadro 7, é possível identificar ações específicas que o IFAM pode implementar de forma mais imediata para aprimorar o relacionamento com os *stakeholders* do PNAE.

Uma das medidas mais factíveis é a promoção de capacitações e apoio técnico contínuos aos agricultores familiares, visando ampliar sua participação e melhorar a qualidade e variedade dos alimentos fornecidos. Essa iniciativa pode ser realizada em parceria com outras instituições, como a Embrapa e as secretarias de agricultura locais, aproveitando a estrutura e expertise já existentes.

Outra recomendação que o IFAM pode adotar a curto prazo é a intensificação da fiscalização e orientação aos fornecedores da agricultura familiar, garantindo a qualidade e adequação dos alimentos entregues. Isso pode ser feito por meio de visitas regulares às propriedades, coleta de amostras para análise e estabelecimento de critérios claros de qualidade nos editais de chamada pública.

E, o IFAM pode iniciar o processo de criação dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs) nos campi, buscando uma gestão mais participativa e eficiente do PNAE. Para tanto, é necessário regulamentar o funcionamento dos CAEs, definir sua composição e atribuições, e realizar a eleição dos membros.

Paralelamente, o IFAM pode promover ações de sensibilização e mobilização da comunidade escolar, destacando a importância da participação social no controle e fiscalização do programa.

A transição de discutir o relacionamento com os *stakeholders* para oferecer sugestões para aprimorar a implementação do PNAE se concentra em fortalecer essas interações e melhorar a execução do programa. As sugestões propostas visam capacitar melhor agricultores familiares, nutricionistas e gestores, além de aprimorar os processos de compras públicas para aumentar a eficiência e transparência. Isso tem como objetivo otimizar a participação de todos os envolvidos, garantindo que as atividades do PNAE sejam mais eficazes e os relacionamentos entre os *stakeholders* sejam reforçados.

#### 5.5. Sugestões para aprimorar a implementação do PNAE

A literatura apresenta diversas sugestões para aprimorar a implementação do PNAE. O relatório de avaliação do PNAE de 2020 (BRASIL, 2020a), traz recomendações relevantes nesse sentido. Entre as sugestões, o relatório destaca a importância de ampliar a participação da agricultura familiar no programa, buscando superar os dificuldades logísticas enfrentados pelos produtores locais. Além disso, recomenda-se o fortalecimento das ações de educação alimentar e nutricional, visando promover hábitos alimentares saudáveis entre os estudantes (BRASIL, 2020a).

O mesmo relatório enfatiza a necessidade de capacitação dos agricultores familiares, nutricionistas e gestores, para que possam desempenhar suas funções de maneira mais efetiva (BRASIL, 2020b). Outra recomendação relevante é a melhoria dos processos de compras públicas, buscando simplificar os procedimentos e ampliar a transparência. O relatório sugere ainda o aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e avaliação do PNAE, de forma a identificar e corrigir eventuais falhas na execução do programa (BRASIL, 2020b).

Lima (2022), em sua dissertação de mestrado, também aborda sugestões para aprimorar a implementação do PNAE, com foco na realidade da Amazônia. A autora destaca a importância de considerar as especificidades regionais, como a sazonalidade da produção e as dificuldades de logística na elaboração de estratégias para fortalecer a participação da agricultura familiar no programa. Além disso, Lima (2022) sugere a criação de espaços de diálogo e articulação entre os diferentes atores envolvidos no PNAE. Esses espaços permitiriam a troca de experiências, a identificação de dificuldades comuns e a construção conjunta de soluções para aprimorar a implementação do programa.

Cinco dos 10 entrevistados também apresentaram sugestões para aprimorar a implementação do PNAE nos campi do IFAM. Um ponto destacado foi a necessidade de maior apoio da gestão, com foco na infraestrutura, equipamentos e mão de obra (Entrevistado1). A melhoria da infraestrutura de internet e computadores, facilitando a participação em chamadas públicas e a comunicação com fornecedores e agricultores familiares, foi outro ponto abordado (Entrevistado10).

Além disso, ressaltou-se a importância do investimento em cursos de capacitação na área do PNAE para os servidores envolvidos, permitindo que trabalhem com mais segurança e conhecimento (Entrevistado1, Entrevistado4, Entrevistado5, Entrevistado7, Entrevistado8).

Se houvesse mais recursos para o campus administrar o PNAE, e se oferecêssemos cursos e treinamentos específicos para os servidores encarregados das compras dos alimentos, além de formar uma equipe mais estável, sem muita rotatividade, o *know-how* geral do programa certamente melhoraria (Entrevistado4).

A capacitação é importante. Quando falo em capacitação, refiro-me a verdadeiros cursos específicos, algo que estamos tentando implementar, e não apenas encontros informais (Entrevistado5).

É necessário haver treinamentos específicos, especialmente em compras. A teoria que aprendemos na faculdade, como cálculos matemáticos, difere bastante quando aplicada à realidade prática (Entrevistado7).

A criação da Comissão de Alimentação Escolar em todos os campi, responsável por planejar, monitorar e avaliar as ações relacionadas à alimentação escolar, também foi mencionado (Entrevistado2). Dois entrevistados ainda enfatizaram a importância do envolvimento da comunidade escolar, incluindo pais, alunos e professores, no processo de tomada de decisão, realizando consultas públicas e divulgando informações sobre o uso dos recursos do PNAE (Entrevistado2, Entrevistado3).

A ampliação do apoio aos agricultores familiares por meio de treinamento e assistência técnica, elevando a qualidade e consistência do fornecimento de alimentos, também foi apontada como uma medida relevante (Entrevistado3, Entrevistado4). O Entrevistado7 ressaltou a necessidade de aumento dos recursos destinados ao PNAE nos campi, evitando a substituição de alimentos por opções de menor qualidade nutricional, bem como a revisão do critério de menor preço nas compras, priorizando a qualidade dos alimentos adquiridos (Entrevistado7).

Outra sugestão apresentada foi a criação de uma coordenação geral de nutrição e alimentação na reitoria, voltado para a execução do programa (Entrevistado6). Destacou-se a importância da aproximação e compartilhamento de conhecimentos entre os campi e a reitoria nas aquisições, com campi especializados em determinados processos auxiliando os demais (Entrevistado9).

Os entrevistados sugeriram o desenvolvimento de estratégias logísticas adaptadas, considerando a conservação e o transporte seguro de alimentos perecíveis e a entrega de kits em áreas remotas (Entrevistado10), bem como a implementação de sistemas de gestão integrada para melhorar a transparência, eficiência e monitoramento do PNAE (Entrevistado10).

Considerando as dificuldades logísticas específicas do IFAM, especialmente no transporte fluvial, é importante desenvolver e implementar estratégias logísticas adaptadas que considerem a conservação e o transporte seguro de alimentos perecíveis, assim como a garantia de entrega dos kits alimentares em áreas remotas (Entrevistado10).

A adoção de sistemas de gestão integrada melhora a transparência, a eficiência e o monitoramento do PNAE. Esses sistemas permitiriam um controle dos recursos, uma melhor gestão de estoques, acompanhamento das entregas de alimentos e facilitação da prestação de contas (Entrevistado10).

Igualmente, foi proposta a diversificação dos modelos de distribuição de alimentos, como pontos de coleta na comunidade ou entrega direta nas residências dos estudantes em casos excepcionais (Entrevistado10). Essas sugestões visam aprimorar diversos aspectos da implementação do PNAE nos campi do IFAM, abrangendo questões de capacitação, recursos, monitoramento, participação da comunidade, logística e gestão do programa.

O quadro 8 resume as sugestões de aprimoramento do PNAE no IFAM, destacando a possibilidade de intervenção do órgão sob cada uma delas.

**Quadro 8 - Sugestões para consubstanciar com as evidências da pesquisa. nos campi do IFAM e a capacidade de resolução pelo instituto**

Sugestão	Capacidade de resolução pelo IFAM	Justificativa
----------	-----------------------------------	---------------

Ampliação da participação da agricultura familiar no PNAE, superando dificuldades logísticas. Desenvolvendo e implementando estratégias logísticas adaptadas que considerem a conservação e o transporte seguro de alimentos perecíveis, assim como garantindo a entrega dos kits alimentares em áreas remotas.	Baixa	Devido a desafios significativos de logística e conservação de alimentos perecíveis, especialmente em áreas remotas, além da falta de infraestrutura adequada para transporte seguro e armazenamento.
Padronização dos processos. Identificando, documentando e analisando todos os processos da organização, propondo avanços e redesenhando os fluxos de trabalho. Definindo padrões, procedimentos e melhores práticas, além de treinando as equipes e monitorando a execução dos processos, etapas que são fundamentais.	Alta	Processos podem ser padronizados internamente com recursos existentes, facilitando a implementação de melhores práticas e treinamento de equipe.
Fortalecimento das ações de educação alimentar e nutricional. Promovendo ações de educação alimentar e nutricional junto aos estudantes, visando incentivar hábitos alimentares saudáveis. Essas ações podem incluir a realização de palestras, oficinas, atividades lúdicas e a incorporação do tema na grade curricular.	Alta	Implementação direta dentro das capacidades educacionais e curriculares do IFAM, requerendo menos recursos externos e aproveitando os especialistas internos.
Capacitação dos atores envolvidos (agricultores familiares, nutricionistas, gestores). Oferecendo cursos e treinamentos específicos para os servidores encarregados das compras dos alimentos, nutricionistas e gestores, permitindo que trabalhem com mais segurança e conhecimento. Investindo também na capacitação dos agricultores familiares, elevando a qualidade e consistência do fornecimento de alimentos.	Alta	Treinamento e capacitação são viáveis com a infraestrutura de ensino existente e expertise disponível no IFAM.
Melhoria e simplificação dos processos de compras públicas, ampliando a transparência. Revisando e simplificando os procedimentos de compras públicas, buscando torná-los mais eficientes e transparentes. Divulgando informações sobre o uso dos recursos do PNAE para a comunidade escolar	Alta	Revisão e simplificação de procedimentos internos são altamente executáveis com o controle administrativo existente.
Aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e avaliação do PNAE Implementando sistemas de gestão integrada para melhorar a transparência, eficiência e monitoramento do PNAE. Esses sistemas estariam permitindo um controle dos recursos, uma melhor gestão de estoques, acompanhamento das entregas de alimentos e facilitação da prestação de contas.	Alta	Implementação de sistemas de gestão integrada é factível com a tecnologia disponível e capacidade técnica interna para melhorar eficiência e transparência.

Elaboração de estratégias considerando especificidades regionais (sazonalidade da produção, logística). Solucionando o problema através do mapeamento da produção local e sua sazonalidade, adaptando os cardápios escolares à realidade local, estabelecendo parcerias com cooperativas e associações de agricultores, investindo em infraestrutura de armazenamento e transporte, promovendo capacitações e assistência técnica, e fomentando a diversificação da produção.	Baixa	Dificuldades com logística regional específica, incluindo sazonalidade e desafios de infraestrutura, tornam a implementação complexa e dependente de recursos externos substanciais.
Criação de espaços de diálogo e articulação entre os atores envolvidos no PNAE	Alta	Facilmente implementável através de iniciativas internas para melhorar a comunicação e colaboração entre os envolvidos.
Maior apoio da gestão em infraestrutura, equipamentos e mão de obra. Priorizando investimentos em infraestrutura, equipamentos e contratação/capacitação de mão de obra para melhorar a execução do PNAE nos campi.	Média	Embora o investimento seja necessário, a execução depende da disponibilidade de fundos e capacidade de gestão para priorizar efetivamente esses investimentos.
Investindo na melhoria da infraestrutura de internet e computadores nos campi, facilitando a participação em chamadas públicas e a comunicação com fornecedores e agricultores familiares."	Média	Necessário investimento em infraestrutura, mas viável dentro de um planejamento orçamentário adequado.
Oferecendo cursos e treinamentos específicos na área do PNAE para os servidores envolvidos, permitindo que trabalhem com mais segurança e conhecimento.	Alta	Alta capacidade de implementação devido à infraestrutura de ensino e treinamento existente.
Criando a Comissão de Alimentação Escolar em todos os campi, sendo responsável por planejar, monitorar e avaliar as ações relacionadas à alimentação escolar.	Alta	Planejamento e monitoramento internos são práticas gerenciáveis que podem ser estabelecidas sem grandes barreiras.
Envolvimento da comunidade escolar (pais, alunos, professores) no processo de tomada de decisão. Mapeando os atores, criando canais de comunicação e divulgando informações de forma clara e acessível. Realizando consultas públicas periódicas e incentivando a participação da comunidade escolar, por meio de representantes eleitos, comitês consultivos ou grupos de trabalho temáticos. Além disso, capacitando a comunidade e avaliando continuamente o envolvimento, com ajustes conforme necessário.	Alta	Iniciativas de envolvimento comunitário são diretamente controláveis e podem ser adaptadas às necessidades locais com ajustes mínimos.
Ampliando do apoio aos agricultores familiares (treinamento, assistência técnica)	Média	Embora viável, a eficácia depende da extensão e qualidade da capacitação, bem como da receptividade dos agricultores.



Aumentando dos recursos destinados ao PNAE nos campi	Baixa	Dependente de fundos adicionais que podem não estar prontamente disponíveis, limitando a capacidade de implementação imediata.
Fazendo a revisão do critério de menor preço nas compras, priorizando a qualidade dos alimentos	Média	Requer mudanças políticas e administrativas que podem enfrentar resistência ou serem lentas para implementar.
Criando uma coordenação geral de nutrição e alimentação na reitoria	Média	Implementação dependente de reestruturação administrativa e disponibilidade de pessoal qualificado.
Compartilhando conhecimentos entre campi e reitoria nas aquisições	Alta	Alta viabilidade devido ao potencial de implementação interna e troca de conhecimentos através de sistemas de comunicação estabelecidos.
Desenvolvimento de estratégias logísticas adaptadas (conservação, transporte, entrega em áreas remotas). Considerando as dificuldades logísticas específicas do IFAM, especialmente no transporte fluvial, desenvolvendo e implementando estratégias logísticas adaptadas que estejam considerando a conservação e o transporte seguro de alimentos perecíveis, assim como garantindo a entrega dos kits alimentares em áreas remotas	Média	Viável, mas dependente de soluções inovadoras para superar desafios logísticos significativos, especialmente no transporte fluvial.
Implementação de sistemas de gestão integrada para o PNAE. Mapeando os processos envolvidos, definindo os requisitos do sistema e selecionando uma solução adequada. Configurando o sistema, integrando os dados existentes e treinando os usuários para garantir uma adoção efetiva.	Média	Factível, porém dependente da seleção e configuração adequada de tecnologias, além da formação de usuários.
Diversificação dos modelos de distribuição de alimentos. Criando pontos de coleta na comunidade ou entregando diretamente nas residências dos estudantes em casos excepcionais, adaptando-se às necessidades e realidades locais.	Média	Implementável, mas requer ajustes logísticos para atender às especificidades locais e necessidades de distribuição.

**Fonte:** elaboração própria, 2024

O Quadro 8 apresenta uma série de sugestões para aprimorar a implementação do PNAE nos campi do IFAM, abrangendo aspectos como participação da agricultura familiar, educação alimentar, capacitação, processos de compras, monitoramento, estratégias regionais, infraestrutura, envolvimento da comunidade, apoio aos agricultores, gestão e logística. A maioria das sugestões tem alta ou média capacidade de resolução pelo próprio instituto, indicando que o IFAM possui condições de implementar grande parte das propostas para aperfeiçoar o programa em seus *campi*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A análise evidenciou que os servidores envolvidos na execução do PNAE enfrentaram dificuldades iniciais, como a falta de conhecimento e preparo das equipes, dificuldades de infraestrutura e necessidade de adequações. Apesar das dificuldades, também foram observados avanços ao longo do tempo, como o crescente interesse das pessoas em participar das chamadas públicas e avanços na gestão do programa.

Quanto à capacitação específica sobre o PNAE, identificou-se uma lacuna, com metade dos entrevistados não tendo acesso a treinamentos. Apesar disso, algumas iniciativas positivas foram mencionadas, como a realização de capacitações pelo CECANE/IFAM para agricultores familiares e a oferta de cursos sobre inclusão de produtos regionais nos cardápios escolares.

No que se refere às políticas ou diretrizes do IFAM para a implementação do PNAE, observou-se a falta de padronização entre os campi e a ausência de políticas específicas. Contudo, destacou-se a importância da descentralização na execução do programa, permitindo que os campi adaptem o PNAE às suas realidades locais.

A implementação do PNAE nos campi do IFAM apresentou diversas dificuldades, como a inexistência de equipes técnicas dedicadas exclusivamente ao programa, a ausência de um sistema unificado para monitoramento e a limitada diversidade da produção agrícola local. Por outro lado, foram identificadas oportunidades, como a aquisição de alimentos da agricultura familiar, a elaboração de cardápios adequados às necessidades dos alunos e a fiscalização da qualidade dos alimentos recebidos.

O relacionamento com os *stakeholders* revelou dificuldades, como a inexistência de espaços coletivos de decisão, bem como o baixo conhecimento de pais e alunos sobre a política. No entanto, também foram observados pontos positivos, como a boa relação e parceria com fornecedores, principalmente agricultores familiares. A participação da comunidade escolar no PNAE ocorreu por meio de *feedback* sobre a qualidade dos alimentos e envolvimento baixo nas decisões sobre compras da agricultura familiar.

Por fim, foram apresentadas diversas sugestões para aprimorar a implementação do PNAE nos campi do IFAM, abrangendo aspectos como capacitação, infraestrutura, envolvimento da comunidade, apoio aos agricultores familiares, gestão e logística. A maioria das sugestões tem alta ou média capacidade de resolução pelo próprio instituto, indicando que o IFAM possui condições de implementar grande parte das propostas para aperfeiçoar o programa.

## 7. DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**Descrição da finalidade:** Identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), a partir da percepção dos servidores responsáveis por essa implementação. O relatório visa elaborar propostas para o enfrentamento das dificuldades e aproveitamento dos avanços e oportunidades.

**Avanços tecnológicos/grau de novidade:** O relatório apresenta uma análise qualitativa da implementação do PNAE no IFAM, utilizando dados de entrevistas com servidores, análise de documentos e revisão bibliográfica. A produção avança na recomendação de avanços sobre a aplicação da política pública nacional em um contexto específico local.

☐ **Produção com alto teor inovativo:** Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

☐ **Produção com médio teor inovativo:** Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

☒ **Produção com baixo teor inovativo:** Adaptação de conhecimento existente;

☐ **Produção sem inovação aparente:** Produção técnica.

### **Docentes Autores:**

Nome: Biancca Scarpeline de Castro CPF: \_\_\_\_\_ ☒ Permanente; ☐ Colaborador

### **Discentes Autores:**

Nome: Eriklay Guimarães Oliveira CPF: 004.032.722-11 ☐ Mest Acad; ☒ Mest Prof; ☐ Doutorado

### **Conexão com a Pesquisa**

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar pelos Servidores do IFAM

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Gestão de Políticas Públicas

☐ **Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação**

### **Conexão com a Produção Científica**

Relacione os artigos publicados **apenas em periódicos** que estão correlacionados a esta produção:

a) Título: Avanços e Dificuldades na Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar no Instituto Federal do Amazonas: Uma Análise a Partir da Perspectiva dos Servidores

Periódico: XI Encontro Brasileiro de Administração Pública (XI EBAP)

Outros dados: ano2024; vol 01; páginas 1 – 22;

### **Campos descritivos opcionais**

#### **Aplicabilidade da Produção Tecnológica:**

Descrição da Abrangência realizada: O relatório analisa a implementação do PNAE em 10 campi do IFAM.

Descrição da Abrangência potencial: As recomendações do relatório podem ser aplicadas a outros campi do IFAM e a outras instituições de ensino que implementam o PNAE.

Descrição da Replicabilidade: As estratégias e recomendações apresentadas podem ser replicadas por outras instituições que enfrentam dificuldades similares na implementação do PNAE.

# Relatório Técnico Conclusivo: **Fortalecendo o PNAE no Instituto Federal do Amazonas: Diagnóstico, Propostas de Melhoria e Potencial Transformador**



# Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>103</b>
PNAE .....	104
Diagnóstico da Situação .....	106
Resultados: Propostas Ações.....	107
Estrutura do Plano de Ação .....	108
Plano de Ação 1 : Experiência com o PNAE. Histórico ou Desafios iniciais.....	109
Plano de Ação 2 : Experiência com o PNAE. Capacitação específica sobre o PNAE .....	110
Plano de Ação 3 : Experiência com o PNAE. Políticas ou diretrizes do IFAM ou seus campi.....	111
Plano de Ação 4 : Implementação do PNAE: Equipe técnica dedicada ao PNAE .....	112
Plano de Ação 5 : Implementação do PNAE: Sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE.....	113
Plano de Ação 6 : Implementação do PNAE: Garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos .....	114
Plano de Ação 7 : Implementação do PNAE: Compras diretas da agricultura familiar .....	115
Plano de Ação 8 : Relacionamento com os <i>stakeholders</i> : Relação dos <i>stakeholders</i> com o PNAE.....	116
Plano de Ação 9 : Relacionamento com os <i>stakeholders</i> : Participação da comunidade escolar no PNAE.....	118
Transformação do PNAE no IFAM .....	119
Monitoramento .....	120
Considerações Finais.....	120

# Introdução

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é uma política pública que consiste no repasse de recursos financeiros federais para a compra de alimentação escolar de estudantes matriculados em todas as etapas e modalidades da educação básica. Esse programa visa contribuir para a segurança alimentar e nutricional dos estudantes brasileiros, além de fomentar o desenvolvimento local por meio das compras da agricultura familiar. No âmbito do IFAM, a implementação do PNAE

enfrenta dificuldades, devido às peculiaridades logísticas e burocráticas do contexto regional.

Este Relatório Técnico Conclusivo tem como objetivo apresentar um diagnóstico da situação atual do PNAE no IFAM, identificando os principais gargalos e oportunidades de melhoria. A partir dessa análise, foram elaboradas propostas de ação concretas e detalhadas, estruturadas em 8 eixos temáticos, visando aprimorar a execução do programa.

A metodologia adotada envolveu uma ampla revisão da literatura sobre o PNAE, bem como a realização de entrevistas com

os atores envolvidos na implementação do programa no IFAM.

Os resultados apontam para a necessidade de investimentos em capacitação das equipes, aprimoramento dos sistemas de monitoramento, fortalecimento das compras da agricultura familiar, melhoria da infraestrutura e maior engajamento da comunidade escolar. As propostas de ação apresentadas neste relatório visam endereçar esses aspectos, de forma a potencializar os impactos positivos do PNAE no IFAM.

# PNAE

O PNAE desde sua criação em 1955, sofreu diversas mudanças legislativas e administrativas, refletindo as adaptações às necessidades sociais e políticas do país. O PNAE é o maior e mais antigo programa de alimentação escolar do mundo, atendendo atualmente mais de 40 milhões de estudantes em todo o território nacional. Seu objetivo principal é contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo.

Ao longo dos anos, o PNAE passou por diversas transformações, visando aprimorar

sua gestão e ampliar seu alcance. Em 2009, com a Lei nº 11.947, o programa teve um grande avanço, ao determinar que no mínimo 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar, priorizando os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e quilombolas. Essa medida fortaleceu a economia local, incentivando a produção de alimentos saudáveis e respeitando a cultura alimentar regional.

Além disso, o PNAE tem buscado promover a educação alimentar e nutricional nas escolas, por meio de atividades que estimulem a adoção de hábitos alimentares saudáveis e a conscientização sobre a

importância de uma alimentação equilibrada. O programa também tem se adaptado às necessidades específicas dos alunos, oferecendo cardápios especiais para aqueles com restrições alimentares, como alergias, intolerâncias e necessidades nutricionais específicas. Com essas ações, o PNAE desempenha um papel fundamental na promoção da segurança alimentar e nutricional, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e do desempenho escolar dos estudantes brasileiros.



**A Literatura aborda as vantagens da implementação do PNAE na promoção da segurança alimentar e nutricional e no suporte ao desenvolvimento local, especialmente através da integração da agricultura familiar.**

#### **Melhoria da Nutrição Escolar:**

- O PNAE assegura que alunos da educação básica recebam refeições que atendem às suas necessidades nutricionais diárias, promovendo melhor saúde e aprendizado (FNDE, s.d.).

#### **Apoio à Agricultura Familiar:**

- O programa prioriza a compra de alimentos de agricultores familiares, fortalecendo a economia local e incentivando práticas agrícolas sustentáveis (OLIVEIRA; SOUSA; FERREIRA, 2024).

#### **Desenvolvimento Local:**

- Ao comprar produtos locais, o PNAE ajuda a circular a renda na comunidade local, fortalecendo a economia regional (FNDE, [s.d.]; TCU, [s.d.]).

#### **Educação Alimentar e Nutricional:**

- O PNAE também funciona como uma plataforma para ações de educação alimentar e nutricional, promovendo hábitos alimentares saudáveis entre os estudantes (FERREIRA; ALVES; MELLO, 2019; NERO; GARCIA; ALMASSY JUNIOR, 2022).

#### **Inclusão Social:**

- O programa atua como um instrumento de inclusão social ao garantir que todos os alunos, independentemente de sua condição socioeconômica, recebam refeições adequadas durante o período escolar (SILVA et al., 2024).

#### **Sustentabilidade e Segurança Alimentar:**

- O PNAE promove práticas sustentáveis de produção de alimentos e contribui para a segurança alimentar ao garantir acesso regular a alimentos saudáveis para a população estudantil (CARVALHO et al., 2024).

**Contudo, as pesquisas dos autores consultados identificam dificuldades à implementação da PNAE. ]**

#### **Problemas de Infraestrutura e Logística na Implementação**

- MARTINS et al., 2024; AMARAL e GUIMARÃES, 2023; NERO et al., 2023; CAIAFA, 2022; VILELA et al., 2022; ARAGI e BANDONI, 2022; GREGOLIN, 2021; SILVA, 2018

#### **Dificuldades com a Agricultura Familiar e Aquisição de Produtos Locais**

- BRASIL, 2024; MARTINS et al., 2024; TESSAROTTO et al., 2023; LIMA, 2022; ARAUJO et al., 2019; SANTOS e MENEZES, 2019; BACCARIN et al., 2017; GREGOLIN et al., 2017

#### **Questões de Financiamento, Reajustes e Capacidade de Gestão**

- MARTINS et al., 2024; NOGUEIRA, 2022; CABRAL e CASTRO, 2020; NOVATO et al., 2020; PEDRAZA et al., 2018

#### **Fiscalização, Controle e Cumprimento das Regras**

- BRASIL, 2024; MARTINS et al., 2024; SILVA et al., 2023; PEREIRA et al., 2020

#### **Dificuldades de Participação Social e Educação Alimentar**

- NERO et al., 2023; FERREIRA et al., 2019

#### **Disparidades Regionais e Desigualdades no Acesso ao Programa**

- REDE PENSSAN, 2022; DIAS et al., 2020

## Diagnóstico da Situação

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) enfrenta dificuldades significativas na implementação do PNAE. Foram identificadas nove dificuldades principais enfrentados na experiência, quanto a implementação e o relacionamento com os *stakeholders* do PNAE no IFAM.

Dentre as **dificuldades**, destacam-se a falta de conhecimento e preparo inicial dos servidores, dificuldades de infraestrutura, dificuldades logísticas, limitações na diversidade e capacidade produtiva da agricultura familiar local, necessidade de capacitação contínua, falhas nos sistemas de informação, dificuldades na relação com fornecedores distantes, impacto de condições climáticas adversas e a limitada participação e conhecimento da comunidade escolar sobre o funcionamento do PNAE.

As principais **dificuldades** identificadas na implementação do PNAE no IFAM incluem a falta de experiência e conhecimento sobre o PNAE, dificuldades de infraestrutura e adequações necessárias na categoria "Experiência com o PNAE". Na "Implementação", destacam-se **dificuldades** nos sistemas de informação, dificuldades logísticas, garantia da qualidade e diversidade dos alimentos, e impacto das condições climáticas. No "Relacionamento com os *Stakeholders*", as dificuldades envolvem a relação com fornecedores

distantes, limitada participação e conhecimento da comunidade escolar, e necessidade de maior integração entre os atores envolvidos.

### Experiência vivida no IFAM com o PNAE, destaca como principais dificuldades



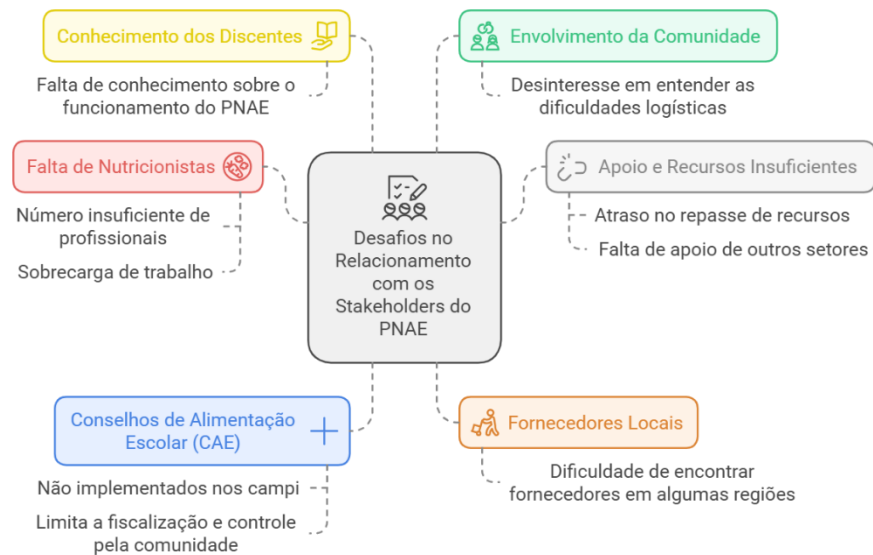
Fonte: Criação Própria, 2024

## Principais dificuldades identificadas quanto a Implementação do PNAE



Fonte: Criação Própria, 2024

## Principais dificuldades identificadas quanto ao Relacionamento com os *stakeholders*



Fonte: Criação Própria, 2024

# Estrutura do Plano de Ação

O presente Plano de Ação foi desenvolvido com o objetivo de aprimorar a implementação do PNAE nos campi do IFAM.

Para cada desafio identificado na pesquisa realizada, foram elaborados planos de ação específicos, totalizando nove planos de ações.

Esses planos contemplam diretrizes e normativas internas, composição e

capacitação das equipes, sistemas informatizados de gestão e monitoramento, ações para garantir a qualidade da alimentação escolar, estratégias para ampliar as compras da agricultura familiar e iniciativas para promover maior participação e controle social.

Cada plano de ação detalha os objetivos a serem alcançados, as atividades e metodologias propostas, os responsáveis pela implementação, bem como estimativas de recursos necessários.

A efetiva implementação deste Plano de Ação tem o potencial de gerar impactos positivos significativos, tais como: o aprimoramento das condições de trabalho

das equipes envolvidas no PNAE; a maior eficiência e eficácia na gestão e operacionalização do programa; a melhoria da qualidade nutricional e sensorial das refeições oferecidas; o estímulo ao desenvolvimento sustentável da agricultura familiar; e o fortalecimento da participação da comunidade escolar. Esses impactos, por sua vez, contribuem para a promoção da segurança alimentar e nutricional, a garantia do direito humano à alimentação adequada e o fomento ao desenvolvimento local e regional.

## Plano de Ação 1 : *Experiência com o PNAE. Histórico ou dificuldades iniciais.*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Investir em capacitações e treinamentos para as equipes envolvidas na implementação do PNAE	Coordenação de Gestão de Pessoas do IFAM em parceria com o FNDE e outros Institutos Federais	Para preparar melhor os servidores para lidar com as especificidades do programa e superar a falta de conhecimento inicial	Realizando cursos online e presenciais, workshops, seminários e trocas de experiências com outros IFs que já têm expertise na implementação do PNAE	Custos com instrutores, material didático, deslocamentos e diárias.
2	Alocar recursos para adequação da infraestrutura necessária para execução do programa	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento do IFAM	Para garantir as condições físicas e os equipamentos adequados para o cumprimento das metas do PNAE	Incluindo no orçamento anual verbas específicas para reformas de cozinhas e refeitórios, aquisição de utensílios e manutenção da infraestrutura	Custos com obras, reformas, equipamentos e materiais.
3	Realizar parcerias com cooperativas e organizações de agricultores familiares para facilitar o processo de compras	Coordenação de Extensão do IFAM e gestores dos campi	Para ampliar e diversificar a oferta de produtos da agricultura familiar, superando gargalos logísticos e de escala de produção	Mapeando as cooperativas e associações de cada região, promovendo rodadas de negócio, estabelecendo contratos de fornecimento e prestando assistência técnica	Custos operacionais absorvidos pelas equipes de extensão existentes, sem impacto orçamentário adicional significativo
4	Promover a transparência e o diálogo com os fornecedores locais para construir relações de confiança	Direção dos campi e equipes de compras e licitações	Para superar a desconfiança inicial de alguns fornecedores devido a experiências negativas anteriores com o poder público	Realizando reuniões de esclarecimento, dando ampla publicidade aos editais e chamadas públicas, estabelecendo canais permanentes de diálogo e criando mecanismos de avaliação da satisfação dos fornecedores	Sem custos diretos, envolvendo apenas as equipes já existentes nos campi

## Plano de Ação 2 : *Experiência com o PNAE. Capacitação específica sobre o PNAE*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Necessidade de treinamento específico para a gestão e as compras do PNAE	Coordenação de Gestão de Pessoas do IFAM em parceria com a Pró-Reitoria de Ensino	Para aprimorar o conhecimento dos servidores sobre as especificidades do PNAE, normas de compras públicas e gestão do programa, melhorando a eficiência da implementação	Realizando um levantamento das necessidades de capacitação junto aos servidores envolvidos no PNAE nos campi, identificando lacunas de conhecimento e habilidades a serem desenvolvidas	Custos com a realização do diagnóstico absorvidos pela equipe de Gestão de Pessoas, sem impacto orçamentário adicional significativo
2	Criar um curso sobre o PNAE ou construir parcerias para que os servidores do IFAM participem de cursos já existentes sobre o tema	Pró-Reitoria de Ensino do IFAM em articulação com outros Institutos Federais que já oferecem cursos sobre o PNAE, como o IFSULDEMINAS e o IF Goiano	Para viabilizar a oferta de capacitação adequada aos servidores, aproveitando experiências bem-sucedidas de outras instituições e otimizando recursos	Firmando acordos de cooperação técnica com IFs parceiros, prevendo a participação de servidores do IFAM em cursos EAD já estruturados sobre o PNAE, com possibilidade de customização de conteúdo. Alternativamente, desenvolver um curso próprio no IFAM, com apoio desses parceiros	O IFAM pode capacitar seus servidores em cursos sobre o PNAE através de parcerias com outros Institutos Federais, arcando com custos de participação, ou desenvolvendo seu próprio curso, investindo em despesas com instrutores. A escolha deve considerar os recursos disponíveis e a análise de custos e benefícios, visando uma capacitação efetiva.

## Plano de Ação 3 : *Experiência com o PNAE. Políticas ou diretrizes do IFAM ou seus campi.*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Necessidade de estabelecer diretrizes mais detalhadas para a implementação do PNAE no IFAM em equilíbrio com a necessidade de descentralização na sua execução	Pró-Reitorias do IFAM (PROEN, PROAP) junto com os Diretores Gerais dos campi	Para padronizar procedimentos essenciais e garantir o cumprimento da legislação do PNAE ao mesmo tempo que respeita as particularidades de cada campus	Realizando workshops com os servidores envolvidos na implementação do PNAE em cada campus para discutir e alinhar as diretrizes, equilibrando normatização com flexibilidade	Custos com deslocamentos e diárias dos servidores envolvidos nos workshops.
2	Flexibilidade para adaptar o PNAE às especificidades locais, considerando logística, disponibilidade de produtos regionais e necessidades dos agricultores familiares	Coordenadores do PNAE em cada campus do IFAM	Para viabilizar a execução do programa de acordo com a realidade de cada região, promovendo o desenvolvimento local e a aquisição de alimentos regionais	Mapeando as dificuldades logísticas, identificando produtos regionais e realizando chamadas públicas específicas para agricultores familiares da região de cada campus	Custos com pessoal dedicado ao mapeamento e articulação com agricultores.

## Plano de Ação 4 : *Implementação do PNAE: Equipe técnica dedicada ao PNAE*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Criar equipes técnicas dedicadas e exclusivas ao PNAE em todos os campi	Diretoria Geral do IFAM e Diretorias de cada campus	Para melhorar a eficiência e eficácia da implementação do PNAE, garantindo dedicação e especialização das equipes	Selecionar servidores com perfil adequado, redistribuir funções e, se necessário, realizar concurso público para contratação	Possíveis custos com salários de novos servidores, caso seja necessário concurso
2	Melhor divisão de trabalho, simplificação de processos e contratação de mão de obra	Equipe técnica dedicada ao PNAE em cada campus	Para otimizar a execução do programa, evitando sobrecarga e gargalos	Mapear e redesenhar processos, redistribuir tarefas de forma equilibrada e contratar mão de obra, se necessário	Possíveis custos com consultorias para mapeamento de processos e salários de novos funcionários, caso seja necessário contratar
3	Capacitar os membros da equipe em conhecimentos específicos de nutrição	Equipe técnica dedicada ao PNAE em parceria com nutricionistas e instituições especializadas	Para aprimorar a qualidade técnica da equipe, garantindo decisões embasadas e alinhadas às diretrizes do PNAE	Promover cursos, workshops, treinamentos e intercâmbios focados em nutrição e alimentação escolar	Custos com inscrições em cursos, contratação de instrutores, materiais didáticos e eventuais deslocamentos
4	Realizar reuniões regulares para discutir compras e itens do cardápio	Equipe técnica dedicada ao PNAE, nutricionistas e representantes da comunidade escolar	Para promover alinhamento, troca de informações e tomada de decisão participativa sobre a execução do programa	Estabelecer um calendário de reuniões periódicas, definir pautas relevantes e registrar encaminhamentos	Custos mínimos, relacionados a materiais de escritório e eventual aquisição de software para gestão de reuniões, se necessário



## Plano de Ação 5 : *Implementação do PNAE: Sistema de informações/banco de dados para monitorar a implementação do PNAE*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Integrar os sistemas existentes para melhor gestão das informações	Equipe de TI do IFAM em parceria com gestores do PNAE	Para unificar as informações, facilitar o monitoramento e a tomada de decisões	Mapeando os sistemas em uso, identificando integrações possíveis e desenvolvendo soluções de interoperabilidade	Custos com horas de trabalho da equipe de TI e eventuais aquisições de software ou hardware
2	Implementar um banco de dados atualizado para registro de alunos matriculados e compras da agricultura familiar	Equipe de TI do IFAM em colaboração com secretarias acadêmicas e setor de compras	Para ter informações precisas e atualizadas sobre o público atendido e a origem dos alimentos, permitindo melhor planejamento e prestação de contas	Desenvolvendo um sistema de cadastro integrado, com funcionalidades de importação e exportação de dados, e capacitando os usuários	Custos com desenvolvimento do sistema, infraestrutura de TI e treinamento dos usuários
3	Melhor divisão de trabalho, simplificação de processos e contratação de mão de obra	Gestores do IFAM e do PNAE, em parceria com o setor de Recursos Humanos	Para otimizar a operação do PNAE, evitando sobrecarga e gargalos, e garantindo uma equipe adequada	Mapeando e redesenhando processos, realizando estudo de dimensionamento da força de trabalho e contratando pessoal conforme necessário	Custos com horas de trabalho das equipes envolvidas no mapeamento e redesenho de processos, e com salários e benefícios de novos contratados, se necessário

## Plano de Ação 6 : *Implementação do PNAE: Garantia da qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos alunos*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Investir na melhoria da infraestrutura dos campi para produção e armazenamento de alimentos	Diretoria de Administração e Planejamento; Departamento de Infraestrutura	Para garantir condições adequadas de produção e armazenamento das refeições, atendendo às normas de segurança alimentar.	Realizando reformas e adaptações nos espaços de cozinha e refeitório, adquirindo equipamentos modernos e utensílios em quantidade suficiente.	Custos com obras de reforma, materiais de construção, mão de obra, equipamentos de cozinha industrial, utensílios de refeitório
2	Incentivar a diversificação da produção agrícola local	Pró-Reitoria de Extensão; Coordenações de cursos de Ciências Agrárias; CECANE	Para ampliar a variedade de alimentos disponíveis para a alimentação escolar, valorizando a produção regional.	Promovendo capacitações e assistência técnica aos agricultores familiares, estabelecendo parcerias com órgãos de extensão rural, incluindo estímulo a culturas diversificadas nos projetos de pesquisa e extensão.	Custos com instrutores, materiais didáticos, insumos agrícolas para unidades demonstrativas, bolsas para projetos de pesquisa e extensão
3	Capacitar nutricionistas e equipe técnica na elaboração de cardápios adequados	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; Pró-Reitoria de Ensino; CECANE	Para aprimorar as competências da equipe na elaboração de cardápios que atendam às necessidades nutricionais, respeitando a cultura alimentar regional.	Oferecendo cursos presenciais e à distância sobre planejamento de cardápios, educação alimentar e nutricional, com instrutores especializados e material didático de apoio.	Custos com pagamento de instrutores, plataforma para cursos online, apostilas e materiais de apoio, deslocamentos para capacitações presenciais

## Plano de Ação 7 : *Implementação do PNAE: Compras diretas da agricultura familiar*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Investir em capacitação dos agricultores familiares	CECANE/IFAM em parceria com IDAM e outras entidades	Para que os agricultores entendam os procedimentos para fornecer alimentos para o PNAE e se adequem às exigências do programa	Realizando cursos sobre funcionamento do PNAE, boas práticas, elaboração de projetos de venda para chamadas públicas	Custos com instrutores, material didático, local para realização dos cursos, deslocamento dos participantes
2	Simplificar o processo de documentação para agricultores familiares	IFAM em articulação com órgãos de assistência técnica	Para reduzir a burocracia e facilitar a participação dos agricultores familiares nas chamadas públicas	Criando modelos padronizados de documentos, oferecendo orientação e suporte para o preenchimento	Custos com pessoal para elaboração dos modelos de documentos e orientação aos agricultores
3	Fortalecer a interação entre campi e as compras compartilhadas	Gestores dos campi do IFAM com apoio da Reitoria	Para otimizar os recursos, ampliar a variedade de alimentos adquiridos e superar as dificuldades logísticas, considerando as diferentes realidades de cada campus	Estabelecendo um comitê de gestão das compras do PNAE, realizando encontros periódicos, compartilhando boas práticas e planejando aquisições conjuntas	Custos com deslocamento e diárias para participação nas reuniões do comitê, sistemas de informação para gestão das compras compartilhadas

## Plano de Ação 8 : *Relacionamento com os stakeholders: Relação dos stakeholders com o PNAE*

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Realizar concursos públicos para contratação de nutricionistas em número adequado, com plano de carreira atrativo, para evitar sobrecarga e precarização dos vínculos	Reitoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFAM	Para garantir um número suficiente de profissionais qualificados, melhorando a qualidade do serviço e as condições de trabalho	Realizar estudos de dimensionamento, elaborar editais, conduzir as etapas do concurso e prover condições atrativas de carreira	Custos com a realização do concurso e com a remuneração e benefícios aos servidores contratados
2	Promover capacitação e apoio técnico contínuos aos agricultores familiares, para ampliar sua participação e melhorar a qualidade e variedade dos alimentos fornecidos	IFAM em parceria com órgãos como EMBRAPA, IDAM, SENAR etc.	Para aprimorar a capacidade produtiva e de comercialização dos agricultores, incentivando seu envolvimento no PNAE e fortalecendo a agricultura familiar	Oferecer cursos, oficinas, visitas técnicas, orientação sobre boas práticas agrícolas, gestão e logística, em formatos presenciais e à distância	Custos com instrutores, materiais didáticos, deslocamentos, estrutura física e tecnológica para as atividades
3	Estabelecer mecanismos eficientes de repasse de recursos e melhorar a infraestrutura das escolas para garantir a execução adequada do PNAE	FNDE, Reitoria e Pró-Reitorias do IFAM	Para viabilizar a implementação do programa, garantindo condições adequadas de armazenamento, preparo e distribuição da alimentação escolar	Aprimorar os fluxos de descentralização orçamentária, investir na reforma e construção de refeitórios, cozinhas e espaços de armazenamento nos campi	Custos com obras, equipamentos e materiais para adequação da infraestrutura
4	Intensificar a fiscalização e orientação aos fornecedores da agricultura familiar, para assegurar a qualidade e adequação dos alimentos entregues	Comissão de Fiscalização de Contratos e nutricionistas do IFAM	Para garantir o cumprimento das especificações técnicas, a regularidade do fornecimento e a segurança alimentar dos produtos adquiridos	Realizar visitas técnicas periódicas, coletar amostras para análise, orientar sobre boas práticas de produção e transporte, aplicar penalidades em caso de irregularidades	Custos com deslocamentos, análises laboratoriais e recursos humanos envolvidos na fiscalização

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
5	Fortalecer e ampliar as boas práticas existentes, como pregões eletrônicos, adesão entre campi, diálogo com agricultores e parcerias com cooperativas	Departamentos de Compras e de Extensão dos campi e Reitoria do IFAM	Para otimizar os processos de aquisição, promover a troca de experiências, ampliar a participação dos agricultores e obter melhores condições de fornecimento	Mapear e disseminar as boas práticas, capacitar as equipes, utilizar ferramentas de compras compartilhadas, promover rodadas de negócios e acordos de cooperação	Custos com capacitação, sistemas de informação, eventos e recursos humanos envolvidos na articulação
6	Instituir processos permanentes de colaboração intersetorial e de articulação entre profissionais de diferentes áreas para aprimorar a gestão do PNAE em cada território	Gestores e equipes técnicas do PNAE nos campi e Reitoria do IFAM	Para promover a integração entre as áreas (nutrição, compras, extensão, ensino etc.), buscando soluções conjuntas e fortalecendo a governança do programa	Criar comitês gestores do PNAE nos campi, realizar reuniões periódicas, estabelecer fluxos de comunicação, desenvolver planos de ação integrados	Custos com a alocação de tempo dos servidores e eventuais despesas com deslocamentos e logística

## Plano de Ação 9 : Relacionamento com os *stakeholders*: Participação da comunidade escolar no PNAE

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Propor criação de CAEs nos campi para garantir gestão mais participativa e eficiente do PNAE	Direção Geral e Departamento de Ensino de cada campus	Para fortalecer o controle social, transparência e participação da comunidade escolar na implementação e fiscalização do PNAE	Realizar reuniões com a comunidade escolar para divulgar a importância dos CAEs, estabelecer regras de composição e funcionamento, e formalizar a criação dos conselhos por meio de portarias	Custos com divulgação, logística das reuniões e capacitação inicial dos membros dos CAEs
2	Ampliar transparência sobre atuação dos CAEs, com divulgação em sites institucionais e disponibilização de atas	Presidência dos CAEs, com apoio da Direção Geral de cada campus	Para garantir o acesso da comunidade escolar e da sociedade às informações sobre as atividades dos CAEs, fortalecendo a transparência e o controle social	Criar espaços dedicados aos CAEs nos sites dos campi, publicar regularmente as atas das reuniões, relatórios e demais documentos relevantes, e divulgar os canais de comunicação dos conselhos	Custos com manutenção e atualização dos sites, e com a produção e publicação de materiais informativos sobre os CAEs
3	Promover maior envolvimento da comunidade escolar nas ações do PNAE por meio de educação alimentar, palestras, oficinas etc.	Equipes do PNAE (nutricionistas, gestores) e corpo docente	Para conscientizar e engajar a comunidade escolar (alunos, pais, professores) sobre a importância da alimentação saudável e do controle social do PNAE	Realizar atividades regulares de educação alimentar e nutricional, como palestras, oficinas culinárias, hortas escolares, pesquisas de satisfação, entre outras ações participativas	Custos com materiais educativos, insumos para oficinas, deslocamentos de palestrantes, e horas de trabalho dos envolvidos

# Transformação do PNAE no IFAM

## Ganhos Estratégicos e Impacto Social.

A implementação do plano de ação proposto traria ganhos significativos para o IFAM em relação ao PNAE.

A instituição poderia experimentar uma melhoria na eficiência operacional a partir da adoção de um sistema de informações unificado e integrado para monitorar a execução do PNAE em todos os campi. Essa ação resultaria ainda em uma gestão mais transparente e eficaz, otimizando o uso dos recursos e reduzindo desperdícios.

O aprimoramento das estratégias de aquisição de alimentos da agricultura

familiar fortaleceria a economia local e melhoraria a qualidade e diversidade dos alimentos oferecidos aos estudantes.

A implementação de ações de educação alimentar e nutricional, combinada com a melhoria na qualidade dos alimentos, poderia resultar em benefícios significativos para a saúde e o desempenho acadêmico dos alunos, potencialmente reduzindo a evasão escolar e melhorando o aproveitamento acadêmico.

Investimentos em reformas, equipamentos e capacitação profissional resultariam em uma execução mais eficiente do PNAE,

garantindo melhores condições para o armazenamento, preparo e distribuição dos alimentos, permitindo que o programa atendesse a um número maior de estudantes com maior qualidade.

Por fim, a maior participação da comunidade levaria a um programa mais alinhado com as necessidades locais e promoveria uma cultura de alimentação saudável além dos muros da instituição, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região

# Monitoramento

Para o sucesso e a sustentabilidade dos avanços implementados é necessária a criação de indicadores de desempenho mensuráveis, abrangendo aspectos como eficiência operacional, qualidade nutricional, engajamento comunitário e impacto econômico local.

# Considerações Finais

Este Relatório Técnico Conclusivo apontou as dificuldades na implementação do PNAE no IFAM, propondo ações concretas para aprimorar a execução do programa. Ficou evidente a necessidade de capacitação contínua, integração de sistemas, fortalecimento das compras da agricultura familiar e maior engajamento da comunidade escolar.

Espera-se que este relatório inspire o aprimoramento do PNAE no IFAM e em outras instituições. Das sugestões apresentadas, a maior parte pode ser utilizada por outras organizações com vistas a superar dificuldades e construir um futuro mais justo e saudável para todos.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa aplicada teve como objetivo geral identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, a partir da percepção dos servidores responsáveis por essa implementação. Com base nos resultados obtidos, pretendeu-se elaborar um relatório técnico conclusivo com propostas para o enfrentamento das dificuldades e aproveitamento dos avanços e oportunidades.

Para alcançar esse objetivo geral, foram estabelecidos cinco objetivos específicos.

O primeiro buscou identificar as dificuldades iniciais enfrentados pelos servidores na implementação do PNAE no IFAM. Os resultados mostraram que a falta de conhecimento e preparo das equipes, as dificuldades de infraestrutura e a necessidade de adequações foram os principais dificuldades encontradas no início da implementação do PNAE no Instituto estudado.

O segundo objetivo específico visou verificar a existência e contribuição de capacitações específicas sobre o PNAE para os agentes implementadores. Constatou-se que apenas metade dos entrevistados participaram de capacitações relacionadas ao programa, na maioria dos casos foram capacitações promovidas por outras organizações que não o IFAM ou capacitações não específicas para o trabalho administrativo, como capacitações para os agricultores familiares e merendeiras. Essa situação evidenciou a necessidade de ampliar a oferta de treinamentos para os servidores envolvidos com o PNAE, tendo em vista as ações de gestão do programa.

O terceiro objetivo foi identificar as principais dificuldades enfrentadas na implementação do PNAE no IFAM, conforme a percepção dos servidores. Destacaram-se questões como a inexistência de equipe técnica dedicada exclusivamente ao programa nos campi, a ausência de um sistema unificado para monitoramento, as condições inadequadas de infraestrutura em alguns locais, as dificuldades logísticas nas compras diretas da agricultura familiar e a limitada participação da comunidade escolar.

O quarto objetivo buscou destacar os avanços e resultados positivos alcançados na implementação do PNAE no IFAM até o momento. Entre os pontos positivos, foram mencionados o crescente interesse das pessoas em participar das chamadas públicas, avanços na gestão do programa, o fortalecimento da economia local por meio das compras da agricultura familiar, a elaboração de cardápios adequados às necessidades dos alunos e o fornecimento de refeições balanceadas que contribuíram para a melhoria do desempenho acadêmico. As oportunidades incluem a atuação do CECANE/IFAM, capacitações para agricultores familiares e inclusão de alimentos regionais.

Por fim, o quinto objetivo específico propôs a elaboração de um relatório técnico conclusivo com propostas para o enfrentamento das dificuldades e o aproveitamento dos avanços e oportunidades identificados na implementação do PNAE no IFAM. As sugestões apresentadas abrangeram aspectos como a criação de equipes técnicas dedicadas ao programa em todos os campi, o desenvolvimento de um sistema unificado para monitoramento, o investimento na melhoria da infraestrutura, a capacitação dos membros da equipe e dos agricultores familiares, o incentivo à diversificação da produção agrícola local, a criação de espaços de diálogo entre os atores envolvidos e a promoção de uma maior participação da comunidade escolar.

É importante ressaltar que a superação das dificuldades identificadas e a implementação dos avanços propostos demandam um esforço conjunto e coordenado entre os diversos atores

envolvidos na execução do PNAE, além da equipe técnica do IFAM, incluindo poder público, agricultores familiares e a comunidade escolar. Somente por meio de um trabalho colaborativo e focado em soluções será possível garantir que o programa cumpra seu papel fundamental de promover a segurança alimentar e nutricional dos estudantes, ao mesmo tempo em que fortalece a agricultura familiar e a economia local.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas que aprofundem a análise dos impactos do PNAE no desenvolvimento local e na promoção de sistemas alimentares sustentáveis na região amazônica.

Também é relevante investigar estratégias inovadoras para superar as dificuldades logísticas enfrentados pelos agricultores familiares, considerando as especificidades geográficas e culturais do estado. Sugere-se também realizar estudos comparativos entre diferentes instituições federais de ensino para a identificação de boas práticas e o intercâmbio de experiências na implementação do programa.

Espera-se que os resultados e as propostas apresentadas nesta dissertação possam subsidiar o aprimoramento contínuo da implementação do PNAE no IFAM, fortalecendo seu papel como política pública estratégica para o desenvolvimento regional e a melhoria da qualidade de vida dos estudantes e das comunidades envolvidas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. São Paulo: HUCITEC, 1992.
- AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M. Políticas públicas: conceitos e análise em revisão. **Agenda política**, v. 3, n. 2, p. 12-42, 2015.
- ALLEN, P. et al. Quantitative measures of health policy implementation determinants and outcomes: a systematic review. **Implementation Science**, v. 15, n. 1, p. 47, 19 jun. 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13012-020-01007-w>
- AMARAL, A. B.; GUIMARÃES, J. D. C. O panorama atual das conexões entre alimentação escolar, PNAE e agricultura familiar. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, v. 16, n. 10, p. 24459–24485, 31 out. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/2340>
- ARAÚJO, L.; RODRIGUES, M. L. Modelos de análise das políticas públicas. **Sociologia, problemas e práticas**, n. 83, p. 11-35, 2017.
- ASSUMPÇÃO, A. J.; DE LORENZO, H. C.; NASCIMENTO, A. S. Programas de Segurança Alimentar e Nutricional: Desafios e Entraves da Gestão Local. **REVISTA FOCO**, v. 16, n. 7, p. e02607, 14 jul. 2023.
- BACCARIN, José Giacomo et al. Indicadores de avaliação das compras da agricultura familiar para alimentação escolar no Paraná, Santa Catarina e São Paulo. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, p. 103-122, 2017.
- BARREIRO, G. S. S.; FURTADO, R. T. M. Inserindo a judicialização no ciclo de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 293-314, mar./abr. 2015.
- BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações**, Campo Grande, v. 18, n. 1, p. 3-15, 10 mar. 2017.
- BICALHO, D. et al. Evaluation of quality indicators for management of the National School Feeding Program in Brazil: a systematic review. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, n. 8, p. 3099–3110, ago. 2021.
- BRASIL. **Agricultura familiar**. Portal de Compras do Governo Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/fornecedor/agricultura-familiar>. Acesso em: 25 nov. 2023.
- BRASIL. **Alimentando Políticas - Alimentação Saudável nas Escolas**. Disponível em: <https://alimentandopoliticas.org.br/pautas/alimentacao-saudavel-nas-escolas/>
- BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 29 de dezembro de 2022**. Regulamenta o § 1º do art. 3º, os arts. 10, 11 e 12 e o inciso I do caput do art. 13 da Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm).
- BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jul. 2010.

Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm)>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Documento de formalização da demanda**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/1-documento-de-formalizacao-da-demanda.docx>.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): repasses financeiros**. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae/consultas/repasses-financeiros-por-entidade-executora/pnae-repasses-financeiros>. Acesso em: 05 mai. 2024.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae>. Acesso em: 09 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica, altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 jun. 2009. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm)>. Acesso em: 25 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jun. 2009.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-me-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>>.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 19 mai. 2024.

BRASIL. **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Modalidades de compras públicas de alimentos da agricultura familiar no Brasil**. Brasília: MDS, 2014. Disponível em: [https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca\\_alimentar/PAA\\_Institucional\\_Estudo2\\_modalidades\\_lowres.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/PAA_Institucional_Estudo2_modalidades_lowres.pdf).

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Relatório de Recomendações: Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE**. 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/planejamento/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2020/gastos-diretos/relatorio\\_recomendacoes-cmag-2020-pnae.pdf](https://www.gov.br/planejamento/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap/politicas/2020/gastos-diretos/relatorio_recomendacoes-cmag-2020-pnae.pdf). Acesso em: 11 jun. 2023.

BRITES, C. M.; CLEMENTE, A. J. Implementação de Políticas Públicas: Breve revisão da literatura. **Revista NAU Social**, v.10, n.18, p.27–37, mai./out. 2019.

CABRAL, V. N. **Implementação da política de compras públicas sustentáveis em uma instituição federal de ensino: uma análise a partir da Matriz 5C de Najam**. 2019.

CABRAL, V. N.; CASTRO, B. S. D. Análise da Implementação da Política de Compras Públicas Sustentáveis: Um estudo de caso. **Revista de Políticas Públicas**, v. 24, n. 1, p. 49, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3211/321165166004/321165166004.pdf>

CAIAFA, J. M. L. G. Uma proposta de melhoria do uso dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar e da aquisição de alimentos da agricultura familiar no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v. 21, n. 3, p. 1-12, 2022.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S. (org.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Brasília: ENAP, 2015. 308 p.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, jan./fev. 2017.

CFN. **Publicação apresenta desafios e soluções na alimentação escolar para populações indígenas**. Brasília, 8 nov. 2021. Disponível em:

<https://www.cfn.org.br/index.php/noticias/publicacao-apresenta-desafios-e-solucoes-na-alimentacao-escolar-para-populacoes-indigenas/>.

CHRIQUI, J. F. et al. Advancing the science of policy implementation: a call to action for the implementation science field. **Translational Behavioral Medicine**, v. 13, n. 11, p. 820–825, 5 nov. 2023.

DANELON, M. A. S.; DANELON, M. S.; SILVA, M. V. Serviços de alimentação destinados ao público escolar: análise da convivência do Programa de Alimentação Escolar e das cantinas. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 85–94, 2015.

FERREIRA, D. M. et al. Percepção dos agentes operadores sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 34, 2019. DOI:

10.11606/S1518-8787.2019053000597. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rsp/article/view/156069>. Acesso em: 17 mai. 2023.

FERREIRA, P. A.; ALENCAR, E.; PEREIRA, J. R. Revisitando o modelo processual de análise de políticas públicas com base nas relações entre Estado e Sociedade. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, v. 16, n. 27, p. 58-85, jan./jun. 2019.

FIGUEIREDO, S. R. et al. Agricultura Familiar no Amazonas e a Implantação da Nota Técnica 01/2017/ADAF/SFAAM/MPF-AM. **Saúde Coletiva (Barueri)**, v. 13, n. 87, p. 13013–13030, 29 ago. 2023.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, Thousand Oaks, v. 12, n. 2, p. 219-245, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>.

FNDE. *FNDE visita escolas no Amazonas com foco na alimentação escolar*. Brasília, 14 jul. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/noticias/fnde-visita-escolas-no-amazonas-com-foco-na-alimentacao-escolar-1>.

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Compra de alimentos da agricultura familiar para a alimentação escolar registra avanço nos últimos anos**. 2024.

Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/noticias/compra-de-alimentos-da-agricultura-familiar-para-a-alimentacao-escolar-registra-avanco-nos-ultimos-anos>.

FRADE NOGUEIRA, D. T. A. Programa Nacional de Alimentação Escolar: aspectos históricos, base legal e financiamento. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 16, p. 1-19, set. 2022. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/jpe>. Acesso em: 21 jun. 2023.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89>. Acesso em: 25 jul. 2023.

FROTA, K. B. R. M. da C. Conselho de Alimentação Escolar - CAE: **Análise da atuação do CAE no contexto do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE a partir de processos no Tribunal de Contas da União** / Kelly Bezerra Rocha Malheiros da Cunha Frota; orientador, Pablo Malheiros da Cunha Frota, 2020. 106 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/conselho-de-alimentacao-escolar-cae-analise-da-atuacao-do-cae-no-contexto-do-programa-nacional-de-alimentacao-escolar-pnae-a-partir-de-processos-no-tribunal-de-contas-da-uniao-tcu-8A81881E78EC66CF0179B48F3A7C0D90.htm>

FUSTER, D. A. Burocracia e políticas públicas: uma análise da distribuição e ocupação dos cargos e funções em comissão da prefeitura de São Paulo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2016. p. 1-22.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOULART, L. N.; VIEIRA, D. M. **Construção de um modelo de análise de redes de políticas públicas em contextos de federalismo e de presidencialismo de coalizão**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 91-103, jan./mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395177075>.

GOULART, LUCIANA NUNES; VIEIRA, DIEGO MOTA. Construção de um modelo de análise de redes de políticas públicas em contextos de federalismo e de presidencialismo de coalizão. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 91–103, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/WDxqbp4Gc4xm6yCf4KMFQmg/?lang=pt#>

GREGOLIN, M. R. P.; SOUZA, R. S. de. Conceptual and methodological disputes in conception of an ATER project to cooperatives of family farmers. *Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e2451038469, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i3.8469. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8469>. Acesso em: 10 jul. 2024.

GRISA, C.; KATO, K. Y. M.; ZIMMERMANN, S. A. O rural nas políticas públicas do Brasil contemporâneo. In: **Tipologia regionalizada dos espaços rurais brasileiros: implicações no marco jurídico e nas políticas públicas [recurso eletrônico]**. Brasília: IICA, 2017. p. 337-481. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/157282>.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 125–146, 2014.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017: resultados preliminares**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/7247>. Acesso em: 20 abr. 2023.

IFAM. **CECANE ganha novo site no portal do IFAM**. 2021a. Disponível em: <<http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/noticias/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>>. Acesso em: 3 abr. 2023.

IFAM. CECANE. Instituto Federal do Amazonas, 2022c. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>.

IFAM. CECANE/IFAM capacita indígenas e agricultores familiares para participar de Chamadas Públicas do PNAE. Instituto Federal do Amazonas, 2022b. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/noticias/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>.

IFAM. CECANE/IFAM inicia calendário de capacitações sobre alimentação escolar. Instituto Federal do Amazonas, 2022a. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/noticias/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>.

IFAM. Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição Escolar - PNAE. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>. Acesso em: 27 abr. 2023.

IFAM. **Chamada Pública nº 01/2023 - Aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar**. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cmdi/editais/chamada-publica-no-01-2023-aquisicao-de-generos-alimenticios-da-agricultura-familiar>. Acesso em: 05 jan. 2024.

IFAM. Descentralização de Recursos (Distribuição Orçamentária) para Execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no Campus Avançado Iranduba. Manaus: IFAM, 2022. Processo nº 23443.005429/2022-01, cadastrado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) em 29 mar. 2022.

IFAM. **PNAE**. 2021b. Disponível em: <<http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>>. Acesso em: 3 abr. 2023.

IFAM. Pró-Reitoria de Ensino. Assistência ao estudante. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/ensino/proen/assistencia-ao-estudante>. Acesso em: 11 mai. 2024.

IFAM. Pró-Reitorias: Extensão. Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/cecaneganha-novo-site-no-portal-do-ifam>. Acesso em: 5 abr. 2023. s.d.b.

IFAM. **Resolução nº 001/CONSUP/IFAM, de 10 de janeiro de 2024: aprova a revisão da Política de Assistência Estudantil – PAES do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM**. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/ensino/proen/assistencia-ao-estudante/arquivos/Resoluon001Proc.23443.000706202010AprovaPoliticadeAssistnciaEstudantilPAESIFAM.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2024.

IFAM. Resolução nº 94 - CONSUP/IFAM, de 23 de dezembro de 2015. Altera o inteiro teor da Resolução nº 28 - CONSUP/IFAM, de 22 de agosto de 2012, que trata do Regulamento da Organização Didático-Acadêmica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM. Disponível em: <https://ead2.ifam.edu.br/arquivos/2015resolucao94aprovaanovaaorgdiddoifam.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

IFAM. RODA de Conversa "A atuação dos CECANEs no Brasil: compartilhando experiências". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bSBouJqPwrk>. 2022.

Acesso em: 20 ago. 2024.

IFAM. Transparência e Prestação de Contas - Missão e Visão. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/missao-e-visao>.

KINGDON, John W. **Agendas, Alternativas e Políticas Públicas**. 2. ed. São Paulo: HarperCollins, 1997. 254 p. ISBN 978-0673523891.

KROTH, D. C.; GEREMIA, D. S.; MUSSIO, B. R. **Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma política pública saudável**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 10, p. 4065–4076, out. 2020.

LIMA, Karine Nunes. **Agricultura familiar e direitos na Amazônia: uma análise do Programa Nacional de Alimentação Escolar como política pública de incentivo em Presidente Figueiredo – AM**. 2022. 128 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2022. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/8819>.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. *Revista de Sociologia e Política*, v. 21, n. 48, p. 51-63, dez. 2013.

LIPSKY, M. **Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Tradução de Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: ENAP, 2019. 430 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20e%20rua\\_Michael%20Lipsky.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20e%20rua_Michael%20Lipsky.pdf). Acesso em: 11 jan. 2023.

LOTTA, G. (org.). **Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: ENAP, 2019. 324 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro\\_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf). Acesso em: 11 jan. 2023.

LOTTA, G. S. **Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível de rua no Programa Saúde da Família**. 2010. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 4, p. 463-492, out./dez. 2014.

MACIEL, L. M.; LIMA, V. S. A Alimentação Escolar em Escolas Públicas do Amazonas: uma Revisão Integrativa. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 143–154, 30 nov. 2023.

MARTINS, G. C. C. et al. Evolução e desempenho da aplicação dos recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no estado do Pará no período de 2011 a 2019. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. e3630, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i4.3630. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3630>. Acesso em: 7 jul. 2023.

MARTINS, G. C. C.; DOS SANTOS, W. M.; LOPES, M. L. B.; FILGUEIRAS, G. C.; COSTA, N. L.; DE ARAÚJO, J. G.; DE LOUREIRO, J. P. B.; DOS SANTOS, M. A. S. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE): uma revisão sistemática da literatura do período 2010 a 2022. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, [S. l.], v. 21, n. 8, p. 8313–8347, 2023. DOI: 10.55905/oelv21n8-029. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/109>



MEDEIROS, Lorena Gonçalves Chaves. **Políticas de Alimentação Escolar**. 4. ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2013.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Comissão de Alimentos Tradicionais dos Povos no Amazonas (Catrapoa). Disponível em: [https://www.mpf.mp.br/am/alimentacao-tradicional\\_OFF/a-catrapoa](https://www.mpf.mp.br/am/alimentacao-tradicional_OFF/a-catrapoa). Acesso em: 20 ago. 2024.

MONTEIRO, S.; MOREIRA, A. O ciclo da política pública: da formulação à avaliação Ex Post. In: FERRÃO, J.; PAIXÃO, J. M. P. (ed.). **Metodologias de avaliação de políticas públicas**. Lisboa: Imprensa da Universidade de Lisboa, 2018. p. 71-86. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/34438>. Acesso em: 20 set. 2023.

MUYLAERT, N.; OLIVEIRA, A. C. P.; COSTA, P. A. D. **Metapesquisa: A Implementação de Políticas Públicas Educacionais no Campo da Educação**. , 17 fev. 2022. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3618/version/3830>. Acesso em: 11 nov. 2023

NERO, D. DA S. M.; GARCIA, R. P. M.; ALMASSY JUNIOR, A. A. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) a partir da sua gestão de descentralização. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 31, n. 118, p. e0233056, jan. 2023.

NOVATO, V. O. L.; NAJBERG, E.; LOTTA, G. S. O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 416-432, maio/jun. 2020.

NUDZOR, H. P. Re-thinking the Paradox in Policy Implementation: Does Implementation Analysis Perspective Have Anything to Offer? **International Journal of Innovative Research and Development**, v. 10, n. 4, 30 abr. 2021.

OLIVEIRA, B.R.; FERNANDES, N.R.. Avaliação da implementação de políticas públicas: epistemologias e perspectivas críticas para visibilizar as experiências cotidianas com as políticas e seus efeitos. **Interritórios**, v. 9, n. 18, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/2525-7668.2023.258992>.

OLIVEIRA, C. ONU estima que 40 milhões de crianças no Brasil não estão recebendo alimentação escolar por conta da pandemia. **Brasil de Fato**, São Paulo, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2020/04/09/governo-sanciona-lei-sobre-merenda-escolar-durante-pandemia-mas-falta-regulamentacao>. Acesso em: 28 ago. 2020.

PEIXINHO, A. M. L. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 909-916, abr. 2013.

PEIXOTO, L. A. G. Abordagens e perspectivas de participação social no monitoramento de políticas públicas. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 19, n. 2, p. 403-410, jul./dez. 2016.

PEREIRA, A. S. et al. Desafios na execução do programa nacional de alimentação escolar durante a pandemia pela COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 8, p. 63268-63282, ago. 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n8-674. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/15842>. Acesso em: 11 jun. 2023.

PIRES, R. R. C. **O Trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas**. 2018.

RAEDER, S. Ciclo de políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v. VII, n. 13, p. 121-146, jan./jun. 2014.

REDE PENSSAN. **2º Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil**. [S.l.]: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://pesquisassan.net.br/2o-inquerito-nacional-sobre-inseguranca-alimentar-no-contexto-da-pandemia-da-covid-19-no-brasil/>. Acesso em: 24 ago. 2023.

RIBEIRO, H.; JAIME, P. C.; VENTURA, D. Alimentação e sustentabilidade. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 185–198, abr. 2017.

SANTOS, P. M.; LORETO, M. D. S. Política nacional do meio ambiente brasileira: uma análise à luz do ciclo de políticas públicas. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, Viçosa, v. 30, n. 2, p. 211-236, 2019.

SANTOS, R.; MENEZES, S.S.M. Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) em Coruripe/AL: reaproximação produção e consumo de alimentos saudáveis. **Revista GeoNordeste**, n. 2 (Edição Especial: Alimentos e Manifestações Culturais Tradicionais), p. 151-172, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33360/RGN.2318-2695.2019.i2especial.p.151-172>. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/geonordeste/article/view/12259>.

SARAIVA, E. B. et al. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 927–935, abr. 2013.

SARAVIA, E. (org.); FERRAREZI, E. (org.). **Coletânea de Políticas Públicas - Volume 1**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2006. 317 p. ISBN 85-256-0052-0. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3132>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SILVA, A. M. DE M.; GOMES, J. M. A. Barreiras na Implementação da Política de Compras Públicas Sustentáveis / Barriers to the Implementation of Sustainable Public Procurement Policy. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 16, n. 5, p. 203–224, 28 ago. 2019. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1864/491491962>

SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. National School Feeding Program (PNAE): A Public Policy That Promotes a Learning Framework and a More Sustainable Food System in Rio Grande do Sul, Brazil. **Foods**, Basel, v. 12, n. 19, p. 3622, 29 set. 2023. DOI: 10.3390/foods12193622. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37835275/>. Acesso em: 11 jul. 2024.

SILVA, J. L. da; EMMENDOERFER, M. L.; CUNHA, N. R. da S. **Análise Documental Ilustrada em Administração Pública: uma Proposta Operacional (Re)Aplicável**. Teoria e Prática em Administração, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 23–41, 2020. DOI: 10.21714/2238-104X2020v10i2-51394. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/51394>. Acesso em: 22 abr. 2024.

SILVA, M. do P. S. P. **Os paradigmas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no Instituto Federal de Roraima (IFRR): realidades locais e perspectivas**. 2018.

122 f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) - Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2018.

SILVA, S. P. Compras da agricultura familiar para a alimentação escolar no Brasil: aspectos normativos e desempenho entre unidades federativas (2013-2019). Políticas Sociais: Acompanhamento e Análise, Brasília, DF, n. 30, nov. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12373>

SIMÕES, A. A. **Avaliação de políticas públicas: tipologias e técnicas de análise**. Brasília, 2019.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, n. 16, p. 20–45, dez. 2006.

TCU. **Normas | Portal TCU**. 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/>

TESSAROTTO, A. L.; BELUSSO, D.; GAIOTTO, P. A. O programa nacional de alimentação escolar (PNAE) e sua relevância como política pública para o desenvolvimento da agricultura familiar: Estudo de caso no município de Umuarama-PR. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 9, n. 05, p. 15765–15786, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n5-089. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/59657>.

VELOSO, G. R. **Implementação e Avaliação de Políticas Públicas de Gestão: O Caso Gespública**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7289/1/Dissertação%20de%20Mestrado%20-%20Velo,%20Giovana%20Rocha.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2023.

VILELA, K. de F. et al. O Programa Nacional de Alimentação Escolar no Instituto Federal Baiano: uma abordagem relacional do processo de implementação. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 60, n. spe, p. e245586, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia (PPGE)

(PARA MAIORES DE 18 ANOS DE IDADE)

Resolução nº 466/2012 e Resolução 510/2016

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

O (A) senhor (a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada “**A Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar pelos Servidores do IFAM**”, sob a responsabilidade do pesquisador **Eriklay Guimarães Oliveira**, discente (matrícula 20221005202) do Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), sob a orientação do(a) **Profa. Biancca Scarpeline de Castro**.

A referida pesquisa tem como objetivo identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, conforme percebido pelos servidores responsáveis por essa implementação.

1. Benefícios Acadêmicos e Teóricos: Avanço do Conhecimento: A pesquisa visa aprofundar o entendimento teórico sobre a implementação de políticas públicas, o que são valiosos para acadêmicos e pesquisadores da área. Metodologia de Pesquisa: A abordagem metodológica detalhada serve como um modelo para estudos futuros sobre temas semelhantes. 2. Benefícios Práticos e de Política Pública: Melhoria do Programa: A pesquisa é objetiva e aplicada, o que significa que os resultados podem ser usados para melhorar o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Tomada de Decisão Informada: Os *insights* gerados ajudarão os decisores políticos a alocar recursos mais eficientemente e fazer mudanças programáticas baseadas em dados. Diversidade de Perspectivas: A pesquisa planeja incluir pelo menos 10 atores de diferentes locais, o que ajuda a capturar uma ampla gama de experiências e dificuldades relacionadas à

implementação do programa.3. Benefícios Sociais: Alimentação Escolar: Ao abordar os dificuldades e avanços na implementação do PNAE, a pesquisa beneficia estudantes ao melhorar a qualidade e eficácia do programa de alimentação escolar.4. Benefícios para os Participantes: Empoderamento: Dar voz aos servidores envolvidos na implementação proporciona uma sensação de empoderamento e inclusão no processo de melhoramento do programa.5. Benefícios em Termos de Transparência e Governança: Accountability: O estudo fornece mecanismos para maior transparência e responsabilização ao avaliar a eficácia da implementação de um programa público. Em suma, a pesquisa tem o potencial de contribuir de forma significativa tanto para a área acadêmica quanto para a implementação prática de políticas públicas em educação e alimentação.

O desfecho primário é a identificação dos dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM. A pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para ser aplicado na melhorar o programa. Dada essa intenção aplicada e objetiva, o desfecho primário é medido em termos de: Identificação de dificuldades: Quais são os principais dificuldades na implementação eficaz do PNAE no IFAM? Isso inclui aspectos como financiamento, logística, conformidade com normas etc. Identificação de Avanços: Quais aspectos da implementação do PNAE no IFAM estão funcionando bem? Isso inclui eficácias em distribuição, qualidade da comida, satisfação dos alunos, entre outros. Recomendações Práticas: O relatório técnico conclusivo planeja oferecer sugestões para superar os dificuldades e aproveitar as oportunidades identificadas. Essas recomendações práticas são consideradas parte do desfecho primário, especialmente se forem diretamente aplicáveis e mensuráveis. Validação Metodológica: Como um desfecho secundário, mas ainda importante, a eficácia da metodologia de pesquisa empregada também pode ser avaliada, especialmente se o estudo planeja servir como um modelo para pesquisas futuras. Em resumo, o desfecho primário da pesquisa visa tanto a identificação de dificuldades e avanços como a geração de recomendações práticas para aprimorar o PNAE no IFAM.

Os dados coletados nas gravações dos (as) participantes, não serão divulgados, atentando para os fundamentos éticos e científicos da pesquisa. Assim, asseguramos a confidencialidade e a privacidade, a proteção e a não estigmatização dos(as) participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima.

Iremos propor um momento de conversa que antecederá a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para explicarmos acerca do termo, assim como a relevância da pesquisa, com objetivos, a metodologia, os benefícios, os riscos e indenização em caso de danos aos(as) participantes envolvidos(as) na pesquisa, de modo que possam autorizar ou não sua participação, em razão dos(das) participantes serem maiores de idade, por isso justificamos o uso somente do TCLE.

Nesta pesquisa, existem vários riscos que necessitam ser geridos para garantir a integridade e a eficácia dos resultados. Primeiramente, há o risco de Violação de Privacidade, onde as informações pessoais dos participantes podem ser expostas sem o devido consentimento. Em seguida, o Viés de Resposta pode comprometer a autenticidade das respostas recebidas, caso os entrevistadores influenciem, mesmo que inadvertidamente, as opiniões dos entrevistados. Além disso, o Acesso Desigual aos Participantes pode levar a uma amostragem não representativa do público-alvo, comprometendo a generalização dos resultados. O Desconforto ou Estresse dos Participantes é outro risco, pois pode afetar a disposição dos indivíduos em participar ou responder honestamente. A Má Interpretação dos Dados pode resultar em conclusões errôneas, e por fim, Conflitos de Interesse podem ameaçar a objetividade e a transparência da pesquisa, caso não sejam divulgados e gerenciados.

Para garantir a integridade e a eficácia dos resultados nesta pesquisa, serão adotadas várias medidas conforme estabelecidas nas Resoluções nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e nº 510, de 07 de abril de 2016. A começar pela questão da Violação de Privacidade, será obtido o consentimento informado dos participantes, além de ser garantido o anonimato e a confidencialidade das informações coletadas. No que se refere ao Viés de Resposta, haverá um treinamento adequado para os entrevistadores com o intuito de evitar qualquer influência nas respostas, e será utilizado um roteiro de entrevista bem estruturado. Com o objetivo de superar o Acesso Desigual aos Participantes, será garantido que a seleção deles seja representativa e inclusiva, através de uma amostragem estratificada. Em relação ao Desconforto ou Estresse dos Participantes, serão fornecidas informações claras sobre o propósito da pesquisa e o que é esperado deles, assegurando que a participação é voluntária. Para evitar a Má Interpretação dos Dados, será adotada a triangulação dos dados e realizada revisão por pares para validar os resultados obtidos. Por fim, no que tange aos Conflitos de Interesse, haverá uma divulgação completa de

qualquer conflito de interesse potencial, mantendo a transparência em todas as fases da pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa atentar-se-á para o disposto na Resolução nº 466/2012, item II.6 que trata sobre dano associado ou decorrente da pesquisa - agravo imediato ou posterior, direto ou indireto, ao indivíduo ou à coletividade, decorrente da pesquisa; assim como o que define no item

II.7 sobre indenização - cobertura material para reparação a dano, causado pela pesquisa ao participante da pesquisa.

Dito isto, o pesquisador após identificar esses possíveis riscos, adotará estratégias colaborativas, com respeito mútuo, de forma a evitar ou mesmo amenizar essas possíveis situações, buscando levar em consideração os valores e aspectos morais, sociais, intelectuais, culturais, éticos, políticos, psicológicos, assim como no campo da religiosidade e espiritualidade dos(as) participantes.

Diante do exposto, orientaremos que a participação na pesquisa é livre, podendo se recusar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária, a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade e/ou prejuízo.

É garantido ao(a) senhor(a) o livre acesso a todas as informações decorrentes de sua participação neste estudo a qualquer momento, durante ou posterior à pesquisa, podendo ser solicitado ao pesquisador esclarecimentos adicionais por meio dos contatos contidos neste documento, não será identificado(a) em nenhuma publicação que seja resultante deste estudo.

A pesquisa seguirá todos os rigores éticos, zelando pela dignidade humana, sua autonomia, respeitando a vontade do(a) participante de permanecer ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, explicitando os riscos, benefícios e possíveis reparações de danos que a pesquisa pode ocasionar. Após análise dos dados e conclusão da pesquisa, será dado retorno aos (as) participantes. Assim, a proposta será submetida para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa Seres Humanos (CEPSH), que irá analisar e decidir, se tornar-se-á responsável por garantir a proteção do participante (CNS 466/2012).

Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, permanecendo a identidade e os dados pessoais mantidos em total sigilo e privacidade durante todas as

fases da pesquisa. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, e quaisquer esclarecimentos adicionais você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável **Eriklay Guimarães Oliveira** por meio do contato: (92) 993738608, e-mail: eriklay@ifam.edu.br, endereço: Rua Gavião Real n.70 Sen. José Esteves; ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH/IFAM, localizado no endereço, Rua Ferreira Pena, 1109 – Prédio da Reitoria, 2º andar, Centro – Manaus-AM, telefone (92) 3306- 0060, e-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br.

O referido Comitê é a instância responsável por avaliar os aspectos éticos dos projetos de pesquisa, levando em consideração os riscos e os direitos dos(das) participantes. Sendo assim, após receber os esclarecimentos e leitura de vossa parte das informações acima, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do pesquisador responsável, envio por meio de e-mail, e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.



## CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Ciente e de acordo com o que anteriormente exposto, Eu \_\_\_\_\_ portador (a) do documento nº \_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa intitulada “A Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar pelos Servidores do IFAM” que objetiva Identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, conforme percebido pelos servidores responsáveis por essa implementação.

Afirmo que fui informado (a) sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, que nesta pesquisa será facultativa e voluntária, e entendi que minha participação não acarretará nenhum ônus financeiro, não vou receber nenhuma remuneração por ela e será assegurado anonimato e que posso sair quando quiser sem nenhum prejuízo. Estou ciente também que tenho direito ao acesso aos resultados e todas as demais informações decorrentes de minha participação, durante e após esta pesquisa, bem como o acesso ao produto educacional após o término do estudo. Este documento é emitido em duas vias que são ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/20\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do  
Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Participante

## **ANEXO B – Calculadora de Valoração do PTT**

### Calculadora de PTT

#### Dados Gerais

Título: A Implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar pelos Servidores do IFAM Tipo: Relatório técnico conclusivo

Autor: Eriklay Guimarães Oliveira e Biancca Scarpeline de Castro Ano: 2024

#### Impacto

Impacto Realizado: Média(o) Impacto Potencial: Alta(o)

Justificativa de Impacto: A pesquisa identificou dificuldades e oportunidades na implementação do PNAE no IFAM, e as sugestões apresentadas contribuem para a melhoria do programa, impactando a qualidade da alimentação escolar e o desenvolvimento dos estudantes. As sugestões apresentadas no relatório técnico conclusivo, se implementadas, geram um impacto significativo na eficácia do PNAE em todo o IFAM, beneficiando um número maior de estudantes.

#### Aplicabilidade

Aplicabilidade Realizada: Média(o) Aplicabilidade Potencial: Alta(o) Replicabilidade: Média(o)

Justificativa de Aplicabilidade: O estudo foi realizado em dez campi do IFAM, e as sugestões foram direcionadas às realidades específicas de cada local. As sugestões podem ser adaptadas para outros campi do IFAM e para outras instituições de ensino, contribuindo para a melhoria

da gestão do PNAE em diferentes contextos. A metodologia da pesquisa e as sugestões do relatório técnico conclusivo podem ser replicadas em outras instituições de ensino, adaptando-se à realidade local e às necessidades específicas de cada instituição.

#### Inovação

Inovação: Média(o)

Justificativa de Inovação: A pesquisa inovou ao se concentrar na implementação do PNAE a partir da perspectiva dos servidores do IFAM, abordando as dificuldades específicos do contexto amazônico, e ao propor soluções inovadoras para melhorar a eficácia do programa.

#### Complexidade

Complexidade: Média(o)

Justificativa de Complexidade: A pesquisa aborda um tema complexo, a implementação do PNAE, em um contexto complexo, o Amazonas, e exige conhecimento específico sobre políticas públicas, gestão de programas sociais, logística e práticas de alimentação escolar.

Link para documento probatório:

<https://sites.google.com/ifam.edu.br/dapcmc/p%C3%A1gina-inicial>

Pontuação do PTT: 71.67

Classificação do PTT: TA3

Número do Processo: 512023002973-4

26/05/2024

## ANEXO C – Parecer do Comitê de Ética do IFAM

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR PELOS SERVIDORES DO IFAM

**Pesquisador:** ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 74412323.0.0000.8119

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.511.551

#### Apresentação do Projeto:

De acordo com o proponente, a investigação “O desenho da pesquisa é estruturado como uma investigação aplicada e explicativa, focada na abordagem qualitativa. Os dados serão coletados por meio de diversas estratégias: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos no PNAE. Para as entrevistas, que podem ser individuais, espera-se dialogar com no mínimo 10 atores de 10 campi diferentes. Esta amostra foi escolhida considerando a posição geográfica dos campi, de forma a contemplar e representar a diversidade de realidades existentes no instituto. O método de análise escolhido para este estudo é o estudo de caso. Após a coleta e análise dos dados, será elaborado um relatório técnico conclusivo. Este relatório conterá propostas específicas para abordar as dificuldades identificadas e maximizar as oportunidades no IFAM”.

#### Objetivo da Pesquisa:

Foram apresentados os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Identificar as dificuldades e avanços na implementação do PNAE no IFAM, conforme percebido pelos servidores responsáveis por essa implementação. Com os resultados pretende-se elaborar um relatório técnico conclusivo com propostas para o enfrentamento das dificuldades e aproveitamento dos avanços e oportunidades

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgii@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.511.551

**Objetivos específicos:**

- 1 – Apontar os procedimentos de aquisição em compras públicas de merenda escolar nos Institutos Federais;
- 2 – Analisar/ calcular o montante de recursos financeiros repassados pelo Governo Federal para compra de merenda escolar no IFAM;
- 3 - Identificar dificuldades e oportunidades no IFAM a respeito da implementação do PNAE em dez campi, na percepção dos servidores;
- 4 – Verificar se os campi do IFAM estão cumprindo a exigência de destinar pelo menos 30% dos recursos do FNDE para aquisição de merenda escolar das famílias agrícolas;
- 5 – Comparar as similaridades e diferenças das percepções dos servidores implementadores do PNAE tendo em vista a realidade local de cada campus;
- 6 - Identificar diretrizes e procedimentos específicos passíveis de ser ajustados frente às dificuldades e oportunidades enunciadas;
- 7 – Elaborar relatório técnico conclusivo para apoio dos servidores do IFAM na implementação do PNAE.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Quanto aos riscos, o pesquisador identifica que “A pesquisa tem riscos relativamente baixos, especialmente quando comparada a estudos médicos ou experimentais que envolvem intervenções físicas ou psicológicas mais diretas. No entanto, os riscos éticos, psicológicos e sociais ainda serão adequadamente gerenciados com o intuito de resguardar os participantes da pesquisa”

Quanto aos benefícios, o pesquisador identifica “1. Benefícios Acadêmicos e Teóricos: Avanço do Conhecimento: A pesquisa visa aprofundar o entendimento teórico sobre a implementação de políticas públicas, o que pode ser valioso para acadêmicos e pesquisadores da área. Metodologia de Pesquisa: A abordagem metodológica detalhada pode servir como um modelo para estudos futuros sobre temas semelhantes. 2. Benefícios Práticos e de Política Pública: Melhoria do Programa: A pesquisa é objetiva e aplicada, o que significa que os resultados podem ser usados imediatamente para melhorar o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Tomada de Decisão Informada: Os insights gerados poderão ajudar os decisores políticos a alocar recursos mais eficientemente e fazer mudanças programáticas baseadas em dados. Diversidade de Perspectivas: A pesquisa planeja incluir pelo menos 10 atores de diferentes locais, o que pode ajudar a capturar uma ampla gama de experiências e desafios relacionados à implementação do

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.511.551

programa. 3. Benefícios Sociais: Alimentação Escolar: Ao abordar os desafios e avanços na implementação do PNAE, a pesquisa pode indiretamente beneficiar estudantes ao melhorar a qualidade e eficácia do programa de alimentação escolar. 4. Benefícios para os Participantes: Empoderamento: Dar voz aos servidores envolvidos na implementação pode proporcionar uma sensação de empoderamento e inclusão no processo de melhoramento do programa. 5. Benefícios em Termos de Transparência e Governança: Accountability: O estudo pode fornecer mecanismos para maior transparência e responsabilização ao avaliar a eficácia da implementação de um programa público. Em suma, a pesquisa tem o potencial de contribuir de forma significativa tanto para a área acadêmica quanto para a implementação prática de políticas públicas em educação e alimentação”.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O protocolo apresentado refere-se a uma pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram apresentados os seguintes documentos necessários à avaliação ética da pesquisa, segundo Resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16:

1. Folha de Rosto: SIM
2. Informações Básicas do Projeto: SIM
3. TCLE: SIM
4. Cronograma do Projeto: SIM
5. Carta de anuência do Diretor: SIM
6. Declaração de Infraestrutura assinada pelo responsável ou justificativa pela ausência assinada pelo pesquisador: SIM
7. Instrumentos de Pesquisa: SIM
8. Orçamento: SIM

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Em relação ao parecer anterior, as pendências identificadas foram sanadas

- Quanto às Cartas de anuência:

Foram inseridas as cartas de anuência dos campi participantes

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 6.511.551

- Quanto a declaração de infraestrutura:

Pesquisadora incluiu documento afirmando que não fará uso da infraestrutura dos campi

- Quanto ao projeto básico:

Foram detalhados os riscos e ações para dirimi-los

- Quanto ao projeto detalhado:

Fora inseridos os benefícios e riscos (detalhados e com suas respectivas ações de dirimção)

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2199845.pdf	24/10/2023 17:11:01		Aceito
Outros	008_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Carta_Resposta.pdf	24/10/2023 17:09:52	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Outros	007_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Nao_Uso_Infraestrutura.pdf	24/10/2023 17:09:08	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	007_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Folha_de_Rosto_REITORIA.pdf	11/09/2023 18:38:58	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Outros	006_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Carta_de_Anuencia.pdf	11/09/2023 18:38:15	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Outros	005_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Curriculos_Lattes.pdf	11/09/2023 18:37:46	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Cronograma	004d_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Cronograma.pdf	11/09/2023 18:37:02	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Orçamento	003_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Orcamento.pdf	11/09/2023 18:36:50	ERIKLAY GUIMARAES	Aceito

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.511.551

Orçamento	003_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Orcamento.pdf	11/09/2023 18:36:50	OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	002_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_TCLE.pdf	11/09/2023 18:36:39	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	001_Eriklay_Guimaraes_Oliveira_Projeto_de_Pesquisa.pdf	11/09/2023 18:36:27	ERIKLAY GUIMARAES OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

MANAUS, 17 de Novembro de 2023

---

**Assinado por:**

**EDSON MAIA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 05 de 05