

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
MUNICIPAL**

**Silvana Broetto Silva**

**GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

CPGGEM/UFSM, RS

SILVA, Silvana Broetto

Especialista

2016

Santa Maria, RS  
2016

**Silvana Broetto Silva**

**GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal.**

**Orientador: Leocadio José Correia Ribas Lameira**

Santa Maria, RS  
2016

**Silvana Broetto Silva**

**GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão da Educação Municipal, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão da Educação Municipal**.

**Aprovado em 26 de agosto de 2016:**

---

**LEOCADIO JOSÉ CORREIA RIBAS LAMEIRA, Dr.**  
Presidente/ orientador

---

**CLAIRE DELFINI VIANA CARDOSO, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**LUIS FELIPE DIAS LOPES, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2016

## RESUMO

### **GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROGRAMAS EDUCACIONAIS.**

AUTORA: Silvana Broetto Silva

ORIENTADOR: Leocadio José Correia Ribas Lameira

Este trabalho apresenta um estudo sobre a gestão, educação e programas educacionais com objetivo de analisar o processo de gestão dos programas educacionais federais destinados à educação municipal. O presente estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica e documental e buscou investigar qual a influência dos programas federais na gestão da educação municipal. Os resultados alcançados permitem afirmar que a gestão educacional é desafiadora e o gestor tem a responsabilidade de atingir os interesses da sociedade. Além disso, nos programas de alimentação e transporte escolar foi constatado que o município trabalha sobre o regime de colaboração com o estado e acaba ficando com a maior parte da responsabilidade. Os programas pesquisados impactam no aspecto financeiro da gestão municipal, mas também contribuem diretamente na aprendizagem dos alunos.

**Palavras chaves:** Gestão. Educação. Programas.

## **ABSTRACT**

### **GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROGRAMAS EDUCACIONAIS.**

AUTHOR: Silvana Broetto Silva

ADVISOR: Leocadio José Correia Ribas Lameira

This paper presents a study on the management, education and educational programs in order to analyze the process of management of federal educational programs for municipal education. This study was conducted through bibliographical and documentary research and aimed to investigate the influence of federal programs in the management of municipal education. The results obtained allow us to state that educational management is challenging and the manager has a responsibility to achieve the interests of society. In addition, the feeding programs and school transport was found that the municipality works on the collaborative arrangements with state and ends up with most of the responsibility. The surveyed programs can impact the financial aspect of municipal management, but also contribute directly to student learning.

**Keywords:** Management. Education. Programs.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados referentes à alimentação escolar .....	36
Quadro 2 – Dados referentes ao transporte escolar .....	41

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização do município de Dois Irmãos das Missões/RS .....	34
Figura 2 – Valores investidos pelo município e pelo FNDE.....	37
Figura 3 – Percentual investido pelo município .....	38
Figura 4 – Investimento realizado pelo município .....	39
Figura 5 – Investimento realizado pelo município e FNDE.....	41
Figura 6 – Investimento por ano.....	42
Figura 7 – Porcentagem de investimento do município e FNDE .....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS

PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAR	Plano de ações articuladas
PDDE	Programa de desenvolvimento educacional
PEATE	Programa estadual de apoio ao transporte escolar
SIGPC	Sistema de gestão de prestação de contas
FUNDEB	Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica e de valorização dos profissionais da educação
SIOPE	Sistema de informações sobre orçamentos públicos da educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
CAE	Conselhos de Alimentação Escolar
TCU	Tribunal de Contas da União



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
2.1	O PROCESSO DE GESTÃO .....	10
2.1.1	Gestão pública educacional .....	11
2.1.2	Gestão democrática .....	16
2.1.3	Gestão pedagógica .....	21
2.1.4	Gestão financeira .....	23
2.1.5	Gestão de recursos humanos .....	25
<b>3</b>	<b>PROGRAMAS EDUCACIONAIS</b> .....	27
3.1	PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR .....	27
3.2	PROGRAMA NACIONAL DE APOIO AO TRANSPORTE ESCOLAR ....	31
<b>4</b>	<b>PNAE E PNATE NO CONTEXTO DO MUNICÍPIO DE DOIS IRMÃOS DAS MISSÕES</b> .....	33
4.1	HISTÓRICO DE DOIS IRMÃOS DAS MISSÕES .....	34
4.2	DADOS FINANCEIROS DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR .....	35
4.3	DADOS FINANCEIROS DO TRANSPORTE ESCOLAR .....	39
4.4	IMPACTO DOS PROGRAMAS PNAE E PNATE NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL .....	43
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## **1 INTRODUÇÃO**

O processo de gestão é importante tanto no ambiente familiar, social, organizacional ou individual, pois através das ferramentas administrativas de planejamento, organização, direção e controle que se pode executar sua missão, objetivos e metas, bem como enfrentar os fatores internos e externos.

A pesquisa aborda a temática gestão da educação municipal e programas educacionais a partir da seguinte problemática: como é o impacto financeiro dos programas federais de alimentação e transporte escolar na gestão da educação municipal.

O trabalho identifica como é o processo de gestão na educação, através de um levantamento dos programas educacionais disponibilizados para auxiliar no processo de gestão, aprofundou-se a pesquisa de forma descritiva através de dados documentais no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e no Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE), pois são programas de fundamental importância no processo de aquisição do conhecimento dos educandos tendo em vista sua permanência na escola.

Com o objetivo de analisar como os programas educacionais federais influenciam no processo da gestão municipal, pesquisou-se a gestão educacional desde uma ótica administrativa e financeira para compreender o processo e sua eficiência.

Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos. Sendo que no primeiro capítulo abordaremos sobre o processo de gestão, gestão pública educacional, gestão democrática, gestão pedagógica, gestão financeira e gestão de recursos humanos; no segundo capítulo tecemos sobre os programas educacionais: programa nacional de alimentação escolar e programa nacional de apoio ao transporte escolar; no terceiro capítulo será apresentado os programas PNAE e PNATE no contexto do município de Dois Irmãos das Missões, o histórico do município e os dados financeiros dos programas pesquisados; e no último capítulo relata-se como é o impacto dos programas PNAE e PNATE na gestão da educação municipal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O PROCESSO DE GESTÃO

A gestão é de suma importância, pois ela significa a administração, gerenciamento de uma instituição, empresa ou entidade social. Ela implica na participação de pessoas dialogando e se interrogando em busca de respostas para os conflitos.

Segundo Cury (2002 apud Silva 2014, p.133 – 134) gestão é:

[...] um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivados deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se *gestatio*, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer.

Nesse sentido, a gestão não é um processo individual, mas sim coletivo, pois busca a dialogicidade dando aos membros formadores da instituição condições de trabalhar e expor suas ideias, criando um espaço onde os conflitos passam a ser dissipados e construídos novos objetivos.

Para que qualquer tipo de instituição possa existir, sobreviver e ter sucesso a gestão se torna imprescindível, pois, é necessário que todo gestor tenha um bom planejamento, organização, direção e controle das atividades relacionadas à sua instituição. Nesse sentido Dias (2004, p. 217) salienta que a gestão “consiste na condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar seus objetivos”.

A gestão desempenha um papel importante tanto no ambiente familiar, social, organizacional ou individual se tornando muito importante nas ações do nosso dia a dia, pois desde os primórdios o ser humano busca gerenciar o que têm e o que pretende ter, ou seja, ele busca adaptação ao ambiente que está inserido.

No mundo atual, que é altamente complexo, se torna obrigação de um gestor conhecer seu local de trabalho como um todo para que no seu cotidiano as suas ações não prejudiquem a continuidade e a obtenção dos objetivos planejados. Nesse sentido, “a administração nada mais é do que a condução racional das

atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa” (CHIAVENATO, 2000, p. 1).

O processo de gerir qualquer que seja o tipo de instituição deve ser um trabalho racional e bem planejado, pois envolve muitos fatores internos e externos, bem como está diretamente ligado às pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

Na área da educação o processo de gestão é denominado gestão educacional e tem como função gerar novas possibilidades, novas ideias e gerenciar os sistemas de ensino. Conforme Luck (2009, p.35):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos, das escolas, compromisso com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência.

### **2.1.1 Gestão pública educacional**

A gestão é muito ampla e desafiadora, pois envolve um bom planejamento, organização, direção e controle, mas, principalmente um gestor educacional deve ter a responsabilidade e o compromisso de oferecer uma educação pública de qualidade social para todos os munícipes.

Segundo Cury (2002), gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação, pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Um gestor da educação, para iniciar o seu trabalho deve conhecer a educação do seu município, para isso faz necessário ter um levantamento da realidade educacional, numa ótica pedagógica, administrativa e financeira, somente após conhecer o ambiente é possível começar a planejar as ações para melhorar os aspectos levantados no estudo realizado. Porém, apenas esse estudo não garante ao gestor um trabalho visionário, sendo que o gestor educacional depende de vários fatores para compor sua estrutura de trabalho, quanto maior o número de pessoas incluídas no processo, mais difícil é manter a liderança sobre a equipe para que o trabalho desenvolvido não perca a qualidade.

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Nesse sentido, a gestão educacional passa pela democratização sob dois aspectos: a) interno - que contempla os processos administrativos e a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo - ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento.

A gestão educacional está relacionada diretamente a gestão pública, já que gerir um sistema municipal educacional se trata de um cargo administrativo-político. Ela envolve um conjunto de ideias, atitudes, normas, processos e formas de condutas humanas com o objetivo de atender o interesse público. A gestão pública educacional para ser eficaz necessita da participação de todas as esferas (federal, estadual e municipal) que formam o sistema educacional. Cabe à gestão pública educacional firmar o compromisso com a qualificação da educação como um todo e não enfatizar somente um dos segmentos da gestão pública.

Ela deve ser entendida como algo mais amplo do que a interpretação de gestão de negócios e do que as questões internas dos negócios de um governo. A gestão pública é mais complexa do que a gestão de negócios, focada nos clientes e na competição de mercado (PEREIRA, 2010).

A gestão pública da educação municipal tem como incumbência oferecer uma educação pública com qualidade social para todos os munícipes; o gestor educacional deve envolver em seu cotidiano todos os processos administrativos de planejamento, organização, direção, controle e ainda assumir a condição de agente político para implantação das políticas educacionais mais adequadas a rede de ensino. A gestão pública educacional transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas públicas.

Segundo Araújo (2009, p. 4) “a administração pública é o conjunto coordenado de funções que visam à boa gestão da coisa pública, de modo a possibilitar que os interesses da sociedade sejam alcançados”. Ou seja, gerenciar um cargo público é ter a responsabilidade de atingir os interesses da sociedade, bem como realizar o cumprimento dos desígnios públicos.

O gestor público educacional precisa ter clareza sobre a responsabilidade administrativa, política e sociais, mas, acima de tudo é compreender que a educação é um direito humano fundamental. As legislações vigentes “visam permitir que os governantes, além de atuar com maior transparência na gestão pública, alcancem maior eficiência, eficácia e efetividade na qualidade dos serviços públicos ofertados à população...”(Pereira, 2010, p. 09). Nesse sentido, pode-se dizer que a gestão pública deve ser transparente, pois, estamos gerenciando algo que não é nosso. Desta forma, devemos trabalhar com respeito e moral.

A educação pública é ao mesmo tempo, condição e resultado da sociedade moderna; o acesso ao conhecimento não é apenas condição para a autonomia e participação efetiva dos sujeitos, mas também condição para sua própria constituição como tal. Os sujeitos são dotados de infinitas possibilidades, cabendo à educação propiciar as melhores condições para seu desenvolvimento, auxiliar em sua inserção no mundo, capacitando-os para bem intervir, para participar ativamente na vida produtiva e social, dando-lhes condições de intercâmbios socioculturais, de compreender o mundo em que vivem em condições de respeito e dignidade.

A constituição federal de 88 no capítulo VII destaca a gestão pública; sendo que o art. 37 traz os princípios que regem a gestão pública “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Ou seja, a constituição federal disciplinará o trabalho do gestor público frente ao cargo ocupado. Os princípios da gestão pública estão constantemente presentes no cotidiano de um gestor, como por exemplo:

- *O princípio da legalidade* nos traz o pressuposto de que tudo o que não é proibido, é permitido por lei; mas o trabalho de um gestor público é desenvolver as atividades conforme a legislação, sendo assim só poderá fazer aquilo que a lei autoriza.

- *Princípio da impessoalidade* nos relata que o gestor não pode fazer sua própria promoção, tendo em vista seu cargo; pois esse atua em nome do interesse público e não de si próprio. Tendo como dever tratar todos de forma igualitária.

- *O princípio da moralidade* é uma junção da legalidade e finalidade no qual nos diz que o gestor deve trabalhar com base ética na administração, mas deve lembrar-se que não pode apenas se limitar a distinção de bem ou mal e sim saber que a legalidade e finalidade devem andar juntas na conduta de qualquer servidor público.

- *Princípio da publicidade* é importante no trabalho do gestor, pois a publicação dos assuntos é uma forma de fiscalização, o que contribui para ambos os lados, tanto para o administrador quanto para o público. A publicidade deve ser feita com base legal para não se tornar uma propaganda pessoal do gestor e ser interpretada de maneira errônea pelo público.

- *Princípio da eficiência* diz que o gestor tem o dever de fazer uma boa gestão, ou seja, o representante deve trazer as melhores saídas, sob a legalidade da lei, bem como a mais efetiva para dar respaldo à sociedade pelo cargo em que ocupa.

Nesse sentido, pode-se dizer que a constituição federal bem como os princípios que ela rege direciona o trabalho de um gestor público cabendo apenas a ele à obrigação de fazer um bom trabalho frente ao cargo que ocupa.

A gestão educacional municipal possui relação direta com a gestão pública, pois o sistema educacional público é gerenciado por uma pessoa que ocupa um cargo político-administrativo. Para nortear a ação desse gestor existem legislações, princípios, normatizações que amparam e direcionam seu trabalho para que haja com transparência devendo manter o respeito e a moral por estar gerenciando algo que não é dele, desta forma assume a responsabilidade de atingir os interesses que a sociedade necessita.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização, sendo a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que

passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

Um dirigente municipal de educação no seu cotidiano trabalha com vários fatores internos quanto externos, trabalha desde os processos administrativos até a divulgação e socialização do conhecimento. No seu cotidiano trabalha com programas municipais, estaduais e federais, desenvolvendo assim um regime de colaboração entre os entes federados.

Quando o município trabalha com programas federais e estaduais ele está trabalhando dentro de um regime de colaboração, ou seja, está desenvolvendo uma atividade em parceria com outro órgão; essa parceria só é possível porque a constituição federal de 1988 e a lei de diretrizes e bases da educação nacional 9.394/96 permitem.

A constituição federal de 1988 no artigo 211 nos diz que: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” com o objetivo de assegurar o ensino obrigatório e gratuito. Através do regime de colaboração fica estabelecida uma relação democrática entre os entes iguais e autônomos, desta forma superando o antigo cenário que era hierárquico.

Em relação ao regime de colaboração na lei de diretrizes e bases da educação nacional 9.394/96 podemos encontrar o seguinte texto:

**Art. 8º** A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

**§ 1º** Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

**§ 2º** Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei.

Nesse sentido, pode-se dizer que definiram então as competências e incumbências de cada um dos entes federados que cooperam entre si, trazendo a responsabilidade de cada ente para a principal finalidade de construção de um sistema educacional sólido e acessível a toda população.

De acordo com UNDIME (2012, p.124):

[...] o regime de colaboração tem por características a coordenação, a corresponsabilidade, a interdependência entre união, estado e municípios, o respeito à autonomia e as interações e relações negociadas. Ele pode



ocorrer de diversas maneiras, desde a transferência de recursos financeiros e de responsabilidades até a prestação de assessoria técnica para o fortalecimento da gestão municipal. O importante é que haja uma boa articulação entre os entes federados.

Dessa forma, as tomadas de decisões são conjuntas entre os entes que possuem competências concorrentes e comuns ao mesmo tempo, desta forma definem contribuições e exercícios relativos às competências; é necessário que se tenha uma boa articulação entre a união, os estados, o distrito federal e os municípios para que o regime de colaboração ocorra de maneira eficaz.

Portanto, pode-se dizer que a gestão da educação municipal no seu cotidiano trabalha com programas municipais, estaduais e federais, ou seja, trabalha em regime de colaboração com outros órgãos e na implementação dos programas educacionais o gestor deve levar em consideração as legislações vigentes, o objetivo do programa e principalmente como ele irá impactar num todo na gestão da educação.

### **2.1.2 Gestão democrática**

A gestão democrática é uma forma de gerir uma instituição que possibilita a participação, transparência e democracia do processo de gestão pública educacional.

Segundo a LDB 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) os artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, referente à gestão democrática:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (2013, p. 07).

Estes artigos da LDB, citados acima, destacam a necessidade da gestão democrática no ensino público da educação básica e aos sistemas de ensino oferecem ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com

suas especificidades formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

Esse espaço coletivo, democrático, propiciado pela exigência da gestão democrática, fortalece ainda mais o papel social e o compromisso com uma educação de qualidade e a responsabilidade de construir novos caminhos para a educação dentro da sociedade em que está inserida. Segundo Vasconcelos (2006, p. 25) “a participação só tem sentido quanto existe por de traz uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário e não apenas as aparências”. Sendo assim, pode-se dizer que a gestão democrática se configura como uma atitude ética que contribui para manter o que funciona como também é propulsora de mudanças em busca da qualidade educacional.

A gestão democrática tem efeito direto sobre a noção de poder, onde o poder centralizador individualista acaba sendo suprido por um espaço democrático-participativo. A democracia envolve os agentes construtores do processo democrático que desenvolve um ambiente pensado a partir de visões, ações discutidas em grupo através de decisões tomadas coletivamente. Porém, teremos que ter consciência de que a democracia participativa “[...] não se constitui na varinha mágica para resolver todos os problemas sociais. Tampouco deve ser interpretada necessariamente como uma alternativa a democracia representativa, mas como um complemento” (SCHUGURENSKY, 2000, p. 187).

Nesse sentido, através da participação, prevê-se ruptura com o já estabelecido, com a cultura do autoritarismo, do individualismo, que permeou a formação dos que fazem parte do contexto educacional, pois participar entende-se como o exercício consciente do direito de se expressar e buscar ideais em conjunto. Como bem destaca Libâneo (2001, p. 79) “a participação [...] proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais”.

A democracia nos remete a algumas análises quanto sua aplicação, pois há aqueles que se utilizam propositadamente das funções democráticas, como artifício de articulação entre os grupos sociais para manterem seus privilégios; muitas vezes representam atitudes expressadas e pensadas fora do contexto coletivo. Nesse sentido, “os processos de democracia participativa podem ser utilizados pelo Estado

para justificar e legitimar decisões tomadas de antemão, utilizando as assembleias como aprovatórios” (BERRY, Apud, SCHUGURENSKY, 2000, p. 188).

Esta situação anteriormente exposta, não determina o fio condutor da democracia tampouco justifica os propósitos inerentes a ela, mas devemos estar cientes, sermos críticos, reflexivos para não compartilharmos de fatos que façam jus a essa falsa democracia. Assim, devemos ver a democracia sob um ângulo, que possibilite extrair dela preposições coerentes ao projeto social que vincula as utopias da escola aos da sociedade civil organizada. Temos que perceber que:

A democracia participativa melhora, ao basear-se no conhecimento das próprias comunidades, a eficiência dos governos locais, gera equidade, promove um movimento político sustentado, incrementando laços de solidariedade e cooperação e contribuição para criação de cidadãos mais críticos e competentes (SCHUGURENSKY, 2000, p.188).

É neste sentido que a democracia participativa necessita ser articulada, ter uma participação coletiva e espontânea. Devendo ser direcionada a uma plenitude de participação articulada na sua rotina, buscando o alcance das mudanças planejadas ou desejadas. De acordo com Vasconcelos (2006, p. 26) “a participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder serviço”.

Portanto, pode-se dizer que a gestão democrática é importante no contexto educacional para desenvolver as atividades do dia a dia, pois está inserida em todos os momentos do processo de gestão, desde o planejamento até a execução das ações e objetivos previstos para o sistema educacional.

Nesse sentido, a democracia é uma grande conquista na gestão educacional, pois nos proporcionam um debate sobre problemas, conquistas, dificuldades entre outros assuntos da realidade escolar de forma coletiva, bem como traçar possíveis soluções para as questões em pauta.

A democracia como forma de aperfeiçoamento da convivência humana, construída histórica e culturalmente, deve reconhecer e lidar com as diferenças, ser inclusiva das minorias e das múltiplas identidades.

Para Bordenave (1994, p. 8) a “democracia é um estado de participação”; onde a população constrói níveis cada vez mais elevados de participação decisória, rompendo com a tradicional decisão entre os que decidem ou planejam e os que executam e sofrem as consequências das decisões tomadas, que podem ser

vantagens, benefícios e privilégios ou desvantagens, exclusão de direitos e benefícios ou prejuízos.

Os elementos básicos da gestão democrática podem se apresentarem de várias maneiras na esfera escolar, os principais são:

- *Na constituição e atuação do conselho escolar*: que tem como principal função deliberar sobre as normas internas e o funcionamento da escola, além de participar da elaboração do projeto político pedagógico; analisar as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola, propondo sugestões; acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola e mobilizar a comunidade escolar e local para a participação em atividades em prol da melhoria da qualidade da educação.

- *Regimento escolar*: é um instrumento legal que formaliza e reconhece as relações dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Contém um conjunto de normas e definições de papéis, devendo ser um documento claro, de fácil entendimento para a comunidade, traduzindo as construções e os avanços nela produzidos. Ou seja, o regimento escolar é o legitimador e legalizador dos atos escolares, consoante legislação vigente. É o resultado do pacto celebrado entre todos que fazem a escola, visando à normatização das relações, direitos e deveres.

- *Projeto Político Pedagógico*: que deve ser elaborado de modo coletivo e participativo; deve ser entendido como a definição da postura educacional e filosófica de uma determinada rede ou unidade escolar. Segundo Grassi (2013, p. 7) “Este documento detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”. Sendo assim, para construir esse projeto é necessário assegurar uma gestão democrática participativa.

Todos os níveis de participação devem estar presentes nos processos democráticos, pois não basta fazer parte, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução.

Na gestão democrática é possível verificar que todos os segmentos da comunidade escolar e local compartilham das decisões, sendo essa participação ativa e efetiva de todos. Assim, todos da comunidade participam ativamente. Por

isso, o desenvolvimento da educação implica numa relação entre a comunidade escolar e a comunidade externa, de forma que proporcione maneiras de seus agentes utilizarem de mecanismos de constituição e de conquista da qualidade social na educação.

Em 1996 a LDB regulamentou, no seu art. 4º, inciso IX, a definição do padrão mínimo de qualidade de ensino como sendo “a variedade e a quantidade mínima, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem”. O conceito de qualidade muda diariamente, atualizando-se com as novas demandas sociais, com o avanço da ciência e o aperfeiçoamento da democracia; mudam também em virtude do espaço, em razão de sua história, economia, cultura e identidade. A qualidade é formada por um conjunto de métodos, ferramentas, programas que requer a participação de todos os componentes da instituição. O nível de qualidade na elaboração de um projeto irá variar com relação ao objetivo que se quer chegar.

A qualidade é entendida normalmente como um atributo de produtos ou serviços, mas pode referir-se a tudo que é feito pelas pessoas; fala-se na qualidade de um aparelho elétrico, de um carro, do serviço prestado por um hospital, do ensino provido por uma escola, ou do trabalho de um dado funcionário ou departamento (MOREIRA, 2008, p. 552).

Trabalhar com qualidade significa ter um projeto que atenda todas as necessidades da gestão escolar de forma confiável, segura e no tempo certo. A qualidade pode ser utilizada como uma forma de garantir a eficiência do trabalho escolar.

Quando se trabalha em busca da qualidade está procurando melhorar os padrões que atendem às necessidades das pessoas que estão inseridas no ambiente. Na busca pela qualidade a entidade ou instituição trabalha em conjunto com os demais departamentos funcionais, pois nesse processo é necessária a participação de todos. A gestão democrática é um instrumento fundamental para o alcance e melhoria da qualidade educacional.

Portanto, pode-se dizer que a gestão da educação municipal está diretamente relacionada à gestão pública e a gestão democrática, pois quando pensamos na educação municipal temos que considerar que nosso público alvo é o ensino público, ou seja, devemos ofertar uma educação pública de acordo com o que está previsto nas legislações de nosso País. As legislações atuais exigem dos gestores a

viabilização da participação de vários membros da sociedade através dos conselhos, assembleias, reuniões, ou seja, deve haver a participação de vários segmentos da sociedade na gestão pública para que ela se torne efetivamente democrática.

### **2.1.3 Gestão pedagógica**

Para entendermos a gestão pedagógica é necessário compreendermos em um primeiro momento o significado de pedagogia.

Nesse sentido, Rios (2010, p. 516) nos diz que a pedagogia é “a ciência da educação e do ensino”, ou seja, estuda os ideais de educação, segundo uma determinada concepção de vida, e dos processos e técnicas mais eficientes para realizá-los, visando aperfeiçoar e estimular a capacidade das pessoas, seguindo objetivos definidos.

A pedagogia é a ciência responsável por estudar os métodos e princípios que estão voltados diretamente para a educação, estuda os problemas relacionados com o seu desenvolvimento e dos educandos. Ela trata amplamente da educação como fenômeno, tendo interface com as demais ciências da educação para atingir seu objetivo principal. De acordo com Libâneo (2002, p. 67):

A Pedagogia não é, certamente, a única área científica que tem a educação como objeto de estudo. Também a sociologia, a psicologia, a economia, a linguística ocupam-se de problemas educativos, para além de seus próprios objetos de investigação, e, nessa medida, os resultados de seus estudos são imprescindíveis para a compreensão do educativo. Entretanto, cada uma dessas ciências aborda o fenômeno educativo sob a perspectiva de seus próprios conceitos e métodos de investigação. É a pedagogia que pode requerer para si a investigação do campo educativo propriamente dito, como também de seus desdobramentos práticos, e com isso constituir-se em conhecimento integrador dos aportes das demais áreas.

Assim, pode-se dizer que a educação é objeto de estudo de várias áreas científicas, mas é na pedagogia que o profissional atua direta ou indiretamente na prática educativa, trazendo um conhecimento para todas as demais áreas.

É nesse sentido que a gestão pedagógica trabalha como foco prioritário o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, que é o grande objetivo de uma gestão educacional.

A gestão pedagógica compreende a ação coletiva e integral focada em um único propósito que é o educar os alunos; a busca contínua para desenvolver no

educando competências para saber lidar de forma produtiva com a realidade que ele está inserido, além de dar oportunidade de melhores chances e atingir um bom êxito em sua vida.

Segundo Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Na gestão pedagógica trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. Demanda de maior atenção por parte dos gestores educacionais, pois ela é o foco principal de todas as ações realizadas na gestão educacional.

A gestão pedagógica estabelece e define os objetivos gerais e específicos do ensino que será ofertado aos alunos, verifica as necessidades que a comunidade escolar apresenta e traça metas para saná-las, elabora os conteúdos curriculares, faz o acompanhamento e a avaliação dos rendimentos da proposta pedagógica, também avalia o desempenho dos alunos, dos professores e da equipe escolar como um todo. Podemos encontrar todas as suas especificidades apresentadas no regimento escolar e no projeto político pedagógico de cada escola.

Assim, pode-se dizer que a gestão pedagógica envolve todas as atividades, projetos, recursos, órgãos e serviços diretamente relacionados com o ensino e a educação; sendo a gestão pedagógica a parte mais importante na gestão educacional, pois é no pedagógico que ocorre a articulação com as demais áreas, objetivando a produção do conhecimento, ou seja, é a área responsável por propiciar condições para a evolução do ser humano enquanto estudante.

#### 2.1.4 Gestão financeira

A gestão financeira tem como finalidade controlar o patrimônio da instituição, apurar o resultado e prestar informações às pessoas que tenham interesse na avaliação da situação patrimonial e do desempenho da organização para tomar as decisões cabíveis. Nesse sentido Marion (2009, p. 25) afirma que:

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A contabilidade tem como seu objetivo principal registrar as atividades da instituição e em alguns casos, setores da pessoa física, de forma clara e objetiva, visando facilitar o controle e a análise de seu patrimônio e de suas variações.

Segundo Perez (2009, p. 1): “a contabilidade auxilia no processo de tomada de decisões pela administração por meio de um fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão econômico-financeira da empresa”.

Na verdade a contabilidade é um instrumento muito importante da administração, pois na complexidade da tomada das decisões se faz necessário o uso da contabilidade para controle e planejamento administrativo. Portanto, pode-se dizer que a contabilidade tem como finalidade principal a informação tanto de ordem econômica ou financeira, assim facilitando a tomada de decisão do gestor.

A contabilidade é uma ferramenta da gestão financeira que o gestor deve ter pleno conhecimento, pois para atingir os objetivos planejados é de fundamental importância que ele tenha domínio sobre a gestão dos recursos financeiros.

Um gestor público tem responsabilidade sobre a gestão dos recursos financeiros, nesse sentido existem normas e leis que orientam na aplicação dos recursos públicos, bem como prevê penalidades no caso de ocorrer algum descumprimento.

A lei complementar nº 101/2000, chamada de lei de responsabilidade fiscal traz algumas condutas para os administradores públicos quanto à gestão dos recursos financeiros de todo o país; passando a valer para os três poderes (executivo, legislativo e judiciário) e também para as três esferas de governos (níveis



federal, estadual e municipal). Essa lei visa melhorar a gestão das contas públicas do Brasil.

Segundo Pereira (2010, p. 236):

O propósito da LRF é elevar a transparência na gestão do gasto público, permitindo que os mecanismos de mercado e o processo político sirvam como instrumento de controle e punição dos governantes que não agirem de maneira correta. Ao mesmo tempo, espera-se que os bons administradores sejam premiados com reconhecimento da população e do mercado, inclusive com maior acesso a crédito.

A lei de responsabilidade fiscal traz regras e limites claros para administrar as finanças públicas de maneira transparente e equilibrada. A lei inseriu novos mecanismos de restrição orçamentária na legislação brasileira, gerando novas responsabilidades para os administradores públicos quanto à elaboração e execução do orçamento, além de instruir mecanismos de transparência fiscal e de controle social dos gastos públicos.

Na lei de responsabilidade fiscal encontramos referências importantes para a elaboração do planejamento orçamentário da secretária municipal de educação, sobretudo “impor limites e procedimentos aos gastos com pessoal; proibir a criação de despesas de duração continuada sem fonte segura de receitas; e estipular penalidades para quem descumprir tais normas, entre outras”. (UNDIME, 2012, p. 33). Sendo assim, a lei traz muitas orientações sobre o orçamento público no sentido de auxiliar os gestores, mas ela também prevê penalidades sobre as ações que serão desenvolvidas no órgão público e que não estiverem em conformidade com o que essa lei determina.

Em qualquer tipo de instituição, pública ou privada, uma das questões que devem reter um pouco mais de atenção dos gestores é a parte financeira, pois em toda e qualquer instituição existem várias demandas, ou seja, quanto maior for o conhecimento de contabilidade, mais facilmente serão analisadas, interpretadas e emitidas opiniões sobre qual é a real situação financeira da instituição.

Um orçamento bem planejado tem fundamental importância, pois através dele pode-se determinar o sucesso ou fracasso de uma instituição bem como a continuidade ou não das atividades desempenhada.

Nesse sentido, pode-se dizer que a gestão financeira é fundamental no processo de gestão de qualquer tipo de instituição, pois ela permite que a

organização tenha uma visão ampla de sua situação patrimonial, e influência, de forma determinante, diretamente nas decisões do dia a dia da organização.

### **2.1.5 Gestão de recursos humanos**

Gestão de recursos humanos é uma função gerencial como o marketing e a produção, por exemplo; tendo como função de planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar técnicas capazes no desenvolvimento das pessoas é um ramo da administração especializado em trabalhar com seres humanos.

Numa fase mais adiantada de sua evolução, esse órgão passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em importante agente de mudança e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações (TOLEDO, 1989, p. 23).

A gestão de recursos humanos tem como ênfase principal as pessoas, mas ela também tem a função de assessorar a direção da organização, assim se tornando uma ferramenta importante nas mudanças e modernizações da estrutura organizacional.

No que se refere à área da educação, a gestão dos recursos humanos é “[...] uma das estratégias essenciais para a autoridade das redes ou dos sistemas de ensino diz respeito à quantidade e a qualidade dos recursos humanos que atuam na área educacional” (UNDIME 2012, p. 38). Ou seja, deve ser dada uma atenção especial aos recursos humanos, pois são eles que compõem a estrutura pedagógica e a equipe de assessoria técnica e administrativa.

Existem algumas particularidades quando falamos em recursos humanos no setor privado e no setor público. Chiavenato nos diz que:

A gestão de pessoas no setor público possui algumas particularidades. Ao contrário do que acontece no setor privado, onde o gestor pode contratar indivíduos que apresentem características vantajosas para a empresa, no setor público, a lei exige que as contratações sejam feitas mediante concursos públicos. É por esse motivo que no âmbito do setor público ações de desenvolvimento profissional são cruciais, pois os elementos podem aprender a progredir na carreira, e não aprendem só a cumprir as suas funções atuais de forma mais eficaz. (2008, p. 20)

O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas

desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das instituições tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a instituição. Uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Todo e qualquer processo de gestão envolve as pessoas, ou seja, os recursos humanos. Não é tarefa fácil inserir no processo um número grande de pessoas sem perder a qualidade e a eficiência, pois quanto maior o número de pessoas a tendência é aumentar os conflitos no decorrer do tempo. Mas, uma das tarefas de um gestor é motivar sua equipe para que conflitos não ocorram.

Para Chiavenato (2008) os responsáveis pela gestão de pessoas no setor público devem saber motivar os funcionários, para que estes sintam que é uma peça importante na empresa. Ou seja, se ocorrer isto, provavelmente o desempenho no trabalho será notável; além disso, a área de gestão de pessoas tem a responsabilidade de exercer práticas de gerenciamento, planejamento, avaliação e recompensas, criando e mantendo um ambiente profissional e positivo na organização.

A gestão de recursos humanos em órgãos públicos se torna um pouco mais complexa do que em empresas privadas, pois no setor público a admissão de um profissional é através de concursos e nem sempre o profissional que é admitido tem as habilidades necessárias para o cargo, ou muitas vezes acaba não desempenhando seu trabalho com eficiência, desta forma não trazendo bons resultados para o setor.

Na educação, a gestão de recursos humanos também tem sua complexidade, assim como nos demais órgãos públicos, mas por ser um setor que trabalha com a importante missão de transmitir conhecimentos se torna ainda mais complexo o gerenciamento de pessoas, pois quando se tem profissionais não capacitados ou desmotivados em sua equipe o processo educacional acaba perdendo sua qualidade e o objetivo principal, a aprendizagem do aluno, não é atingido.

Portanto, é tarefa do gestor educacional manter a motivação e a capacitação de sua equipe para que não se perca a qualidade dos recursos humanos que atuam na área educacional, pois são eles os principais responsáveis por atingirem os objetivos da educação.

### 3 PROGRAMAS EDUCACIONAIS

A gestão da educação conta com vários programas que auxiliam no andamento da educação municipal, e cada um tem seu próprio sistema de prestação de contas dos recursos utilizados. Alguns dos programas educacionais utilizados na educação são: PAR, PDDE, PEATE, SIGPC, PNAE, PNATE, FUNDEB e o SIOPE; entre esses programas que são trabalhados na educação municipal optou-se por aprofundar a pesquisa apenas em dois programas, que são de fundamental importância para o bom funcionamento da educação municipal: o PNAE garante a alimentação escolar para nossos educandos e conseqüentemente a qualidade no aprendizado; e o PNATE traz um auxílio ao município para que o mesmo possa transportar nossos alunos do meio rural até a escola mais próxima.

Os programas estudados são programas que atualmente todos os gestores terão que gerenciar, pois os recursos são repassados mensalmente ao município e cabe ao gestor fazer a aplicação dos mesmos de acordo com as legislações vigentes em nosso País.

#### 3.1 PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, também conhecido como merenda escolar, teve início por volta do ano de 1940 em nosso país, através do instituto nacional de nutrição o qual defendia a ideia de ofertar a alimentação nas escolas, mas, naquela época essa ideia não se concretizou por indisponibilidade de recursos financeiros.

Já na década de 1950 foi elaborado um plano nacional de alimentação e nutrição, que tinha como foco o problema da má-nutrição no Brasil, desta forma foi pela primeira vez que se estruturou um programa de merenda escolar, no âmbito nacional sob responsabilidade pública e contava com o apoio do fundo Internacional de socorro à infância (Fisi), que hoje é denominado fundo das nações unidas para a Infância (UNICEF).

Em 31 de março de 1955, foi assinado o Decreto nº 37.106, que instituía a campanha de merenda escolar, subordinada ao Ministério da Educação. Segundo Brasil (2011, p. 29) “dos anos 50 até o final dos anos 70, a merenda escolar passou

por momentos de reorganização, recebendo, inclusive, apoio do Programa Mundial de Alimentos da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO/ ONU)”. E somente no ano de 1979 que o programa foi denominado como Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, que permanece até os dias atuais.

A alimentação escolar ao longo desses anos passou por algumas mudanças até que se chegasse ao atual PNAE, vale ressaltar que com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, ficou assegurado o direito à alimentação escolar a todos os alunos do ensino fundamental por meio de programa suplementar de alimentação escolar a ser oferecido pelos governos federal, estadual e municipal.

A garantia da alimentação escolar como um direito humano tem base normativa nos seguintes textos legais de acordo com Brasil (2011, p. 22):

- Constituição Federal – arts.6 208 e 211.
- :: Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996).
- :: Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001).
- :: Portaria Ministerial nº 251, de 3 de março de 2000.
- :: Portaria Interministerial nº 1.010, de 8 de maio de 2006.
- :: Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.
- :: Resolução nº 38 do Conselho Deliberativo do FNDE, de 16 de julho de 2009.
- :: Resolução nº 67, do Conselho Deliberativo do FNDE, de 28 de dezembro de 2009
- :: Resolução nº 465, do Conselho Federal de Nutricionistas, de 17 de julho de 2010.

Através das legislações podemos entender que o PNAE não tem a função apenas de satisfazer as necessidades nutricionais dos alunos enquanto permanecem na escola, mas, ele pode ser visto como um modelo social.

O Programa de Alimentação Escolar contribui para a melhoria do processo de aprendizagem a respeito dos alimentos e a importância destes na manutenção da saúde. Através desse programa foram elaborados projetos para construção de hortas nas escolas, nas quais se produzem quantidades e variedades de alimentos para seu próprio consumo, o que acaba estimulando e ensinando os alunos a produzirem também em suas propriedades.

Com o reconhecimento do direito à alimentação escolar a União passou a incluir essa ação em seus planos plurianuais, bem como em sua previsão orçamentária e nas leis orçamentárias anuais.

Cabe ao governo federal, por intermédio do FNDE, a transferência de recursos financeiros, em caráter complementar, para os estados, o Distrito Federal e os municípios, a fim de auxiliá-los no cumprimento de suas obrigações no que se refere à oferta de alimentação escolar; a transferência de recursos do Pnae se dá de forma “automática” (Brasil, 2011, p. 30).

O governo federal faz transferências de forma automática através do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação aos municípios, tendo como base para a transferência o quantitativo de alunos informados no censo escolar do ano anterior. Desta forma, por meio de dez transferências diretas ele visa atender os alunos da educação básica matriculados em escolas públicas.

Segundo Chaves (2006, p.18) o artigo 208, inciso VII, da constituição federal diz que o dever do Estado com a educação será efetivado com a garantia de “atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático, transporte, alimentação e assistência à saúde”. Ou seja, a alimentação escolar é um direito do estudante, garantido pela nossa Constituição Federal, do qual ninguém tem o direito de retirá-la. Desta forma o FNDE transfere os recursos aos municípios, estados e ao Distrito Federal com o objetivo de contribuir com a alimentação escolar de todos os alunos matriculados na educação básica.

Segundo a Confederação Nacional de Municípios (2009) os recursos financeiros são transferidos em uma conta específica em dez parcelas, sendo que se utiliza como base de cálculo o número de alunos constante no censo escolar do ano anterior; as transferências visam garantir no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiados durante os duzentos dias letivos.

A união faz o repasse para cada etapa e modalidade de ensino aos estados e municípios um valor por dia letivo para cada aluno; de acordo com o FNDE os valores são os seguintes:

- Creches: R\$ 1,00
- Pré-escola: R\$ 0,50
- Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,60
- Ensino fundamental, médio e educação de jovens e adultos: R\$ 0,30
- Ensino integral: R\$ 1,00
- Alunos do Programa Mais Educação: R\$ 0,90
- Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contra turno: R\$ 0,50 BRASIL (2011, p. 30).

Cada etapa e modalidade de ensino tem seu valor definido por dia letivo e pelo número de alunos, sendo que os municípios e estados deverão fazer a aplicação dos recursos conforme exige a legislação vigente, caso haja necessidade deve-se fazer a complementação do valor para que se consiga atender com qualidade a alimentação dos alunos matriculados no ensino regular.

Em 2009 com a instituição da Lei nº 11.947/2009, “30% dos recursos repassados pelo FNDE para o PNAE dever ser investidos na aquisição de produtos da agricultura familiar”. (UNDIME, 2012, p.170), ou seja, com essa exigência de realizar a compra de agricultores familiares locais houve o incentivo a arrecadação dos municípios, bem como se criaram novos empregos.

O PNAE tem um acompanhamento e fiscalização diretamente pela sociedade através dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo Ministério Público. Sendo que “a criação do conselho do CAE passou a ser condição para o recebimento das verbas”. (CNM 2009, p.60), desta forma o CAE é representado pela participação de representantes dos poderes Executivos, e Legislativos, professores e pais de alunos, e podem ser incluídos outros segmentos da comunidade local. Esse conselho tem como uma das atribuições a fiscalização e acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros.

Segundo Brasil (2011, p. 31):

O objetivo do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é de contribuir no crescimento e desenvolvimento da aprendizagem, no rendimento escolar e na formação de hábitos saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricionais e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período em que permanecem na escola. São objetivos complementares do programa:

- :: envolver todos os entes federados (estados, Distrito Federal e municípios) na execução do Programa;
- :: estimular o exercício do controle social;
- :: propiciar à comunidade escolar informações para que possam exercer controle sobre sua alimentação;
- :: dinamizar a economia local, contribuindo para geração de emprego e renda
- :: respeitar os hábitos alimentares e vocação agrícola locais.

A alimentação escolar envolve todos os entes federados, bem como a comunidade local pensando sempre em ofertar uma alimentação saudável, respeitando os hábitos alimentares da região. E para que isso ocorra, é necessário que vários agentes participem assiduamente desse processo, começando pelo repasse do valor monetário até chegar à alimentação na escola.

A infância é um período de grande desenvolvimento e requer cuidados especiais, pois uma alimentação não saudável pode ocasionar consequências no desenvolvimento físico, mental e conseqüentemente na aprendizagem. Ou seja, alimentação saudável é essencial para a saúde, pois uma criança sem se alimentar pode não conseguir aprender o que o professor está ensinado na sala de aula.

Nesse sentido, é necessário que um cardápio seja elaborado por uma nutricionista devidamente autorizada e cadastrada nos órgãos reguladores, bem como legislações e normatizações que regulamentam e orientam o que deve conter no cardápio.

[...] a definição do cardápio não significa apenas estabelecer o que os alunos irão comer na alimentação escolar a cada dia da semana, sem observar os critérios sobre o assunto. É importante que haja um planejamento sistemático, em que serão observadas as peculiaridades quanto a hábitos e restrições (por problemas de saúde) alimentares dos alunos, a oferta e produção de gêneros alimentícios da região e a estrutura da cozinha para a preparação dos alimentos [...] (BRASIL, 2011, p. 40).

Ou seja, a alimentação escolar tem uma relação direta com o ensino na sala de aula, pois o aluno que não estiver bem alimentado não desenvolverá toda sua capacidade de aprendizado. Nesse sentido é de suma importância ofertar uma alimentação escolar saudável em nossas escolas afim de que possamos garantir o bom rendimento escolar dos alunos.

### 3.2 PROGRAMA NACIONAL DE APOIO AO TRANSPORTE ESCOLAR

O Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar também conhecido como PNATE já existe há alguns anos, foi criado pela Lei no 10.880/2004 e logo após, foi alterado pela Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009, além da sua lei de criação existem resoluções e normatizações que amparam e orientam os gestores de como deve ser investido o recurso.

O PNATE é um recurso destinado aos alunos que estão matriculados e frequentam a educação básica das escolas públicas, que residem na zona rural, ou seja, esse valor recebido através do programa deve ser investido com alunos residentes na área rural, desta forma o repasse custeia o oferecimento do transporte escolar de forma suplementar; objetivando o melhor acesso à educação.



O PNATE transfere recursos financeiros suplementares aos municípios, estados e Distrito Federal para ajudar na oferta de meios de transporte a serviço de estudantes da rede pública. Repassado em nove parcelas de março a novembro, o dinheiro financia despesas como seguro, licenciamento, impostos, manutenção, combustível e até a terceirização do serviço (UNDIME, 2012 p 171-172)

Os referidos recursos não devem ser utilizados no transporte de estudantes universitários que frequentam cursos em municípios vizinhos, também deve ser observada a resolução do FNDE nº 14, de 8 de abril de 2009 que traz em sua redação como deve se proceder para investir o valor recebido através desse programa.

A base legal que garante o transporte escolar segundo a Confederação Nacional de Município (2009, p. 55) é a “lei nº 10.880, de 9 de junho de 2004; a lei nº 11.947, de 16/06/2009 e a resolução do FNDE nº 14, de 8 de abril de 2009”, são nessas normativas que podemos ter a informação de como fazer o cálculo do montante de recursos financeiros a ser recebido pelo município, tendo como base o quantitativo de estudantes que são transportados da zona rural e informados no censo escolar no ano anterior.

De acordo com Chaves (2006, p. 18) no artigo 208, inciso VII, da constituição federal diz que o dever do Estado com a educação será efetivado com a garantia de “atendimento ao educando, no ensino fundamental, através de programas suplementares de material didático, transporte, alimentação e assistência à saúde”. Ou seja, é um direito constitucional do educando desde que ele se encaixe nas normas estabelecidas pelo programa.

Ainda de acordo com a lei nº 10.880/2004 em seu artigo 2º inciso 5º, os estados podem autorizar o FNDE a efetuar o repasse do valor correspondente aos alunos da rede estadual diretamente aos respectivos municípios. Para isso, é necessário formalizar a autorização por meio de ofício ao órgão. Caso não o façam, terão de executar diretamente os recursos recebidos, ficando impedidos de fazer transferências futuras aos entes municipais.

Cada município recebe o montante de acordo com a sua realidade informada no censo escolar do ano anterior, sendo que o valor deve ser investido de acordo com as legislações vigentes; após o investimento realizado a unidade executora deve prestar contas aos órgãos competentes.

A unidade executora dos recursos deve realizar a prestação de contas conforme as novas normas previstas na resolução CD/FNDE nº 02/2012 e 43/2012. Após lançar os dados no sistema de prestação de contas, deve ser enviado ao Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (CACS-FUNDEB), e este deve analisar os documentos e a prestação de contas, podendo solicitar às secretarias estaduais e municipais outros documentos que julgar conveniente para realizar a análise da prestação de contas. Somente depois da análise realizada que o conselho deve emitir parecer e remetê-la ao FNDE, sendo todo esse processamento de forma online.

Nesse sentido, pode-se dizer que o programa tem como principal objetivo garantir o acesso e permanência dos alunos da zona rural na escola, tentando diminuir a evasão escolar ocasionada pela distância de onde o aluno reside até a escola mais próxima.

#### **4 PNAE E PNATE NO CONTEXTO DO MUNICÍPIO DE DOIS IRMÃOS DAS MISSÕES**

A metodologia utilizada para a pesquisa foi bibliográfica e documental, descrevendo através da análise dados obtidos na Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto o processo de gestão educacional.

Para Marconi (2008, p.71) a pesquisa bibliográfica é entendida como aquela que abrange: revistas, livros, jornais, entrevistas e/ou qualquer material divulgado através da televisão.

Quanto à análise dos dados a referida pesquisa seguiu os passos da pesquisa qualitativa. Para Minayo (2011, p.21-22) a pesquisa qualitativa atende a questões muito particulares que não pode ser reduzidas a operacionalização das variáveis.

Para analisar como os programas educacionais federais impactam na gestão da educação municipal optou-se por centrar a pesquisa no aspecto financeiro, pois, sem os recursos monetários destinados à alimentação escolar e transporte escolar não é possível ofertar esses serviços aos alunos da rede. Para realizar a análise dos aspectos financeiros dos programas, foram pesquisados no setor de contabilidade da prefeitura a execução orçamentária, relatórios contábeis, as transferências

realizadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e extratos bancários.

#### 4.1 HISTÓRICO DE DOIS IRMÃOS DAS MISSÕES

O município de Dois Irmãos das Missões localiza-se no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, possuindo uma área de 225.681 km<sup>2</sup>, e uma população de 2.183 conforme dados do IBGE - censo 2014. A Figura 1 demonstra a localização do município, dentro do Estado do Rio Grande do Sul, bem como seu mapa.

Figura 1 – Localização do município de Dois Irmãos das Missões/RS



Fonte: CIDADE BRASIL (2015)

O município foi criado com a denominação de Dois Irmãos, do município de Erval Seco, com base na lei nº 290, de 30 de agosto de 1974. Ao qual pertenceu até 18 de junho de 1988, sendo considerado município Dois Irmãos das Missões – RS pela lei estadual nº 9.619 de 20 de março de 1992, desmembrando-se de Erval Seco. Iniciando uma nova gestão administrativa territorial. O nome “Dois Irmãos das Missões” originou-se pelo fato do Senhor Alarico Leite do Amaral e sua esposa Floraci Lima do Amaral terem um casal de filhos, o Senhor José Benoni Lima do Amaral e a Senhora Tereza Bety Amaral Martins.

O município de Dois Irmãos das Missões é essencialmente agrícola praticamente não tem outra fonte de renda a não ser a agricultura. Predominando as pequenas propriedades (5, 10, 20... hectares) até propriedades bem mais extensivas (100, 200, 500, 1000, 2000 ou mais hectares). Nessas propriedades, basicamente são produzidas a soja, milho e o trigo e a agricultura é de subsistência.

Atualmente, a administração municipal está sob gestão do senhor Prefeito Derli da Silva Quadros e o Vice-prefeito José Breno Teixeira da Silva, o qual desenvolve seu trabalho com o apoio de nove secretarias, com um total de 227 funcionários, sendo 170 estatutários, 14 temporários, 15 cargos de comissão, 16 celetistas 04 aposentados, 2 pensionistas e 6 eletivos.

A Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto é a que comporta o maior número de pessoal lotado, sendo um total de 87 servidores: 73 estatutários, 06 cargos em comissão e 08 contratos temporários.

A rede de ensino do município é composta por três escolas de ensino fundamental e uma escola de educação infantil, sendo duas escolas rurais e duas urbanas, ainda temos localizado na área urbana do município uma escola estadual.

O município de Dois Irmãos das Missões atende em sua rede municipal de ensino aproximadamente trezentos alunos; trabalha em regime de colaboração nos programas de alimentação e transporte escolar.

#### 4.2 DADOS FINANCEIROS DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

O programa nacional de alimentação escolar é de grande importância para a educação municipal, através dele é possível garantir a qualidade do ensino nas escolas. Para utilizar o recurso repassado pelo governo federal da alimentação escolar devem-se seguir as orientações da resolução nº 26 de 17 de junho de 2013 do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; no capítulo VI do artigo 18 da resolução nos orienta que “os recursos financeiros repassados pelo FNDE no âmbito do PNAE serão utilizados exclusivamente na aquisição de gêneros alimentícios”, ou seja, só pode ser gasto o valor do programa com alimentos e respeitando as legislações vigentes. Ainda na mesma resolução no artigo 24 diz que “no mínimo 30% (trinta por cento) deverá ser utilizado na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar, do empreendedor familiar rural ou suas organizações”.

Assim, é responsabilidade do município fazer a compra e distribuição dos gêneros alimentícios para as escolas, respeitando as normatizações do programa; a grande dificuldade é na aquisição dos produtos oriundos da agricultura familiar, pois o município não possui muitos produtores rurais aptos para a entrega dos produtos; desta forma para que o município cumpra com a lei é necessário que seja desenvolvido projetos que incentivem os agricultores a produzirem alimentos que possam ser incluídos no cardápio escolar.

Com o objetivo de compreender como os programas educacionais federais impactam na gestão da educação municipal e como isso reflete nas escolas, faz-se necessário analisar os dados financeiros através da execução orçamentária, relatórios contábeis, as transferências realizadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e extratos bancários. No quadro a seguir podemos visualizar os dados obtidos referentes à alimentação escolar.

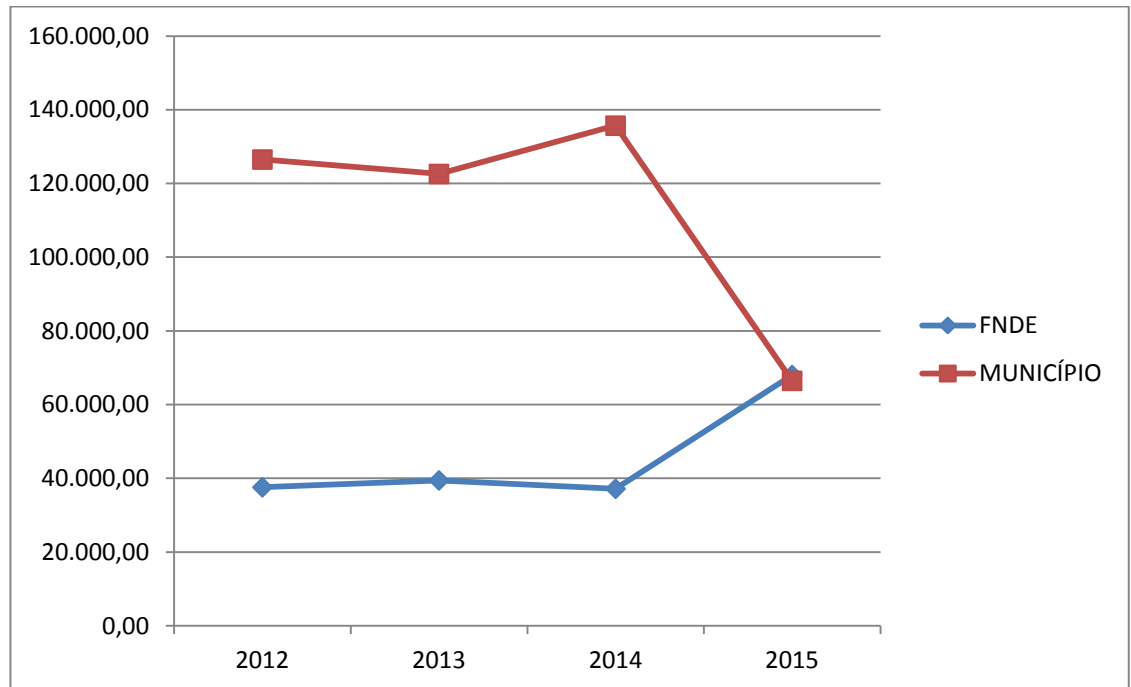
Quadro 1 – Dados referentes à alimentação escolar.

Ano	Número de alunos atendidos	Valor repassado pelo FNDE (PNAE)	Valor investido pelo Município	Total
2012	530	37.584,00	126.505,82	164.053,82
2013	525	39.440,00	122.579,92	162.019,92
2014	588	37.166,89	135.693,28	172.860,17
2015	535	68.032,00	66.464,81	134.496,81
<b>TOTAL</b>	<b>2.178</b>	<b>182.222,89</b>	<b>451.243,83</b>	<b>633.430,72</b>

Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Podemos observar que o valor investido pelo município em alimentação escolar na maioria dos anos é superior ao valor repassado pelo FNDE; como podemos observar na figura 2.

Figura 2 – Valores investidos pelo município e pelo FNDE

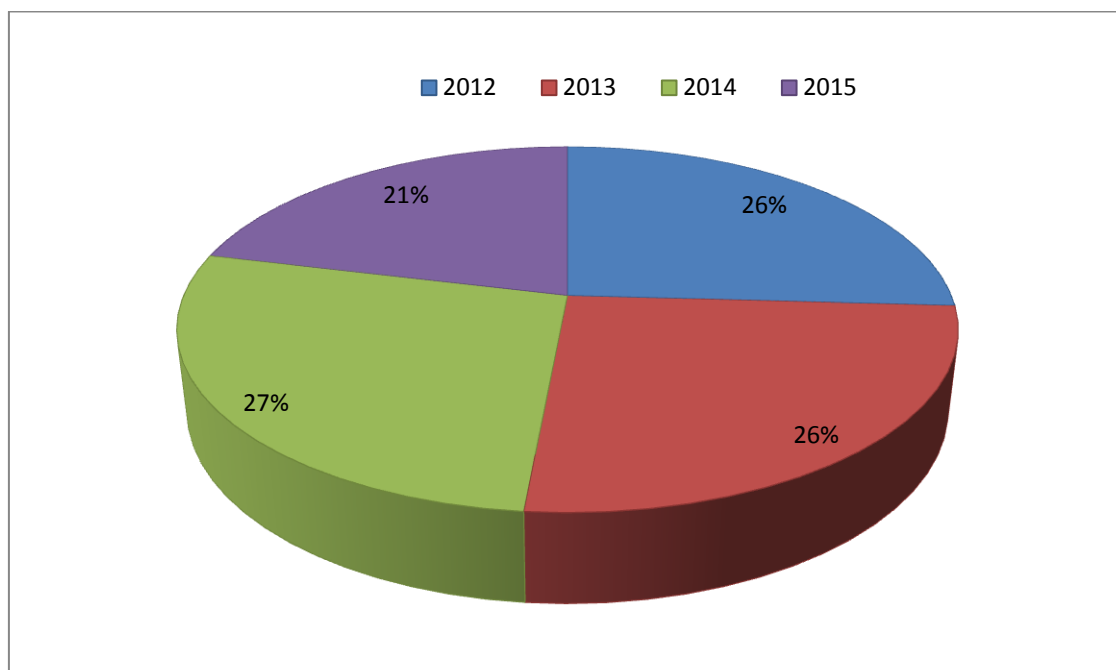


Fonte: Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

O município investiu o maior valor no ano de 2014 e o menor valor no ano de 2015, sendo que em 2015 foi o maior valor que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação repassou ao município para a complementação da alimentação escolar.

Nos anos pesquisados foi possível verificar que município de Dois Irmãos das Missões manteve um investimento em torno de 26% como mostra na figura 3.

Figura 3 - Percentual investido pelo município

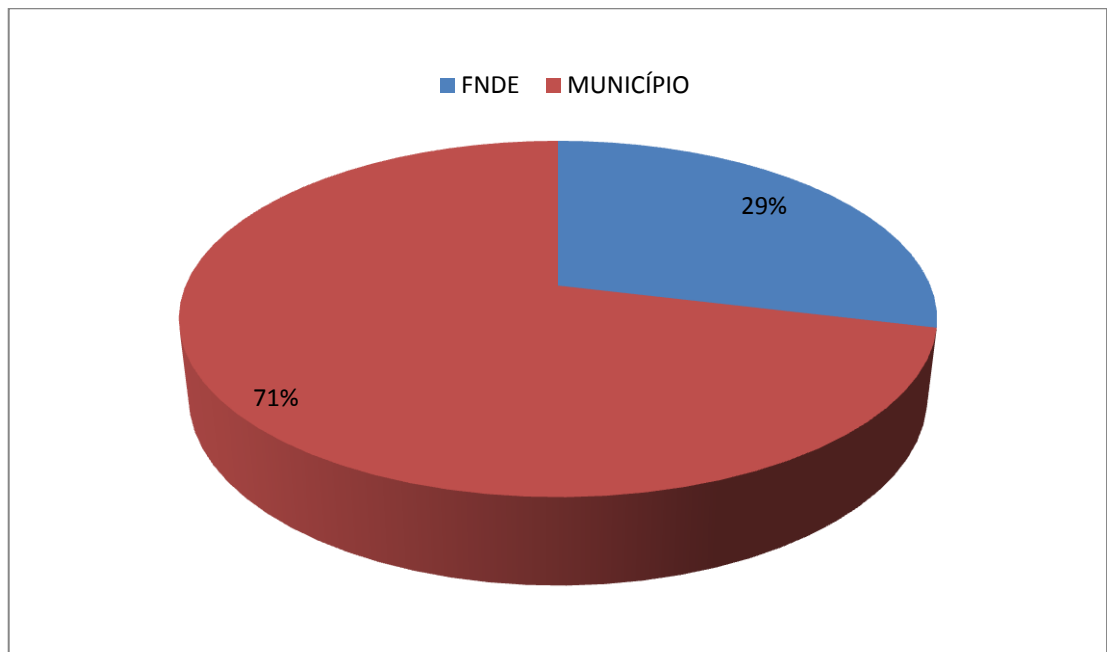


Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Nesse sentido, pode-se dizer que o município manteve uma média de investimento em alimentação escolar.

Os valores investidos no programa são oriundos dos repasses do FNDE e investimentos de recurso próprios do município; na figura 4 pode-se perceber que o município é o órgão que mais investiu nesses últimos quatro anos.

Figura 4 – Investimento realizado pelo município



Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Observa-se que apesar do município trabalhar em regime de colaboração, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação contribui com 29%, ou seja, com a menor parte para garantir uma alimentação adequada aos alunos; e o município investiu 71% na manutenção do programa de alimentação escolar.

#### 4.3 DADOS FINANCEIROS DO TRANSPORTE ESCOLAR

O transporte escolar possui uma grande importância para a gestão pública municipal, pois existem muitos alunos que residem em áreas rurais longe das escolas e através deste programa o município consegue transportar os alunos até a escola mais próxima, desta forma, garantindo o acesso e a frequência desses alunos ao ensino regular.

De acordo como o FNDE na resolução de nº 05, de 28 de maio de 2015 no artigo 14 os recursos repassados à conta do PNATE poderão ser utilizados da seguinte maneira:



I - Manutenção de veículos escolares rodoviários com Certificado de Registro de Veículo, devidamente regularizado pelo órgão competente em nome do EEx, tais como:

a) pagamento de despesas com reforma, seguros, licenciamento, impostos e taxas (do ano em curso), pneus, câmaras e serviços de mecânica em freio, suspensão, câmbio, motor, elétrica e funilaria, recuperação de assentos, combustível e lubrificantes e outros serviços necessários para adequada manutenção do veículo;

II - Manutenção de veículos escolares aquaviários com Registro de Propriedade da Embarcação, devidamente regularizado pelo órgão competente em nome do EEx, tais como:

a) - pagamento de despesas com reforma, seguros, impostos e taxas (do ano em curso), registro na autoridade marítima competente, peças e serviços de mecânica do motor, conjunto de propulsão e equipamentos embarcados, combustíveis e lubrificantes e outros serviços necessários para adequada manutenção da embarcação.

III - pagamento de serviços contratados junto a terceiros, obedecidas, por parte do prestador de serviço, as exigências previstas nos artigos 136 e 138, da Lei nº 9.503, de 1997, desde que utilizados para cobrir despesas realizadas na contratação de veículos adequados para o transporte de escolares, que estejam em conformidade com as disposições do Código de Trânsito Brasileiro ou às Normas da Autoridade Marítima, assim como às eventuais legislações complementares no âmbito estadual, distrital e municipal.

IV - aquisição de passe estudantil quando houver oferta de serviço regular de transporte coletivo de passageiros [...]

O valor repassado ao município através do programa pode ser investido na manutenção de veículos para que os mesmos estejam em condições de transportar os alunos, mas para que o município cumpra com as exigências legais do programa ele deve investir dos recursos próprios a maior parte do valor gasto em transporte escolar, pois, somente o valor repassado pelo estado não é suficiente para atender a demanda. Ou seja, não recebe um valor monetário suficiente para ofertar o serviço, mas ele tem a obrigação de atender os alunos matriculados na rede de ensino.

Para atingir os objetivos propostos da pesquisa, optou-se por analisar os dados financeiros através da execução orçamentária, relatórios contábeis, as transferências realizadas pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e extratos bancários.

No quadro 2 a seguir podemos visualizar o repasse do fundo nacional de desenvolvimento da educação, bem como o valor investido pelo município.

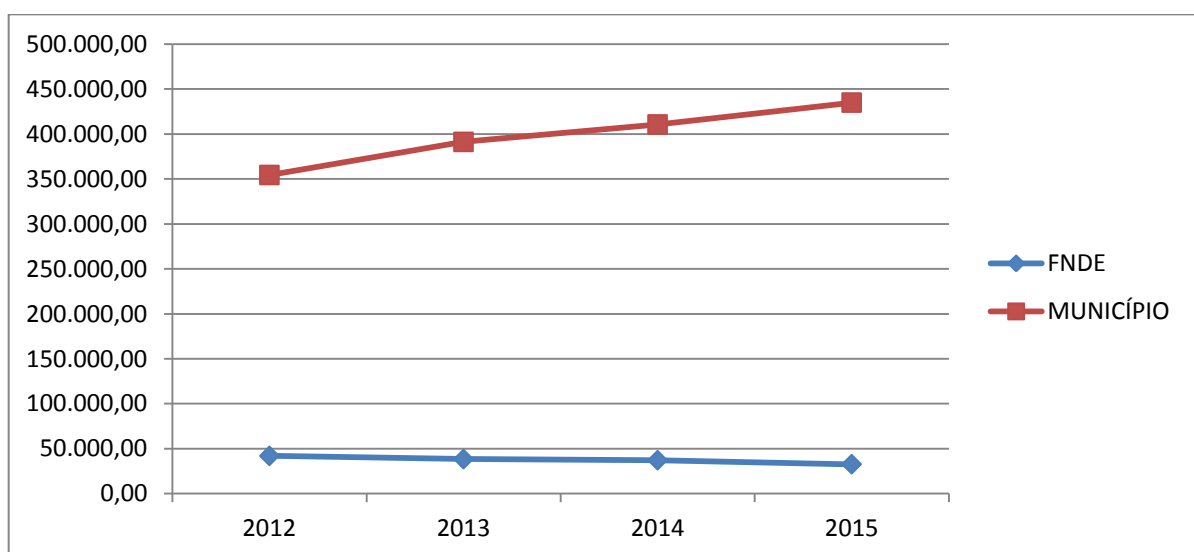
Quadro 2 – Dados referentes ao transporte escolar

Ano	Número de alunos atendidos	Valor repassado pelo FNDE (PNATE)	Valor investido pelo Município	Total
2012	330	42.003,68	354.326,82	396.330,50
2013	302	38.439,73	391.118,48	429.628,21
2014	292	37.166,89	410.534,08	447.700,97
2015	257	32.710,96	434.832,46	467.543,42
<b>TOTAL</b>	<b>1.181</b>	<b>150.321,26</b>	<b>1.590.811,70</b>	<b>1.741.203,00</b>

Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

O investimento em transporte escolar se faz necessário para atender as necessidades apresentadas no município. Na figura 5 pode-se visualizar que o investimento não ocorreu de forma equilibrada entre o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e Município.

Figura 5 – Investimento realizado pelo município e FNDE

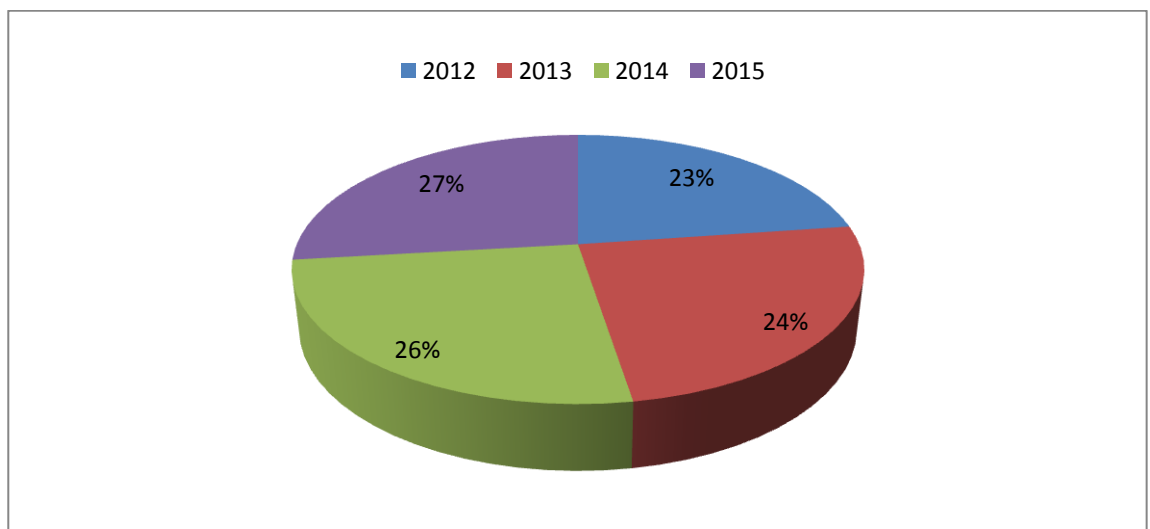


Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Percebe-se que o valor investido pelo município em transporte escolar é superior em todos os anos ao repasse do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Se analisarmos o total de cada ano podemos perceber que a maior média de investimento ocorreu no ano de 2015 com um percentual de 27%, como podemos observar a seguir na figura 6.

Figura 6 – Investimento por ano

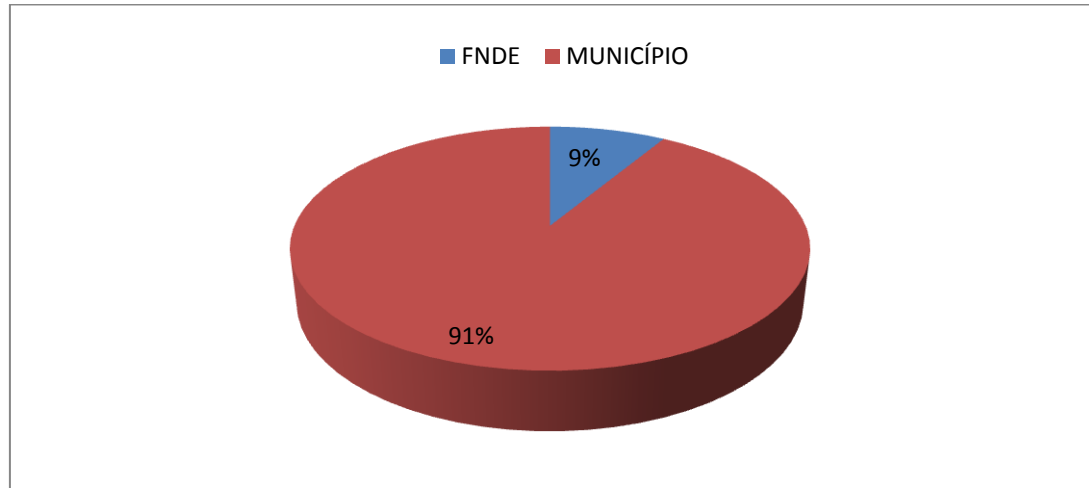


Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Ainda pode-se visualizar na figura 6 que o menor valor investido foi no ano de 2012 com um percentual de 23%. Ou seja, do ano de 2012 para o de 2015 houve um aumento de 4% no valor investido para ofertar o transporte escolar.

O transporte escolar é uma obrigação da gestão municipal e recebe da união repasses de complementação para atender aos alunos residentes na área rural e registrados no censo escolar, na figura 7 pode-se visualizar em porcentagem a proporção de investimento realizado pelo município e pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Figura 7 – Porcentagem de investimento do município e FNDE



Fonte: Setor contábil da Prefeitura Municipal de Dois Irmãos das Missões/RS, reorganizado pelo autor (2016).

Diante dos dados expostos percebe-se que o maior investimento para atender a demanda apresentada fica sobre a responsabilidade do município, sendo que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação investiu 9% e o município 91%.

#### 4.4 IMPACTO DOS PROGRAMAS PNAE E PNATE NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL

Tanto o programa nacional de alimentação escolar quanto o programa nacional de apoio ao transporte escolar são programas de grande importância para a gestão da educação municipal, pois, através deles é possível oferecer um atendimento com maior qualidade aos alunos.

Os repasses recebidos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação colaboram para atender a demanda apresentada e cumprir com as obrigações previstas nas legislações, mas é necessário salientar como podemos constatar através da análise dos dados financeiros que o investimento feito nestes programas não ocorre de maneira igualitária entre o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e Município, pois sai dos recursos municipais o maior valor investido nos programas.

O município trabalha em regime de colaboração com o estado como prevê a constituição federal de 1988 e a lei de diretrizes e bases da educação nacional 9.394/96, ou seja, desenvolve uma atividade em parceria com um órgão estadual. Os programas de alimentação e transporte escolar são exigências legais de responsabilidade das esferas estadual e municipal, mas com o regime de colaboração o estado transfere sua responsabilidade para o município e, apesar dessa parceria estabelecida entre município e estado, foi possível perceber que nos dois programas federais pesquisados é o município que arca com a maior parte do investimento para manter a oferta e a manutenção dos programas.

Para o bom funcionamento de uma gestão é necessário ter um planejamento do seu trabalho, uma organização, uma direção e sobre tudo o controle sobre as atividades planejadas, somente quando um gestor tem esses princípios definidos o trabalho terá eficiência e eficácia. O processo de gestão da educação municipal é uma tarefa que envolve conhecimento em várias áreas, sendo o gestor responsável pelo gerenciamento dos programas e pelo sucesso na gestão.

Na gestão educacional o trabalho exige uma dedicação extrema e a logo prazo, pois são notáveis as dificuldades tanto em gerenciar os programas educacionais que são cada vez mais burocráticos e os valores repassados ao município é apenas em forma de complementação, isso, dificultando a administração dos recursos disponibilizados para gestão pública.

Os programas de alimentação e transporte escolar impactam diretamente na gestão educacional, pois no ano de 2014 a Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto tinha um orçamento de 2.425.800,00 e 20% desse valor foi investido na manutenção desses dois programas, desta forma o município está deixando de fazer um investimento maior em programas pedagógicos ou até mesmo em recursos humanos da secretaria para cumprir com a manutenção dos programas que também são de responsabilidade do estado, ou seja, o município fica com a maior parte do ônus nesse regime de colaboração.

A gestão na educação deve ter como principal objetivo desenvolver uma educação de qualidade aos alunos e percebe-se que todo o processo é lento e dificultoso. E, infelizmente o que deveria ser o objetivo principal acaba se tornando uma consequência de todo esse processo.

Apesar de todas as dificuldades no processo de gestão que foram observadas durante o desenvolvimento do trabalho no município, pode-se dizer que os

programas pesquisados contribuem para desenvolver o crescimento da educação municipal, pois os programas pesquisados colaboram diretamente na frequência e na permanência dos alunos na escola, diminuindo desta forma a evasão escolar e possibilitando aos alunos um crescimento enquanto cidadãos, mas em contraponto o valor financeiro investido nos programas fica a maior parte sobre a responsabilidade do município fazendo com que outras áreas da gestão municipal não tenham um maior investimento.

A gestão da educação municipal é desafiadora, pois cabe ao gestor desenvolver em seu cotidiano uma série de processos administrativos que visam: planejamento, organização, direção, controle e ainda assumir a condição de agente político para implantação das políticas educacionais mais adequadas a rede de ensino. O gestor público tem a responsabilidade de atingir os interesses da sociedade com respeito e moral e o dever de ser transparente, pois, está gerenciando algo que não é dele.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa teve como objetivo analisar como o processo de gestão dos programas educacionais federais influencia no processo da gestão da educação municipal.

A educação municipal é um processo que envolve em sua gestão o conhecimento em várias áreas, a pedagógica, administrativa e financeira que são de fundamental importância para o gestor, pois, ele tendo um bom planejamento, organização, direção e controle das atividades planejadas são indicativos de que o processo de gestão ocorra de maneira eficaz.

Para que o gestor desenvolva suas atividades planejadas é necessário que ele tenha recursos financeiros disponíveis, pois a gestão depende diretamente de investimentos financeiros, mas também é necessário que o gestor tenha conhecimento suficiente para aplicar esses recursos conforme as legislações.

Todo o planejamento da gestão da educação municipal tem como foco principal a questão pedagógica, pois é no pedagógico que se trabalha o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, é o lado mais importante e significativo de uma gestão educacional.

Os programas federais de alimentação e transporte escolar impactam diretamente no aspecto financeiro da gestão educacional, pois o município trabalha em regime de colaboração com o estado, mas o município acaba investindo recursos próprios para conseguir com que os programas sejam eficazes, mas eles também impactam de maneira indireta, pois o município acaba investindo mais recursos financeiros nesses dois programas e deixa de investir em questões pedagógicas e de recursos humanos.

Portanto, pode-se dizer que apesar das dificuldades enfrentadas no momento de gerenciar os programas educacionais para garantir a eficiência do programa, nota-se que os programas impactam na gestão municipal de maneira positiva, pois através desses programas é possível manter o acesso e a permanência de muitos alunos na escola, desta forma os programas influenciam diretamente no processo de ensino e aprendizagem dos educandos, ou seja, contribuindo para atingir o objetivo principal da educação municipal.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos, ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo, RS: Saraiva, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Secretaria de Educação a Distância – 4. ed., atual. – Brasília: MEC, FNDE, 2011. 139p. : il. color. – (Formação pela escola)

\_\_\_\_\_. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10649371/artigo-211-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11695738/artigo-8-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 2, de 18 de janeiro de 2012**. Disponível em: <[https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl\\_tipo=RES&num\\_ato=00000002&seq\\_ato=000&vlr\\_ano=2012&sgl\\_orgao=CD/FNDE/MEC](https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000002&seq_ato=000&vlr_ano=2012&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC)>. Acesso em: 10 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 43, de 4 de setembro de 2012**. Disponível em: <[https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl\\_tipo=RES&num\\_ato=00000043&seq\\_ato=000&vlr\\_ano=2012&sgl\\_orgao=CD/FNDE/MEC](https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000043&seq_ato=000&vlr_ano=2012&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC)>. Acesso em: 10 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 5, de 28 de maio de 2015**. Disponível em: <[https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl\\_tipo=RES&num\\_ato=00000005&seq\\_ato=000&vlr\\_ano=2015&sgl\\_orgao=CD/FNDE/MEC](https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000005&seq_ato=000&vlr_ano=2015&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC)>. Acesso em: 12 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Confederação Nacional de Municípios. **O financiamento de educação e seus desdobramentos na gestão municipal/ Confederação Nacional de Municípios** – Brasília: CNM, 2009.

BORDENAVE, J. **O que é participação**. 8. ed, São Paulo: Braziliense, 1994.

CHAVES, L. G. **Políticas de Alimentação Escolar** / Lorena Gonçalves Chaves e Rafaela Ribeiro de Brito – Brasília: Centro de Educação a Distância – CEAD, Universidade de Brasília, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 18 de jun.2014.



CURY, C.R.J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.**  
IN:Revista brasileira de política e administração da educação. São Bernardo do  
Campo.V.18,nª 2, 2002.

DIAS, J. A. **Educação básica: políticas, legislação e gestão – leituras.** São Paulo:  
Pioneira Thomson Learning, 2004.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Programa  
Nacional de Alimentação Escolar.** Disponível em:  
<[http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-  
apresentacao](http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao)>. Acesso em: 30 mar. 2016.

GRASSI, A. G. **Qual a importância do Projeto Político Pedagógico na Escola?**  
Jornal O Alto Uruguai, FW, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 4. Ed, Goiânia:  
Editora alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. **“Ainda as perguntas: o que é pedagogia, quem é o pedagogo, o  
que deve ser o curso de Pedagogia”** IN: PIMENTA, S. G. (Org.) Pedagogia e  
pedagogos: caminhos e perspectivas.São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências.** 2. ed, Curitiba:  
Editora Positivo, 2009. v. 1.

MARCONI, M. KARATOS, E. Maria. **Técnicas de pesquisa, instrumentos de  
pesquisa, abordagens.** Artmed. Rio de Janeiro, 2008.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial / José Carlos Marion.** 14. ed.  
São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília et al. **Pesquisa Qualitativa: teoria, método e criatividade.**  
Grall, BH, 2001.

MONTANA, P. J. **Administração.** 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 1998.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. São Paulo:  
Cengage Learning, 2008.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 3. ed. São Paulo, SP:  
Atlas, 2010.

PEREZ JR. José Hernandez; BEGALLI, G. A. **Elaboração e análise das  
demonstrações contábeis.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIOS, D. R. **Grande dicionário unificado da língua portuguesa.** São Paulo: DCL,  
2010.

REVISTA: **Gestão em Rede**. Outubro de 2008.

SAVIANI, D. **Saberes implicados na formação do educador**. In: Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade. BICUDO, M. A. V.;

SILVA JUNIOR, C. A (Orgs.), V 1. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1992.

SILVA, S. K. **Políticas educacionais**/ Samira Kfourri da Silva, Raquel Franco Ferronato, Mônica Maria Baruffi. – Londrina: Distribuidora Educacional S.A, 2014.

SCHUGURENSEKY, D. **Globalização, democracia participativa e educação cidadã: o cruzamento da pedagogia e da política pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes: 2000.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

UNDIME, União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. **Orientações ao dirigente municipal de educação: fundamentos, políticas e práticas**. São Paulo: Fundação Santillana, 2012.

VASCONCELLOS, C S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do Projeto Político-Pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 6. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para a elaboração e realização**. 15. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo, Libertad, 1995.

<<https://pt.wikipedia.org/wiki/Pedagogia>>. Acesso: em 20 jun. 2016.