Revista Brasileira de Administração Política
ISSN 2525-5495
V. 17, n. 2, 2025, 174-212
DOI: 10.9771/rebap.v17i2.71028
Artigos Livres | Free Articles | Artículos Libres

Avaliação da Capacidade de Gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar em Institutos Federais de Ensino

Evaluation of the Management Capacity of the National School Feeding Program in Federal Institutes of Education

Evaluación de la Capacidad de Gestión del Programa Nacional de Alimentación Escolar en los Institutos Federales de Educación

Angela Gama Dias de Oliva[1], Elizabeth Matos Ribeiro[1], Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro[1]

[1] Universidade Federal da Bahia – Brasil.

*Autor de correspondência: angela.gama@ifnmg.edu.br

RESUMO

Neste trabalho, o objetivo é avaliar a capacidade de gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) em Institutos Federais, a partir da Teoria da Administração Política e da experiência deste Programa no IFNMG-Campus Montes Claros. Foram analisados documentos que compõem o PNAE, como relatórios de gestão e processos administrativos referentes à aquisição de alimentos, a partir de 2017, além da aplicação de entrevistas a atores envolvidos nesses processos. Foi realizada análise de conteúdo considerando que os fenômenos administrativos são integrados por duas dimensões indissociáveis: as dimensões de *gestão* e de *gerência*. Os resultados da pesquisa evidenciam os limites e desafios a serem superados pela Gestão do PNAE, e proporcionam contribuições para compreender a indissociabilidade entre os aspectos teóricos e práticos que integram os fenômenos administrativos que afetam a capacidade de gestão. O estudo possibilitou apontar elementos de estratégias de gestão e gerenciais voltadas para melhorar os níveis de eficácia, eficiência e efetividade do programa, bem como apresentar um modelo de avaliação da capacidade de gestão a partir do prisma da Administração Política.

PALAVRAS-CHAVE:
Avaliação de políticas públicas
Administração política
PNAE

ABSTRACT

In this work, the objective is to evaluate the management capacity of the National School Feeding Program (PNAE) in Federal Institutes from the Theory of Political Administration and the experience of this Program in the IFNMG-Campus Montes Claros. Documents that make up the PNAE were analyzed, such as management reports and administrative processes related to the acquisition of food, as of 2017, and interviews were applied to actors involved in these processes. Content analysis was carried out considering that administrative phenomena are integrated by two inseparable dimensions: the management and management dimensions. The research results show the limits and challenges to be overcome by the PNAE Management, providing contributions of the inseparability between the theoretical and practical aspects that integrate the administrative phenomena that affect the management capacity. The study made it possible to point out elements of managerial and managerial strategies aimed at improving the levels of effectiveness, efficiency and effectiveness of the program, as well as to present a model for assessing management capacity from the perspective of Political Administration.

KEYWORDS:
Evaluation of public policies
Political administration
PNAE

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar la capacidad de gestión del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) en Institutos Federales, con base en la Teoría de la Administración Política y la experiencia de este Programa en el IFNMG-Campus Montes Claros. Se analizaron documentos que componen el PNAE, como informes de gestión y procesos administrativos relacionados con la adquisición de alimentos, a partir de 2017, además de entrevistas con actores involucrados en estos procesos. El análisis de contenido se realizó considerando que los fenómenos administrativos están integrados por dos dimensiones inseparables: gestión y administración. Los resultados de la investigación destacan los límites y desafíos que debe superar la Gestión del PNAE y brindan contribuciones para comprender la inseparabilidad entre los aspectos teóricos y prácticos que integran los fenómenos administrativos que afectan la capacidad de gestión. El estudio permitió identificar elementos de gestión y estrategias administrativas orientadas a mejorar los niveles de efectividad, eficiencia y eficacia del programa, así como presentar un modelo para evaluar la capacidad de gestión desde la perspectiva de la Administración Política.

PALABRAS-CLAVE:
Evaluación de políticas públicas
Administración política
PNAE

SUBMETIDO: 12 de novembro de 2025 | **ACEITO:** 19 de dezembro de 2025 | **PUBLICADO:** 30 de dezembro de 2025
© Revista Brasileira de Administração Política, 2025. Este artigo é distribuído sob uma Licença Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo visa avaliar a capacidade de gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) em Institutos Federais (IFs), a partir de um modelo baseado na teoria da Administração Política e da experiência deste programa no IFNMG-Campus Montes Claros.

A estruturação do modelo metodológico dialoga com o estudo de Nogueira (2014) no âmbito da gestão em saúde auditiva, que buscou a construção de um instrumento para avaliação da qualidade dos serviços de saúde sob a ótica da teoria da Administração Política, e com o de Bittencourt (2014) no campo da gestão e da implementação das diretrizes da política nacional de humanização em unidades hospitalares públicas baianas. Por meio desses dois estudos, avançou-se no delineamento de uma matriz de análise preliminar que se propôs a avaliar a capacidade de gestão de políticas ou programas governamentais, tendo como objeto o PNAE.

Outros dois estudos também contribuíram para ampliar as abordagens teórico-metodológicas. O primeiro desenvolvido por Guimarães et.al. (2004), que buscou avaliar a capacidade de gestão de organizações sociais de saúde e o de Araújo e Boullosa (2015) que buscou avaliar o processo de implementação dos Centros-dia de Referência para a pessoa com deficiência e suas famílias, no âmbito do Plano Viver sem Limite, na região Nordeste. As contribuições que os destacados estudos trouxeram estão relacionadas às dimensões e variáveis que subsidiaram a avaliação da capacidade de gestão e/ou capacidade de implementação de políticas públicas.

Neste estudo, buscou-se avaliar o PNAE, que desde sua criação passou por avanços significativos nos aspectos técnicos e operacionais vinculados à melhoria da capacidade de gestão do programa, dentre eles o processo de descentralização financeira e administrativa, que possibilitou maior gerência na implementação do programa e na busca por efetividade das ações públicas, significativas para a inclusão social e redução das desigualdades em nosso país.

A literatura que trata do tema tem ganhado relevância, especialmente no que se refere a estudos avaliativos sobre a gestão do PNAE, com ênfase nas escolas municipais e estaduais. Mas esse esforço é constatado ainda muito

limitado no âmbito dos IFs, o que justifica a relevância do estudo, especialmente quando incorpora uma inovação teórico-metodológica, propondo um desenho que privilegia a avaliação da capacidade de gestão do PNAE no IFNMG - Campus Montes Claros, a partir do prisma da teoria da Administração Política, e que pode servir de referência para a avaliação do programa em outras instituições que o executam.

Esta seção apresenta o arcabouço teórico que fundamenta a análise da capacidade de gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), a partir da perspectiva da Administração Política. Inicialmente, discute-se o conceito de gestão, destacando sua distinção e complementariedade em relação à gerência, compreendidas como dimensões indissociáveis dos fenômenos administrativos. Em seguida, contextualiza-se o PNAE como política pública de elevada complexidade institucional e relevância social, cuja implementação demanda capacidades político-institucionais e técnico-operacionais articuladas, condição essencial para o alcance de suas finalidades sociais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Uma aproximação da discussão sobre o conceito de gestão: contribuições da administração política

O conceito de gestão tem se revelado amplo, diversificado e controvertido, as definições mais comuns disponibilizadas na literatura evidenciam uma polarização entre os conceitos da administração pública, fundado no campo da ciência política (WILSON, 2005; GOODNOW, 2003; WEBER, 2011) e o conceito de administração científica, fundado no campo da economia neoclássica (TAYLOR, 1976; FAYOL, 1989).

O conceito de gestão, defendida pela economia neoclássica, se confunde com a concepção pragmática associada às práticas de gerenciamento (que ganha destaque na teoria do *management*). Conforme apontado por diversos autores críticos sobre o tema (RIBEIRO, 2006; SANTOS, 2004; FRANÇA FILHO, 2004; SANTOS; RIBEIRO; SANTOS 2009; AZEVEDO; GRAVE, 2014), o gerencialismo reflete os aspectos mais técnico-operacionais da administração, reforçando assim, a

crença na neutralidade da administração científica que escolheu estar associada aos princípios defendidos pelo positivismo (especialmente os defendidos pela economia utilitária ou microeconomia). Tal interpretação reconhece o papel e funções da gestão aos aspectos meramente instrumentais próprios das práticas administrativas, refletidas nos processos e coordenação e controle dos tempos e movimentos do trabalho, com vistas a melhorar os níveis de produtividade e competitividade das organizações (consideradas na defesa dos interesses empresariais, assim como também na sua expressão coletiva garantida pela atuação conservadora do Estado capitalista).

Já a tradição da administração pública mais antiga – data da segunda metade do século XIX – se fundamenta nas bases teórico-metodológicas das ciências sociais, com destaque para as contribuições da ciência política – compreende o conceito de gestão a partir da sua integração com a dimensão política. É importante destacar que o debate clássico sobre as interseções possíveis entre administração e política tem sido, até os dias atuais, palco de acalorados e inconclusos debates. Dentre essas discussões internacionais merece destacar os embates clássicos realizados entre Wilson (2005), Goodnow (2003) e Weber (2011), sobre as correlações possíveis desses dois conceitos e práticas sociais, expressas pela interpretação que sustentava que eram aspectos dicotômicos. Enquanto outra corrente apontava tratar-se de relações complementares. Em âmbito nacional merece destacar as contribuições trazidas por Guerreiro Ramos (2014) e João Ubaldo Ribeiro (2006) que vão inaugurar no Brasil as discussões acadêmicas sobre as articulações possíveis entre os conceitos de administração e política, com ênfase na atuação da administração pública brasileira. Ao admitir a separação ou complementariedade entre administração e política os citados autores abrem uma discussão fundamental sobre os aspectos técnicos e políticos que caracterizariam os '**fatos e atos de administrar'** e os '**fatos e atos de fazer política'** (FILIPPIN, 2017). Nesse embate surgem novas abordagens críticas no campo da administração pública que legitimam que fazer administração (gestão) implica tratar-se também de uma dimensão abstrata que incorpora aspectos relativos às relações de poder e sua legitimidade; extrapolando, desse modo, as atividades meramente

procedimentais próprias da administração científica.

Amparado nesse debate clássico e atual, pode-se concluir que conceber e fazer gestão pública implica analisar tanto os aspectos relativos aos conflitos inerentes aos processos decisórios que envolvem a sociedade, o Estado e as organizações empresariais (mercado), como também impõe observar os aspectos instrumentais que garantem sua plena execução. No âmbito desse debate, a administração política traz contribuições importantes ao afirmar que gestão e gerência não são dimensões antagônicas entre si, mas se complementam, na medida em que os 'saberes e práticas administrativas' exigem uma articulação permanente (RIBEIRO, 2006; CORREA; JURADO, 2003; SANTOS, 2004; SANTOS, RIBEIRO; SANTOS, 2009; AZEVEDO; GRAVE, 2014, FILIPPIN, 2017).

Ao estabelecer as singularidades e convergências entre os conceitos e práticas de 'gestão', como dimensões representativas dos aspectos abstratos/políticos e da 'gerência', como dimensão representativa dos aspectos técnicos/instrumentais, a administração política traz uma importante contribuição para a definição das bases teórico-metodológicas e empíricas que dão suporte científico ao estudo. Ao defender ser a administração um campo de conhecimento próprio, ainda que reconhecidamente interdisciplinar, Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos (2009) reafirmam que são conceitos distintos, porém, complementares, visto que refletem um processo indissociável.

Ao admitir ser a 'gestão' o objeto científico da administração (essência singular dos atos de pensar a administração), os teóricos da administração política qualificam o campo de conhecimento próprio da ciência administrativa; e, ao afirmar ser a 'gerência' o espaço de manifestação da capacidade empírica de implementação ou realização de uma dada concepção administrativa, reconhecem o espaço próprio de manifestação do que classificam de administração profissional. Por administração profissional definem o espaço que integra uma multiplicidade de profissionais (não apenas administradores, mas também) capacitados para viabilizar a tarefa desafiadora de executar o projeto de nação/projeto de sociedade ideado ou estabelecido na concepção da gestão.

Na medida em que colocam a gestão como representação mais elevada da administração, pode-se inferir que avaliar a capacidade de gestão de um dado governo ou uma dada política/programa público implica considerar tanto seus aspectos conceituais como suas manifestações concretas/empíricas, materializados por meio dos instrumentos técnico-operacionais. Nesse sentido gestão e gerência representam um mesmo e único processo manifesto em diferentes e complementares aspectos próprios da administração.

Visando ampliar essa discussão sobre o conceito de gestão, destaca-se as contribuições incorporadas por Carlos Matus (1993), através do conceito e método conhecido como Planejamento Estratégico Situacional (PES), sustentado no conceito do 'Triângulo de Governo'. A base conceitual e metodológica defendida pelo citado autor para avaliar capacidade governativa (capacidade de gestão) estaria centrada na articulação de três 'capacidades interdependentes' entre si: (1) existência de projetos de governo; (2) grau de governabilidade do sistema; e (3) capacidade de governo. A partir deste modelo de triangulação das referidas capacidades, o autor define três categorias de análise principais para aferir a capacidade de gestão: capacidade normativa, capacidade administrativa/gerencial e capacidade política. Com base nessa concepção ampliada de gestão pública, Matus (1993) defende que a capacidade de gestão plena de uma organização pública pode ser aferida por um conjunto articulado de capacidades que envolvem as seguintes competências principais: competências de formular projetos; competências políticas e normativa; e competências técnico-operacionais e logísticas (materializadas através dos recursos humanos, materiais e financeiros disponibilizados). Acrescenta, ainda, que a essas três capacidades são integradas a outra dimensão relevante referente à capacidade de mobilizar parcerias e alianças com os diversos atores interessados. Pode-se inferir que o "Triangulo de Governo" representa para Matus (1993) o elevado potencial de recursos políticos e estratégicos que a gestão pública exige para o alcance dos objetivos e finalidades perseguidos pela sociedade, manifestas por meio das políticas públicas, planos, programas e planejamento governamental.

Comparando as contribuições de Matus (1993) e Santos (2004), sobre o

conceito de gestão para avaliar capacidade de governo ou administração política, pode-se afirmar que há convergências entre as propostas teórico-metodológicas defendidas pelos dois autores. Tais aproximações se manifestam, pois, no reconhecimento das complementariedades entre o papel político e técnico que a gestão pública impõe aos fatos e atos administrativos.

Ampliando essa reflexão, pode-se afirmar, em contraponto à perspectiva trazida pelo citado autor, sustentada na defesa do "Triangulo do Governo", que os teóricos da administração política ampliam essa perspectiva ao defenderem que a gestão (como objeto científico da administração) representa a *dimensão abstrata/teórica* dos 'fatos e atos administrativos'. O que significa que a dimensão teórica da gestão contempla tanto a concepção dos aspectos político-institucionais como as macro dinâmicas organizacionais e administrativas, envolvendo, assim, a capacidade de mobilizar parcerias e alianças, mediar conflitos, definir estratégias, formular políticas, estabelecer atos regulatórios, etc. Em síntese, pensar a capacidade de gestão como dimensão que representa o ato de 'pensar' os atos 'administrativos' implica em considerar que administrar um dado projeto de nação ou projeto de sociedade ou projeto organizacional reflete aspectos subjetivos e substantivos que precisam ser compreendidos no âmbito das competências da administração.

Outra diferença identificada entre as duas abordagens está na perspectiva técnico-operacional sobre o papel assumido pela gerência. Enquanto para Matus (1993) essa dimensão se limita aos aspectos técnico-operacionais da administração, para Santos (2004, p. 40-41) essa dimensão assume uma perspectiva mais ampliada na medida em que consideram que a administração profissional (gerencial) representa o espaço que abriga todas as atividades aplicadas disponibilizadas para que a sociedade e o Estado possam garantir a viabilidade do padrão de gestão concebido. Nesse contexto são considerados os engenheiros, os médicos, os dentistas, os técnicos, os psicólogos, o contador, entre muitos outros profissionais formados para atender a um dado padrão de gestão das relações sociais de produção.

Ao reconhecer a relevância da perspectiva burocrática e técnica, consagrada pela administração científica, moldada por Taylor (1976) e

consolidada por Fayol (1989), os teóricos da administração política colocam a ciência administrativa em outro patamar, reconhecendo tratar-se de uma área de conhecimento e de práticas sociais essenciais. Esse reconhecimento legitima, portanto, que os aspectos técnico-operacionais, próprios das funções gerenciais, não estão limitados, historicamente, aos administradores, mas integram um conjunto mais amplo de profissionais.

Fundamentado nas leituras sobre o conceito de administração política, depreende-se que se trata de uma abordagem epistemológica e teórico-metodológica mais ampla, se comparada aos conceitos particulares de administração pública e administração empresarial. Apesar do reconhecimento de haver muitas aproximações entre o pensamento de Matus (1993) e o defendido por Santos (2004) e Santos, Ribeiro e Santos (2009) sobre o conceito de gestão, é possível apontar que a administração política se destaca por dar maior centralidade ao debate sobre o papel da gestão na condução das relações sociais de produção, circulação/realização e distribuição. O que implica considerar que conseguem aprofundar os recursos teóricos-metodológicos dos campos da administração científica e da administração pública, mediante a incorporação da própria dinâmica que tem fundamentado e orientado (administrado) as inter-relações históricas entre sociedade-Estado-Mercado.

Ao privilegiar abordagem da administração política como base teórico-metodológica orientador do estudo, pretendeu-se identificar capacidade de gestão a partir das seguintes dimensões de análise principais: político-institucionais e dinâmicas macro organizacionais e administrativas que têm guiado a execução do PNAE no IFNMG-Campus Montes Claros. Essa escolha permitiu reconhecer as causas que têm facilitado ou dificultado o processo de implementação do Programa a partir da análise dos fenômenos administrativos da gestão e gerência. Considera-se que essa escolha dialoga com as contribuições trazidas por Matus (1993), especialmente nos aspectos referentes a capacidade de governar e integrada no desenho metodológica através das contribuições trazidas por Guimarães (2004).

2.2. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

À luz da administração política, escolheu-se do PNAE como objeto de análise do estudo, buscando avaliar a capacidade de gestão de forma contextualizada considerando sua finalidade social relevante e complexa organizacionalmente. Nesse sentido, a tipologia de gestão avaliada orienta-se na direção de aferir decisões partilhadas entre gestores e servidores, de modo a reconhecer os dilemas, desafios e perspectivas para o cumprimento das metas e finalidades definidas pelo PNAE no IFNMG.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), é gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), sobre a responsabilidade das entidades executoras de todos os entes federados, Estados, Distrito Federal, Municípios e Escolas Federais, assegurando a alimentação escolar a todos os estudantes da educação básica públicas e também de escolas filantrópicas e comunitárias, conveniadas com o poder público. Essas instituições assumem a responsabilidade tanto de aplicar os recursos financeiros transferidos pelo FNDE e pela prestação de contas do Programa, como de garantir a oferta de alimentação nas escolas durante todo o período letivo. Além das questões relativas à aplicação dos recursos e garantia de oferta da alimentação escolar, é de responsabilidade desses entes públicos a complementação dos recursos financeiros transferidos pelo FNDE.

É um dos mais antigos programas do governo brasileiro na área de alimentação escolar e de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), sendo considerado um dos maiores e mais abrangentes do mundo no que se refere ao atendimento universal aos escolares e de garantia do direito humano à alimentação adequada e saudável, afirmação retirada da publicação em Cartilha Nacional da Alimentação Escolar (CIRNE, 2020).

O PNAE tem por objetivo contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos 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 em que permanecem na escola (BRASIL, 2009).

A legislação garante o compromisso institucional de intervenção em suas

respectivas regiões identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social, assim, assegurando o direito básico da existência humana (a alimentação) e assegurando compras efetivas desses gêneros alimentícios provenientes de agricultores familiares.

A alimentação Escolar é um direito do estudante e dever do Estado, conforme artigo 6° da Constituição Federal de 1988, mais do que satisfazer uma necessidade física do ser humano, essa política compõem o conjunto de direitos sociais garantidos pela proteção social da população brasileira, sendo o poder público o protagonista desta garantia (BRASIL,1988).

Além de garantia constitucional, a alimentação possui um amplo aparato legal reafirmando o papel do Estado no cumprimento da efetivação plena desse direito, mas apesar das destacadas garantias constitucionais somente em 2009, mediante a Lei nº 11.947, a alimentação escolar é regulamentada, e esse serviço público é direito garantido aos alunos da educação básica pública e passando ser dever do Estado e seu cumprimento sendo promovido e incentivado com vistas ao atendimento das diretrizes estabelecidas na referida legislação. A ocorrência de grandes avanços do PNAE nos últimos anos, trouxe mudanças positivas refletindo tanto o estabelecimento de critérios técnicos-operacionais, dirigidos para capacitar a gestão local, como a obrigatoriedade de integração da política de agricultura familiar ao programa. Para atender a essa meta, a legislação garante que no mínimo 30% dos recursos transferidos pelo governo federal sejam aplicados, exclusivamente, em produtos básicos que respeitem os hábitos alimentares regionais e atendam à vocação agrícola do município. Tais medidas devem também estimular o desenvolvimento da economia local. Estudos de Ferreira (2018), sobre "desafios para a implementação de compras públicas sustentáveis no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais", destacou a instituição não tem dado a devida importância para o atendimento dos agricultores familiares, atores que assumem um papel fundamental no Programa em razão de representar um processo de inclusão social relevante para a redução das desigualdades de renda do campo, como também tem implicações da qualidade da alimentação oferecida às crianças e jovens.

Como o atendimento das metas de compras junto aos agricultores

familiares é impositiva com o cumprimento mínimo de 30% do valor total de recursos destinados para o programa, é essencial identificar quais os fatores administrativos (no âmbito da gestão e gerência) têm impedido o atendimento desses requisitos legais. O que tem impedido que o IFNMG-Campus Montes Claros atenda às essas diretrizes propostas pelo programa assume grande relevância o que justifica a pesquisa

Nesse sentido, considerando a relevância social e alocativa do PNAE, é fundamental avaliar a capacidade de gestão para a identificação dos desafios, limites e perspectivas do processo de implementação desse programa, a fim de contribuir com melhorias no processo de gestão e gerência desta política pública.

Os procedimentos metodológicos adotados neste estudo foram definidos de modo a garantir coerência entre o referencial teórico da Administração Política e a análise empírica da capacidade de gestão do PNAE. Parte-se do pressuposto de que a gestão e a gerência constituem dimensões analíticas complementares, exigindo um desenho metodológico capaz de captar tanto os aspectos político-institucionais quanto os técnico-operacionais do programa. Nesse sentido, esta seção apresenta o campo empírico, as estratégias de coleta de dados e o modelo analítico utilizado para apreender os fenômenos administrativos que conformam a implementação do PNAE no IFNMG.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Definição do campo empírico e coleta de dados

A escolha do *locus* para a avaliação da capacidade de gestão do PNAE foi o IFNMG-Campus Montes Claros. O campus está localizado na maior cidade do Norte de Minas e oferece três turmas de cursos técnicos integrados ao ensino médio e três cursos técnicos concomitantes/subsequentes, integrando, por ano, 690 (seiscentos e noventa) estudantes (IFNMG, 2020).

No Campus Montes Claros, a organização da gestão do PNAE está estruturada em vários setores responsáveis por etapas diferentes da execução do programa. Cada setor trabalha de forma integrada, mas com competências diferenciadas, tendo entre outras atribuições organizacionais, vinculadas à gestão do Programa de Segurança Alimentar, que consiste no desenvolvimento

de ações e serviços para a implementação e fortalecimento da prática de Educação Alimentar e Nutricional. Esses setores assumem, juntos, a responsabilidade de coordenar todos os procedimentos relativos às contratações públicas, em suas diversas modalidades, a partir das demandas levantadas pelas unidades acadêmicas e administrativas (IFNMG, 2016). Com base no conhecimento preliminar da execução do programa, pôde-se traçar o modelo metodológico que será apresentado na seção seguinte.

Para a coleta de dados, usou-se de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionário semiestruturado aos sujeitos vinculados à execução do programa, gestores e técnicos administrativos responsáveis pelo PNAE no instituto. Em relação aos dados secundários, foram analisados relatórios de gestão e os processos administrativos referentes à aquisição de alimentos no IFNMG-Campus Montes Claros, a partir do ano de 2017.

3.2. Desenho do modelo metodológico/teórico de avaliação da capacidade de gestão

A escolha de privilegiar como objeto da avaliação a *gestão* está associada tanto ao privilégio do foco (ênfase) central da formação em Administração quanto também à pretensão de se contribuir para a qualificação da capacidade de gestão de políticas públicas no Brasil, especialmente, das políticas sociais, em razão dos impactos que tais ações podem trazer para minimizar os indicadores de pobreza e desigualdade no país.

Nesse sentido, o desenho do estudo desenvolvido por Guimarães *et al.* (2004), assim como os de Nogueira (2014) e Bittencourt (2014), traz significativas contribuições ao tratar a gestão como objeto central para a implementação de políticas públicas. Santos (2004) ressalva que se trata, ainda, de um conceito indefinido, que tem sido utilizado na maioria da literatura do campo de Administração e outras a áreas do conhecimento como sinônimo de gerência ou de capacidade técnica (apresentado no item 2.1). É central, para a definição das bases metodológicas orientadoras deste estudo, destacar que o conceito de gestão ganha centralidade na teoria da Administração Política ao assumir o

espaço privilegiado de objeto científico da ciência da Administração. É, portanto, nesse sentido que o conceito de gestão será compreendido neste trabalho e, para dar materialidade ao papel social, político e técnico próprio da administração, será integrado o conceito de gerência, que representará a dimensão aplicada, fundamental para a efetivação das ações administrativas.

Esses dois conceitos, gestão e gerência, se complementam e serão avaliados como dimensões indissociáveis, que Santos, Ribeiro e Santos (2009) classificam, por seu turno, como faces integradas dos atos de "pensar e agir" administrativos. Para avaliar os aspectos da gestão e gerência, foram definidas, nos estudos de Nogueira (2014) e Bittencourt (2014), dimensões e subdimensões correspondentes para os sentidos que cada um desses conceitos carrega. Para identificar os aspectos abstratos da gestão, foram definidas as dimensões político-institucionais e a dinâmica dos macroprocessos organizacionais e administrativos; e, para observar os aspectos concretos, foram estabelecidas as dimensões, estrutura, dinâmica dos microprocessos organizacionais e administrativos e resultados).

Inspirando-se no desenho metodológico de Boullosa e Araújo (2009), considerou-se relevante incorporar perguntas orientadoras para cada um dos conceitos, dimensões e subdimensões de análise, de modo a orientar a definição dos indicadores, conforme apresentado no modelo de análise (Quadro 1).

Quadro 1 - Modelo de Análise

CONCEITO	DIMENSÃO	SUBDIMENSÕES	VARIÁVEIS	INDICADORES
GESTÃO	**POLÍTICO-INSTITUCIONAL**	**Desenvolvimento Institucional**	**Concepção do Programa e do Padrão de Gestão do IFNMG**	Conhecimento da concepção e conceitos implicados do programa
				Capacidade de financiamento do programa
				Existência de diretrizes estratégicas e dispositivos legais/ normativos para garantir a implementação do PNAE
				Existência de estratégias para a institucionalização de parcerias interinstitucionais (parcerias externas) para garantir a efetividade e qualidade do Programa
				Existência de estratégias para garantir processos de integração intrainstitucionais do IFNMG (articulação interna) para garantir a efetividade e qualidade do Programa.
				Existência de instâncias de participação social na gestão do Programa.
				Existência de estratégicas para o desenvolvimento institucional, organizacional e administrativo, compatíveis com a sustentabilidade do Programa
		Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos	**Articulação entre o governo federal e o IFNMG para a implementação do PNAE**	Nível de autonomia do IFNMG para a implementação do PNAE.
				Estratégias de tomada de decisão
				Estratégias de Gestão
GERÊNCIA	**CAPACIDADE TÉCNICO-OPERACIONAL**	**Estrutura Organizacional e Administrativa**	**Qualidade da estrutura ambiental, acessibilidade, tecnológica, logística para a implementação do**	Existência de infraestrutura física e acessibilidade adequada para atender as necessidades da equipe técnica do Programa.

			PNAE no IFNMG	Existência de capacidade tecnológica adequada para atender às necessidades da equipe técnica do Programa
		Dinâmica dos Microprocessos Organizacionais e Administrativos	**Condições técnico-operacionais para implementação do PNAE no IFNMG**	Nível de Integração das equipes de gestão e técnica do PNAE com outros setores do IFNMG
				Nível de Integração das equipes de gestão e técnica do PNAE com outras organizações sociais locais e regionais
				Adequação do perfil das equipes de gestão e técnica para a implementação do Programa no IFNMG
				Nível de efetividade no uso dos recursos financeiros disponibilizados para o Programa
		Resultados	**Satisfação dos gestores e equipe técnica com a implementação do Programa no IFNMG**	Percepção do desempenho da implementação do Programa no IFNMG pelos Gestores e Técnicos

Fonte: Elaboração própria com base em Nogueira (2014)

A partir da definição dos indicadores , foram traçadas as bases preliminares do modelo de avaliação da capacidade de gestão, que tem por objetivo construir um panorama sobre o processo de gestão, com ênfase na etapa de implementação do PNAE, visando, a tanto, construir uma base interpretativa mais contextualizada sobre a gestão do programa, bem como identificar bases que contribuam para a construção de um sistema de aprendizagens que ajude a dar mais efetividade e qualidade à oferta dos serviços.

As dimensões de gestão e gerência foram definidas como componentes principais do modelo teórico-lógico da pesquisa, enquanto as respectivas dimensões e subdimensões equivalem aos objetivos de implementação (isto é, o que se deseja alcançar). Os indicadores referem-se aos produtos do padrão de administração política pretendido e revela-se como objetivo de longo prazo. Tais objetivos estão relacionados aos impactos, ou seja, às reais transformações ocorridas na qualidade de vida dos estudantes, como beneficiários principais do PNAE e dos fornecedores vinculados à agricultura familiar, como beneficiários indiretos, mas não menos relevantes.

Destaca-se, nesse modelo, que o contexto sociopolítico vivido pela organização, mediante uma inter-relação estreita e complexa com a sociedade e o mercado, exerce influências explicitas e/ou implícitas na capacidade de gestão e gerência do PNAE, determinando, assim, o alcance da finalidade última de toda política ou programa público: o bem-estar social.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente será apresentado uma caracterização geral dos entrevistados, destacando o perfil da ocupação, nível de formação acadêmica e capacitação técnica na área de gestão. Em seguida, a análise dos resultados da pesquisa, considerando as dimensões Político Institucional e Técnico-Operacional que correspondem à avaliação da capacidade de gestão e de gerência do PNAE. A partir da percepção dos gestores foram indicadas algumas recomendações que integram uma agenda propositiva preliminar, com vistas a contribuir para a melhoria continuada da gestão do Programa, bem como servir de inspiração

para que outras IES possam utilizar na implementação e avaliação do Programa.

Foram 7 (sete) os entrevistados da pesquisa, 5 (cinco) técnicos administrativos educacionais e 2 (dois) professores. Quanto ao tempo de atuação na instituição, os entrevistados têm, em média, oito anos e 5 meses de vínculo com o IFNMG - *Campus* Montes Claros, destes 4 (quatro) afirmam ocupar ou já ter ocupado cargos de gestão. Todos revelaram possuir nível superior completo e 4 possuem formação em nível de pós-graduação, em nível de mestrado e doutorado. Ademais, 4 confirmaram ter formação superior na área de gestão, e 3 assentiram ter participado recentemente de cursos de capacitação/qualificação em gestão. A maior parte deles (5) revelaram que tem investido em programas de capacitação para qualificar sua atuação na gestão do PNAE, buscando conhecer melhor a legislação sobre o programa, seja através do acesso direto ao portal FNDE-PNAE, seja através do estabelecimento de diálogos com colegas que têm mais domínio sobre o tema. Estes dados revelam que trata-se de um corpo profissional experiente e, possivelmente, qualificado com potencial domínio teórico e prático sobre as dimensões que envolvem os aspectos próprios da gestão e da gerência que caracterizam os fenômenos administrativos.

Conforme apontados teórico-empírico e metodológico, o conceito de *gestão*, como objeto central deste estudo, reflete as bases teórico-ideológicas e políticas que fundamentam e orientam a concepção abstrata/subjetiva de uma política ou programa governamental, enquanto o conceito de *gerência* reflete a capacidade de execução dessa ideação, complementando, desse modo, os objetivos de todo fenômeno administrativo. Considerando a concepção defendida pela Administração Política, esses dois conceitos estão articulados de forma indissociada. Isso significa admitir que sua análise e avaliação só será possível de forma integrada, isto é, se houver uma íntima correlação entre o *pensar e o agir administrativos*, entre os *saberes e práticas administrativos*.

Com base nesses aspectos teórico-metodológicos, a análise e discussão dos resultados deste estudo refletem, portanto, cinco subdimensões e cinco variáveis de análise que se complementam entre si e permitem inferir a capacidade de gestão do PNAE do IFNMG - *Campus* Montes Claros.

Tomando as cinco subdimensões de análise como referência orientadora da

análise apresentada nesta subseção, merece destacar que o conceito de *gestão* foi apreendido por meio da identificação da Capacidade Político-Institucional e o conceito de *gerência* pela identificação da Capacidade Técnico-Operacional. Para alcançar essa finalidade, foram definidas como subdimensões principais de análise para avaliar a Capacidade de Gestão as Dimensões Institucionais do PNAE e as Dinâmicas Macro Organizacionais e Administrativas definidas e implementadas pelo IFNMG - *Campus* Montes Claros para garantir a implementação plena e qualificada do referido programa.

Para analisar a Capacidade Técnico-Operacional (gerência), foram definidas três subdimensões: Estrutura Organizacional e Administrativa; Dinâmica dos Microprocessos Organizacionais e Administrativos; e Resultados, considerando os aspectos singulares da implementação do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros. Para cada subdimensão de análise, foram definidas variáveis que deram sustentação à definição dos indicadores qualitativos que guiaram a elaboração do questionário.

4.1. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Para analisar os aspectos político-institucionais baseados na teoria da Administração Política, tem-se como referência central a representação da dimensão Gestão considerada como dimensão representativa dos aspectos abstratos/teóricos (substantivos) dos fenômenos administrativos, com vistas a garantir a implementação efetiva e qualificada do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros. Para avaliar os aspectos político-institucionais, a primeira subdimensão priorizou identificar os aspectos políticos, estratégicos e legais que podem ser evidenciados por meio de decisões estratégicas e instrumentos normativos (legais) que garantem a institucionalidade do programa. Enquanto, na segunda subdimensão, foram destacados os aspectos que refletem as dinâmicas macro organizacionais e administrativas que devem garantir sua implementação, a partir do exercício pleno dos instrumentos de gerenciamento.

4.1.1 Desenvolvimento Institucional

Identificou-se as estratégias que determinaram a identidade e

sustentabilidade de um programa governamental exige reconhecer e analisar evidências registradas em documentos formais (programas, planos, leis e outros instrumentos de regulação, além de registros em atas, relatórios técnicos, pareceres jurídicos, entre outros documentos institucionais), assim como reconhecer os aspectos simbólicos (implícitos e explícitos) que caracterizam uma dada cultura social e organizacional. Considerando esses aspectos mais gerais, a análise dessa subdimensão buscou identificar como os gestores do PNAE do IFNMG - *Campus* Montes Claros reconhecem os aspectos gerais (abstratos) que conformam a concepção do Programa, considerando tanto os aspectos que caracterizam a concepção macro institucional (liderada pelo governo federal) como observar como essa ideação é compreendida pelas instituições responsáveis pela execução da política/programa no território.

Para analisar os aspectos abstratos que caracterizam a concepção da gestão do PNAE e a capacidade institucional do IFNMG - *Campus* Montes Claros para dar conta desse Programa, foram definidas algumas variáveis principais: (i) conhecimento da concepção e conceitos implicados no Programa; (ii) capacidade de financiamento do programa; (iii) existência de diretrizes estratégicas e dispositivos legais/normativos para garantir a implementação do Programa; (iv) existência de estratégias para a institucionalização de parcerias interinstitucionais; (v) existência de estratégias para garantir processos de integração interinstitucionais do INFMG; (vi) existência de instâncias de participação social na gestão do Programa; e (vii) existência de estratégias para o desenvolvimento institucional, organizacional e administrativo.

Em relação ao indicador (i) *conhecimento da concepção e conceitos implicados do programa*, 4, dos entrevistados consideram suficiente o nível de conhecimento que têm sobre o conceito do PNAE, ainda que alguns tenham ressaltado não serem especialistas no tema e atuarem no Programa apenas no IFNMG - *Campus* Montes Claros. Sobre essa pergunta 3 gestores/servidores consideram ter conhecimentos básicos sobre as legislações do PNAE indicando que lhes faltam domínios mais aprofundados sobre a concepção do Programa. Nessa pergunta, merece destacar, que 4 dos gestores/servidores não consideram que a legislação do PNAE apresenta claramente os conceitos do Programa, de

modo a deixar clara a intencionalidade, concepção, dinâmica e finalidade dessa ação governamental, o que acaba por dificultar sua implementação. Explicita bem essa afirmação a fala do Entrevistado 6 ao destacar que "[...] *a legislação é bem clara quanto aos objetivos e funcionamento do PNAE nas escolas* [mas] *faltam informações específicas para a rede federal, pois nossa atuação é mais ampla e deveria ser mais detalhada para nós*".

Quando solicitados a apresentação de um resumo sobre a concepção orientadora do PNAE a partir da interpretação da legislação vigente, 3 dos entrevistados avaliam que conhecem com certa profundidade a normativa. Mas, o fato de a maioria dos entrevistados 4 deles afirmam não concordar ou manifestam uma opinião clara sobre a pergunta revela que ainda pode existir um déficit expressivo dos gestores/servidores que não têm domínio satisfatório sobre essa legislação, pode ser um indicativo de desconhecimento sobre a concepção do PNAE, e avaliar quais as implicações que esse desconhecimento pode ter na capacidade e qualidade da gestão do programa exige investir em novas pesquisas qualitativas que permitam dimensionar os impactos do déficit do domínio pleno dos gestores sobre a concepção de uma dada política para qualificar sua execução e avaliação.

Sobre o indicador (ii) *capacidade de financiamento do programa,* os respondentes foram unânimes em considerar que os recursos financeiros disponibilizados pelo governo federal e complementado pelo IFNMG - *Campus* Montes Claros não garantem o cumprimento das diretrizes, objetivos e metas do Programa. Nesse sentido, consideram que o volume de recursos por aluno é insuficiente, ressaltando, ainda, que o Instituto não tem cumprido o compromisso legal de complementar esses recursos em razão das limitações orçamentárias impostas pelo próprio governo federal.

Outro aspecto ressaltado pelos gestores sobre essa questão refere-se ao fato de que, mesmo que a organização conseguisse complementar integralmente esses valores, não conseguiria ofertar a quantidade de alimentos necessária para atender plenamente aos objetivos e metas do programa. Essa conclusão pode ser observada nas falas de alguns entrevistados, as quais são destacadas a seguir:

> "[os recursos] não são suficientes para atender as demandas nutricionais dos alunos, como preconizado pela legislação e infelizmente o campus não complementa". (Entrevistado 1)
> "O objetivo e a meta do programa são maiores do que [o] atendido. Deve-se buscar atender 100% dos estudantes". (Entrevistado 3)
> "O recurso por aluno é muito pequeno [...] mesmo complementando com recursos do campus, não conseguimos ofertar a quantidade de alimentos que precisamos para atender a todos os objetivos e metas do programa". (Entrevistado 6)

Em relação ao indicador (iii) *existência de diretrizes e dispositivos legais/normativos para garantir a implementação do PNAE,* foi destacado pelos gestores a existência de regulamentos, normas e POPs (Processos Operacionais Padrão) definidos pelo governo federal e/ou criados pelo IFNMG que têm orientado a implementação do Programa. Sobre esse aspecto, 5 entrevistados, apesar de afirmarem não ter conhecimento sobre essas diretrizes, consideram que esses instrumentos são importantes pois norteariam os procedimentos a serem realizados pelos gestores, evitando, desse modo, problemas legais.

Sobre esse aspecto, alguns dos entrevistados sugerem a necessidade de atualizações conforme ressaltado pelo Entrevistado 6 ao destacar que "[...] *todo instrumento Institucional deve ser dinâmico e alterado constantemente permitindo uma maior flexibilização e eficiência na execução do programa*". Sobre esse ponto, o Entrevistado 05 indica a ampliação da participação da Diretoria de Assistência Estudantil e Comunitária (DAEC)[1] do IFNMG na gestão do Programa, destacando que este órgão deveria "[...] *ter um nutricionista responsável pela elaboração e acompanhamento dos processos para auxiliar de maneira mais efetiva os campi que não possuem tal profissional*".

No que diz respeito ao indicador (iv) *Existência de estratégia para institucionalização de parcerias interinstitucionais (parcerias externas)*, a maioria dos respondentes, 4, ressaltou que o *Campus* Montes Claros não tem estratégias que estimule e consolide integração com outras instituições locais, regionais ou nacionais para qualificar a implementação do PNAE. Ressaltam que essas ações de integração deveriam ser uma iniciativa da Reitoria, que tem competência

institucional (estratégica) para determinar e estimular maior integração interinstitucional, até mesmo, qualificar a implementação do Programa dentro das unidades do IFNMG. Mas, apesar de a maioria dos entrevistados ressaltar não haver estratégias nesse sentido, o Entrevistado 2 defendeu que "[...] *há busca de parceiros e fornecedores de forma ativa* [e estas parcerias] *estão garantindo a compra da maior parte dos itens. Além do mais, isso tem garantido uma compra de itens customizado*".

Sobre o indicador (*v) existência de estratégias para garantir processos de integração intrainstitucionais do IFNMG (articulação interna)*, observa-se que 4 dos gestores/servidores consideram que não existem ações dirigidas para estimular uma maior integração entre os órgãos internos. Alguns entrevistados ressaltaram que essas ações seriam relevantes para qualificar a implementação do Programa, afirmando o Entrevistado 2 que "*a troca de experiências seria o primeiro passo [nessa direção e que] não vejo vantajoso a execução centralizada do processo de compra pelas peculiaridades de cada região*", destacando, ainda, que "deveria *partir da Reitoria as ações de integração, até mesmo dentro das unidades do IFNMG*".

Em síntese, a partir das falas de alguns gestores/servidores, pode-se destacar alguns avanços importantes na qualidade da gestão do PNAE, resultantes de uma maior integração interna dos órgãos do IFNMG. Nesse sentido, os Entrevistados 3, 5 e 6, respectivamente, destacaram que essas integrações ganharam relevância por terem produzido "*trocas de experiências*" e "*possibilitado a aquisição compartilhada de alguns itens*", melhorando, desse modo, a qualidade da gestão do Programa "*refletida na variedade de cardápios oferecidas aos estudantes do IFNMG, entre outras atividades importantes que também tiverem impactos positivos na contratação e distribuição dos alimentos aos estudantes*".

Quanto ao indicador *(vi) existência de instâncias de participação social na gestão do programa,* aspecto fundamental para garantir a participação de membros externos na gestão e governança do PNAE, 5 dos gestores/servidores declararam não terem conhecimento sobre essas ações. Desse universo populacional, 2 destacaram haver esforços do programa no sentido de buscar

parceiros para aquisições de alimentos para ampliar a variedade e qualidade, "Unidade administrativa vinculada à Reitoria do IFNMG responsável pelas políticas e diretrizes referentes à gestão, promoção e desenvolvimento de programas, projetos e atividades relacionadas à assistência ao educando, no tocante à assistência à saúde, apoio psicossocial, atendimento às necessidades socioeconômicas e promoção de ações que culminem na inclusão no âmbito escolar". (REGULAMENTO GERAL, art 57, p.16) nutricional dos cardápios, o que tem tido um reflexo positivo na ampliação da lista de compras. Sobre esse aspecto merece destacar a sugestão feita pelo Entrevistado 2 referente "*[à] oficialização de, pelo menos, uma comissão com a participação ativa de membros externos agilizaria muito os trabalhos*".

Em relação ao último indicador que avalia a variável *concepção do programa e do padrão de gestão do PNAE no IFNMG no que se refere a (vi) Existência de estratégias para o desenvolvimento institucional, organizacional e administrativo, compatíveis com a sustentabilidade do programa",* a maioria dos entrevistados, 6, afirma que não há uma política de capacitação/qualificação no Instituto que proporcione continuidade de aprimoramento/melhoramento de implementação do programa na instituição, assim como informa que não existem políticas de investimentos em tecnologia de informação e comunicação dirigidas para garantir a implementação do programa. Destacam que a falta dessa ação estratégica de gestão causa impactos negativos, pois poderia aumentar a eficiência no atendimento à comunidade, já que os fornecedores do programa possuem limitação tecnológica. Reforça-se essa interpretação a opinião do Entrevistado 2 ao destacar que "*A maior parte dos fornecedores do programa são pessoas com pouco acesso à internet e equipamentos de informática*", acrescentando que "*se houvesse um treinamento para estes, além de inseri-los, de forma efetiva, no universo digital, traria agilidade nos processos de compras*".

4.1.2 Dinâmica dos Macroprocessos Organizacionais e Administrativos

Conforme destacado na matriz de análise essa subdimensão busca identificar os aspectos institucionais, organizacionais e administrativos que

possibilitam ao IFNMG-*Campus* Montes Claros plena capacidade para executar o Programa no território. Nesse sentido, foram definidos três indicadores principais*: (i) Nível de autonomia do IFNMG para a implementação do PNAE; (ii) Estratégias de tomada de decisão; e (iii) Estratégias de gestão* (considerando aqui a dimensão da concepção do programa na instituição).

Sobre o primeiro indicador *(i) nível de autonomia do IFNMG para a implementação do PNAE*, a percepção da maioria dos entrevistados, 6, é de que o Instituto tem autonomia plena para a execução do Programa. Apenas 1 dos entrevistados consideram que essa autonomia seja parcial, mas não indicam justificativas para essa leitura interpretação.

Mas, quando perguntados sobre o desempenho do *Campus* de Montes Claros na gestão do PNAE, é possível identificar posições que revelam uma relativa incapacidade interpretativa ou contradição, se comparado com o resultado do indicador anterior, em que os entrevistados afirmam haver autonomia por parte da instituição para administrar o Programa. Evidenciam essa crítica, ainda que implícita, 4 dos respondentes ao registrarem que o IFNMG de Montes Claros consegue cumprir apenas parcialmente suas obrigações com a qualidade da gestão do Programa, contra 3 que defendem que a instituição tem conseguido cumprir satisfatoriamente o papel esperado pelo governo federal.

Como justificativa para a baixa ou reduzida capacidade de gestão, foram destacados os seguintes aspectos principais: (a) falta de recursos financeiros; (b) reduzido número de servidores para atuar no Programa; (c) falta de estrutura adequada para garantir a qualidade do atendimento do Programa; (d) falta de conhecimento pleno da legislação; e (e) falta de conhecimento pleno da execução do programa.

Como indicação para a melhoria dessa questão, o Entrevistado 06 sugere investir no "*aumento de orçamento*" do PNAE e o Entrevistado 1 aponta para a possibilidade de o Instituto "*oferecer* [uma melhor] *estrutura física, de equipamentos e recursos humanos para a implementação do programa nos campi*".

Pode-se observar que houve interpretações distintas em relação ao indicador quanto à autonomia (dada pelo governo federal) e quanto ao

desempenho (da gestão). Quando respondem sobre autonomia de forma integral, percebe-se (observação subjetiva/pessoal) que se levou em consideração a liberdade de escolha dos itens que podem ser adquiridos. E quando respondem sobre autonomia de forma parcial, é possível observar que se trata da autonomia da complementaridade do orçamento. Quanto ao desempenho da gestão, pode-se inferir que se referem à execução da utilização completa (integral) do orçamento disponibilizado pelo FNDE.

Quanto ao indicador *(ii)* referente à avaliação da "*Estratégia de Tomada de Decisão para garantir e/ou qualificar a implementação do PNAE*" foi perguntado aos gestores como as equipes de gestão e técnica do IFNMG do *Campus* estudado têm interpretado as normas legais e instrumentos burocráticos/normativos para garantir a implementação efetiva dos macroprocessos organizacionais e administrativos necessários para o cumprimento das diretrizes, objetivos e metas do Programa. Dos respondentes, 2 consideram que a instituição apresenta capacidade adequada, mas registram falta de investimento em ações de capacitação com vistas a melhorar/atualizar as competências teórico-analíticas e técnicas das equipes. Outros 2 afirmam não ter opinião clara sobre essa pergunta. Do grupo de respondentes, apenas 1 considera que as estratégias são adequadas e ressalta haver capacidade satisfatória no processo de implementação da gestão do Programa. Desse universo, outro interpreta que as estratégias de tomada de decisão são inadequadas. Um pequeno percentual registrou não saber informar.

Somando as respostas positivas em relação a esse indicador, identifica-se que mais da metade dos entrevistados (4) consideram que as tomadas de decisões das equipes do IFNMG do *Campus* Montes Claros garantem o bom funcionamento do programa, mas há gargalos, dificuldades e limitações que precisam ser analisadas para que ocorra uma mudança nelas, para atingir as metas e objetivos do programa.

Mas não se pode desconsiderar o fato de que a soma dos que não acham essas estratégias adequadas não têm opinião clara sobre o problema ou simplesmente consideram outras informações em relação aos aspectos fundamentais referentes à tomada de decisões para garantir a implementação

do PNAE. Chama a atenção que 3 dos entrevistados afirmam ter uma percepção negativa, reforçando que não avaliam que há uma implementação efetiva e sugerindo a necessidade de o IFNMG - *Campus* Montes Claros rever os macroprocessos organizacionais e administrativos para qualificar o cumprimento das diretrizes, objetivos e metas do Programa, de modo a garantir a efetividade do Programa no território.

Sobre o último indicador referente a avaliação das *(iii) Estratégias de Gestão*, o revela que os entrevistados têm uma percepção negativa sobre a capacidade de gestão revelado na maioria dos processos definidos na pesquisa como atividades gestoriais. O único aspecto positivo registrado foi no que se refere à *avaliação e desempenho das equipes* que alcançou um nível médio de avaliação. Para os objetivos da pesquisa, o número elevado de respostas identificadas no nível "não sei" parecem ser reveladoras da baixa capacidade de gestão do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros, tendo em vista que essa dúvida revela um desconhecimento ou falta de cultura organizacional voltada para qualificar a equipe em relação à qualidade do Programa.

Corroborando essa análise crítica sobre as decisões estratégicas do Programa, merece ressaltar a sugestão feita pelo Entrevistado 6, ao defender a necessidade de o IFNMG (Estrategicamente a DAEC) investir na "[...] *criação de diretrizes e planejamento estratégico institucional (Reitoria) e não apenas nos campi como é feito hoje*". Essa proposição coaduna com os pressupostos e argumentos defendidos nesta pesquisa quanto ao fato de que a gestão do PNAE no *Campus* Montes Claros deve se pautar no investimento de ações estratégicas que aumentem o nível de comprometimento institucional, com vistas a melhorar a qualidade do programa. Nesse sentido, o objetivo central deve ser qualificar a gestão do PNAE para que a instituição possa atingir plenamente a finalidade de oferecer alimentação saudável para os estudantes do Instituto e promover ações de inclusão dos agricultores familiares, conforme reza a legislação nacional.

Os dados apresentados como resultados da análise dessa variável e indicadores correspondentes reforçam a preocupação central deste estudo de identificar os limites, desafios e perspectivas da implementação do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros e demonstram que os níveis de eficiência são

relativos, conforme diversos gargalos identificados pelos entrevistados no âmbito da gestão do Programa.

A partir da análise das respostas sobre o conceito de *gestão*, percebe-se que, com as respostas "não sei" (não consegue identificar) somadas à resposta "baixo", é possível afirmar que a percepção dos entrevistados revela que não há uma estratégia de gestão ou, se há, ela é imperceptível dentro do IFNMG - *Campus* Montes Claros. Outro aspecto importante observado refere-se ao fato da maioria dos entrevistados sustentarem que essa estratégia deveria vir da Reitoria (DAEC) já que é o órgão institucional responsável para pensar estrategicamente e auxiliar os *campi* que são os órgãos executores dos programas.

Pode-se observar, ainda, que o IFNMG-*Campus* Montes Claros precisa integrar esse processo de gestão como meta do planejamento estratégico e, também, no planejamento orçamentário. Somente esse esforço garantirá a melhoria em ações estratégicas e gestão, a exemplo das ações vinculadas ao mapeamento dos processos, seleção eficiente dos servidores, avaliação do desempenho e dos impactos da gestão e gerenciamento, de modo que essas estratégias permitam ao Instituto atingir uma melhor eficiência na implementação do Programa PNAE e de outros programas.

4.2. CAPACIDADE TÉCNICA-OPERACIONAL

A capacidade técnico-operacional representa a dimensão própria da gerência e reflete as competências necessárias para a plena articulação entre os atos de 'pensar e fazer administrativos'. Conforme destacado no Quadro 01, o desenho da matriz de análise que guiou essa pesquisa, sustenta-se que o conceito de Gerência exige identificar os aspectos técnicos dirigidos para garantir a plena implementação e alcance dos resultados no PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros

Para dimensionar esses aspectos instrumentais, a pesquisa definiu três subdimensões articuladas entre si: (i*) Estrutura Administrativa; (ii) Dinâmica dos Microprocessos Organizacionais e Administrativos; e (iii) Resultados*. Cada uma dessas subdimensões tem correspondência com uma variável correspondente e respectivos indicadores, conforme descrito a seguir.

4.2.1 Estrutura Organizacional e Administrativa

Avaliar a capacidade organizacional e administrativa exige identificar a percepção dos gestores/servidores do IFNMG sobre a qualidade das condições infraestruturais ambientais, nível de acessibilidade, capacidade de tecnologia, logística e outros instrumentos que garantam a plena implementação do PNAE. Para avaliar esses aspectos gestoriais, foram destacados os seguintes aspectos: *(i) existência de infraestrutura física e acessibilidade; e (ii) existência de capacidade tecnológica adequada para atender as necessidades da equipe técnica do Programa*.

Quanto ao primeiro indicador, 3 dos entrevistados, destacam que a estrutura disponibilizada pelo IFNMG - *Campus* Montes Claros atende parcialmente às necessidades da equipe técnica. Enquanto a outra metade dos gestores/servidores considera que essa infraestrutura é boa, embora ressaltem a necessidade de investimentos em reformas para melhorar o atendimento.

Dentre esses 3 dos entrevistados que afirmam que a estrutura atende parcialmente, pode-se destacar que têm sido utilizados espaços improvisados, situação que acaba comprometendo não apenas a qualidade de vida dos servidores, como, também, tem reflexo negativo na capacidade de execução do Programa. Sobre esse aspecto, a percepção dominante, 5 deles, defende a construção de uma estrutura própria para atender o Programa.

Em relação à disponibilidade de espaços para a realização de reuniões das equipes de gestão e técnica, 6 dos entrevistados consideram que essa estrutura é adequada, classificando esses ambientes como excelentes ou bons e confirmando que atendem às necessidades do Programa. Para esse indicador, não foram sugeridas ações imediatas ou futuras.

No que se refere à avaliação sobre a capacidade tecnológica adequada para atender às necessidades da equipe gestora e técnica do Programa, os respondentes ressaltaram que são boas, mas sugerem melhorias. Conforme afirmação do Entrevistado 2 "[...] as *condições são boas [...] todavia se houvesse um sistema para tal ação aumentaria a eficiência*.

Ao analisar as respostas dos entrevistados sobre os processos de compras do

PNAE, pode-se observar que, mesmo não havendo uma estrutura física que atenda a todas as especificidades do programa, essa infraestrutura não tem impedido a efetivação do orçamento (FNDE) destinado ao IFNMG - *Campus* Montes Claros. Mas foram registradas sugestões no sentido de continuar sendo investido recursos para a melhoria dessa infraestrutura, de modo a garantir melhores níveis de eficácia, eficiência e efetividade do programa.

4.2.2 Dinâmica dos Microprocessos Organizacionais e Administrativos

Quanto à avaliação dos aspectos/variáveis que condicionam diretamente a capacidade técnico-operacional ou o gerenciamento do PNAE no INFMG - *Campus* Montes Claros vinculados à dinâmica dos microprocessos organizacionais e administrativos, definiram-se quatro indicadores principais: (*i) nível de integração das equipes de gestão e técnica do PNAE com outros setores do IFNMG; (ii) nível de integração das equipes de gestão do PNAE com outras organizações sociais (locais e regionais); (iii) adequação do perfil das equipes de gestão e técnica para a implementação do Programa no IFNMG; e (iv) nível de efetividade no uso dos recursos financeiros disponibilizados para o Programa.*

No que se refere ao *(i) nível de integração entre as equipes de gestão e técnica do PNAE com outros setores do IFNMG*, a maioria dos entrevistados, 4, considerou não haver evidências de uma articulação adequada; 2 consideraram esse índice como médio; e apenas 1 afirma ser alto.

Com base nos dados destacados anteriormente, é possível afirmar que não há uma articulação adequada entre a equipe técnica e os gestores do programa. Essa evidência demonstra, portanto, haver uma separação indesejável entre as dimensões da gestão e da gerência do Programa no IFNMG - *Campus* Montes Claros. Conforme destaca a teoria da Administração Política para uma boa capacidade administrativa, esses aspectos são indissociáveis, o que permite afirmar que a capacidade de gestão do PNAE no referido instituto revela limitações, implicando dificuldades para investir em melhorias nos processos. Sobre esse aspecto, pode-se inferir que promover uma maior integração entre as equipes de gestão e técnica do IFNMG responsável pela gestão do programa é imprescindível. O sucesso do programa depende desse

esforço de articulação entre os responsáveis pela gestão e gerenciamento das ações.

Quanto ao *(ii) nível de integração das equipes de gestão e técnica do PNAE do instituto com outros atores sociais locais e regionais*, os dados revelam que a maioria dos entrevistados, 6, avaliam como alto e, destes, apenas 1 considera essa articulação baixa. Isso revela um aspecto positivo da gestão, que precisa ser reconhecido e potencializado pela instituição para melhorar outros aspectos importantes da efetividade e qualidade do Programa no território. Mas esses dados revelam um aspecto importante a ser observado quanto à relação das equipes com os produtores familiares que revelou indicadores baixos. Essa informação ganha relevo em razão de o PNAE definir em suas diretrizes e metas ações estratégicas dirigidas para melhorar a inclusão social desses atores sociais, de modo a garantir a promoção do desenvolvimento territorial e a qualidade da alimentação dos estudantes.

Com base nas contradições desses dados, é fundamental ampliar outros estudos que identifiquem melhor quais são os atores sociais que têm sido priorizados pelo IFNMG - *Campus* Montes Claros na gestão do PNAE. Assim como é necessário encontrar as respostas para a pouca expressividade que os produtores familiares têm nessa interação estratégica, considerando tratar-se de atores fundamentais para a boa gestão do programa, tendo em vista representarem, conforme Lei nº 11.947/2009, até 30% dos fornecedores de alimentos *in natur*a do PNAE. Nesse sentido, essa pesquisa confirma a necessidade de investimento da gestão do Programa pelo IFNMG - *Campus* Montes Claros, no sentido de garantir que os produtores rurais locais sejam habilitados para a venda direta de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar.

Sobre o indicador *(iii) adequação do perfil das equipes de gestão e técnica para a implementação do Programa no IFNMG*, avaliou-se que 6 dos respondentes consideram que o perfil de competências profissionais exigidas pelo PNAE é adequado. Mas chama atenção o fato de que 4 revelam que o número de profissionais disponibilizados para atuar no Programa é insuficiente. Essa insuficiência é explícita na avaliação do Entrevistada 1, que afirma que há

competência "[...] *suficiente para executar o programa, mas não sou especialista no tema e não atuo somente nessa área no campus em que estou lotada*".

Nesse indicador, pode-se subentender que há uma equipe técnica adequada, mas que se houvesse uma quantidade maior de servidores disponibilizados essa execução seria mais eficaz. Sobre os indicadores referente a participação regular de ações de capacitação chama a atenção o fato de que 4 avaliam que a participação das equipes de gestão e técnica em programas regulares de capacitação é baixa. Sobre essa questão, registram, ainda, que muitos gestores/técnicos não conseguem sugerir cursos/ações relevantes para melhorar o nível de competências na gestão do PNAE.

No que diz respeito à existência de ações de avaliação das equipes de gestão e técnica, 6 dos entrevistados pontuam não existir política ou diretrizes de avaliação de desempenho. Como destacado pelo Entrevistado 5, "*deveria ser aplicado um questionário* [junto] *aos alunos que são beneficiados pelo programa*" para avaliar o desempenho da equipe. Já o Entrevistado 6 sugere "*[...] instituir* [um] *sistema de avaliação semestral ou anual*" da gestão do PNAE.

Sobre o último indicador avaliado para essa subdimensão no que se refere à percepção sobre o *(iv) nível de efetividade no uso dos recursos financeiros disponibilizados para o Programa*, observou-se que 6 dos respondentes consideram que as equipes de gestão e técnica do IFNMG têm cumprido a temporalidade prevista nas diretrizes de planejamento orçamentário. Isso significa considerar o cumprimento pleno dos objetivos e metas do PNAE. Um único entrevistado não considera a efetividade do uso do recurso, por não ter conhecimento conforme afirmação "*não tenho conhecimento suficiente para afirmar isso*".

Essa avaliação positiva ganha destaque especial quando se pergunta "Em caso afirmativo, quais estratégias destacaria para o alcance dessa meta", sobre o tema merece ressaltar a percepção do Entrevistado 6 ao salientar como elemento importante sobre esse ponto o fato de que a "[...] *articulação da equipe gestora com as cooperativas regionais e MST*" revelar uma estratégia importante do IFNMG - *Campus* Montes Claros.

No que se refere à pergunta feita sobre a existência de política de

capacitação oferecida pelo IFNMG dirigida para capacitar os agricultores familiares para o processo de compras públicas, 6 respondentes afirmam que não há estratégia nesse sentido. O Entrevistado 5 foi contundente em sua resposta ao destacar que "*Deveria ser oferecido um curso/palestra para apresentar os documentos necessários para participação dos agricultores no processo de aquisição dos alimentos*", defendendo que essa ação contribuiria para uma participação mais efetiva desse público nos processos de compras.

Um único entrevistado afirma que existe política de capacitação, mas em suas respostas observa-se que houve aqui uma confusão no entendimento referente à capacitação dos executores (gestores/servidores) e a capacitação dos agricultores familiares nas compras públicas, observação que foi confirmada com a resposta dada pelo entrevistado "*foi executado curso FIC (Formação Inicial e Continuada) em parceria com outra instituição para essa capacitação*".

4.2.3 Resultados

A subdimensão *Resultados,* conformada pela variável *satisfação dos gestores e equipe técnica com a implementação do PNAE no IFNMG - Campus de Montes Claros*, buscou avaliar a percepção dos gestores e técnicos sobre o desempenho do Programa. O principal objetivo desse aspecto foi identificar as principais dificuldades, avanços e perspectivas da gestão do Programa na percepção das equipes. Outro aspecto que foi questionado refere-se aos impactos produzidos pelas mudanças introduzidas na gestão do PNAE no Instituto no período da Pandemia da Covid-19.

Sobre esses aspectos, merece ressaltar que as principais dificuldades apontadas pelos respondentes foram as seguintes: (i) limites orçamentários-financeiros para garantir a viabilidade e melhoria da qualidade do Programa, especialmente, a compra de alimentos; (ii) falta de capacitação das cooperativas locais para fornecer alimentos conforme os requisitos nutricionais e procedimentos burocráticos exigidos pelo PNAE; (iii) ambiente inadequado para servir alimentação aos estudantes; e (iv) falta de recurso para contratação de profissionais terceirizados para processarem alimentos e servirem os estudantes. Sobre esse aspecto, é importante destacar a posição de 5 dos entrevistados que

declararam não ter conhecimento suficiente para opinar sobre essa pergunta ou não deram resposta sobre.

Esse posicionamento nos levou a questionar quais conhecimentos os gestores e técnicos que atuam diretamente na gestão do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros precisariam para responder sobre o desempenho da implementação do Programa. Esse posicionamento permite inferir que persiste a falta de compreensão sobre o sentido, propósito e finalidade da gestão de programas governamentais, persistindo o entendimento de que se trata de ações instrumentais que não carecem ser avaliadas, a partir da sua concepção e consequente modos de implementação (gerência) que revela a capacidade de gestão.

Em relação aos principais avanços do PNAE no instituto, foi identificado apenas um posicionamento interessante no conjunto dos entrevistados referente ao esforço que vem sendo empreendido pela Gestão do IFNMG - *Campus* Montes Claro para melhorar o processo de aquisição de alimentos. Essa avaliação positiva foi descrita na fala do Entrevistado 6, ao ressaltar que "[ao] *executar o recurso pela primeira vez, o campus vem trabalhando para melhorar a cada ano [...] melhoramos a diversidade dos alimentos e a entrega para os estudantes. Percebemos que esses alimentos vêm fazendo grande diferença na vida de muitos dos alunos que o recebem, especialmente os do turno noturno*".

Como a pesquisa de campo foi realizada no período da Pandemia da Covid-19, foi integrado no roteiro de perguntas um questionamento específico sobre a percepção dos entrevistados sobre os impactos produzidos pelas mudanças impostas pelo Governo Federal para a gestão do PNAE. Ainda que esse estudo não tivesse o interesse em aprofundar reflexões sobre o atual contexto da gestão pública, em âmbito nacional e local, considerou-se relevante ouvir os gestores sobre essa nova realidade, com vistas não apenas a observar possíveis impactos na capacidade de gestão, como, também, apontar tendências que indicassem mudanças substantivas nos padrões administrativos do referido Programa. Ao analisar as respostas a esse questionamento, constatou-se que alguns entrevistados acusaram não ter conhecimento suficiente para responder a essa pergunta. Mas foram feitos alguns registros importantes para os

objetivos deste estudo, que são apresentados a seguir:

> "*devido a pandemia, houve a necessidade de fazer algumas adaptações na distribuição dos alimentos para os alunos. Em um primeiro momento, teve a dificuldade devido ao quesito de separação e entrega, mas que foram contornados mais à frente*". (Entrevistado 5)

> "*ao mesmo tempo que a pandemia dificultou muito a nossa vida, os alimentos provenientes do PNAE têm sido muito importantes para alimentação de diversos estudantes que estão passando por dificuldades financeiras neste momento e o estão recebendo em forma de kits de alimentação*". (Entrevistado 6)

Considerando as respostas dos entrevistados sobre a avaliação da capacidade de gestão do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros, pode-se inferir que há limites que precisam ser trabalhados junto à gestão do programa no instituto. As principais limitações apontadas foram as seguintes: (i) falta de integração e capacitação das equipes; (ii) sobrecarga de trabalho; (iii) limitação orçamentária; (iii) falta de infraestrutura adequada; (iv) falta de um roteiro de ações (POP) para execução do PNAE; (v) falta de treinamento dos fornecedores; e (vi) ações mais efetivas de distribuição dos itens adquiridos.

Considerando as limitações levantadas pelos entrevistados, pode-se admitir como principais contribuições desse estudo que existem muitos desafios a serem enfrentados pelas equipes de gestão e técnica do PNAE do INFMG - *Campus* Montes Claros, com vistas a melhorar a capacidade de gestão do programa.

Mas foi possível identificar potencialidades relevantes que, se forem bem trabalhadas, podem qualificar e garantir maior efetividade ao programa, de modo que sejam alcançados os propósitos dessa política pública, pois a equipe técnica (gestores/servidores) tem um alta perfil profissional (100% graduados), sendo necessário focar na especificidade de melhor execução do programa.

Mas uma das principais contribuições que este estudo trouxe para a academia e para o IFNMG - *Campus* Montes Claros está relacionada à confirmação da indissociabilidade entre os aspectos teóricos e práticos que integram os fenômenos administrativos, materializados na integração imprescindível entre as ações estratégicas próprias da gestão e as ações técnico-

operacionais próprias da gerência. Ao reconhecer esses aspectos, considera-se que o objetivo central desse estudo de *avaliar a capacidade de gestão do PNAE pelo referido Instituto* foi alcançado, visto que possibilitou validar a abordagem teórico-metodológica que sustentou a pesquisa. Nesse sentido, ainda que não tenha sido possível nesta etapa da pesquisa definir índices que permitam afirmar o nível (se alto, médio ou baixo) da capacidade de gestão do PNAE no IFNMG - *Campus* Montes Claros, permitiu-se identificar limites e apontar alguns desafios e potencialidades que podem melhorar o padrão de administração política do referido Programa.

Em outras palavras, os achados do estudo evidenciam elementos que permitem refletir sobre estratégias gestoriais e gerenciais orientadas não apenas ao aprimoramento da eficácia, eficiência e efetividade administrativa do programa, mas, sobretudo, à sua capacidade de concretizar finalidades sociais, promover o bem-estar dos estudantes e fortalecer processos de inclusão social e desenvolvimento territorial, conforme os pressupostos da Administração Política.

O fato de se tratar de uma ação pública transversal que envolve medidas dirigidas para promover crescimento e desenvolvimento biopsicossocial, estimular processos de aprendizagem, melhorar o rendimento escolar, investir na readequação dos hábitos alimentares saudáveis dos alunos, além de incluir os produtores familiares como estímulo ao processo de inclusão social, os resultados desse estudo ganha relevância.

Um dos aspectos que merece ser destacado acerca da experiência da gestão do PNAE no IFNMG no *Campus* Montes Claros, que não foi tão evidenciado pela maioria dos respondentes da pesquisa, refere-se à cultura administrativa inadequada que tem sido marcada por concentrar a execução dos gastos do Programa no último trimestre do exercício financeiro (entre outubro e dezembro), assim como ocorrem com outras ações governamentais. Essa prática tem trazido prejuízos para a gestão do PNAE, especialmente, no que se refere ao cumprimento das compras destinadas aos agricultores familiares, em razão do curto espaço de tempo para que possam cumprir todas as exigências burocráticas estabelecidas pelo governo federal.

Essa constatação permite defender, portanto, que o fato de os processos

administrativos referentes à aquisição de alimentos se concentrarem apenas no último trimestre do ano e forçar que o recurso só pode ser utilizado no início do ano seguinte acarreta um prejuízo enorme e ainda não dimensionado corretamente para o cumprimento da finalidade última dessa política. Esse estrago pode ser explicado pela incapacidade do IFNMG em cumprir a temporalidade teórica, conforme destacado pela Administração – tempo necessário para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas pelo programa (SANTOS; RIBEIRO; SANTOS, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto a *dimensão da gestão* reflete as bases teórico-ideológicas (políticas) que fundamentam e orientam a concepção de uma política pública ou programa governamental, a *dimensão da gerência* reflete as bases técnico-operacionais que garantem a execução plena da concepção administrativa. Respeitando a coerência da abordagem teórico-metodológica que orientou o estudo, foram apontadas algumas recomendações preliminares que podem contribuir para uma devolutiva relevante ao IFNMG-*Campus* Montes Claros. Para respeitar a coerência com a matriz de análise que orientou o estudo, as sugestões serão apresentadas conforme a aderência às dimensões da gestão e gerência do PNAE, considerando as singularidades do Instituto.

A título de sugestão para melhorar a capacidade de gestão do PNAE, definem-se as seguintes ações prioritárias: (i) implementar agenda que possibilite o alinhamento entre os gestores e a comissão responsável pela implementação do Programa, priorizando, inicialmente, a apresentação dos pontos principais de execução da Lei para o cumprimento das metas objetivos propostos pelo PNAE, de modo a garantir uma melhor utilização e efetivação dos recursos; (ii) avaliar a possibilidade de ampliação dos recursos do IFNMG-*Campus* Montes Claros para potencializar a gestão do PNAE, de modo a atender às exigências impostas pela legislação vigente, que enfatiza a obrigatoriedade da instituição executora complementar as metas definidas pelo programa; (iii) elaborar Plano de Trabalho voltado para mapear os processos e fluxos que integram todas as etapas de concepção (gestão) e execução (gerência) do PNAE; (iv) definir cronograma de

atividades anual para a implementação do PNAE, a partir dos processos de gestão mapeados, de modo a redefinir as atividades das equipes de gestão e técnica e evitar a concentração da execução orçamentária apenas nos últimos três meses do ano; (v) Instituir uma política de capacitação profissional continuada para qualificar as equipes de gestão e técnica responsáveis pelo PNAE no Instituto; (vi) definir e implementar sistema de acompanhamento e avaliação do PNAE no Instituto de modo a garantir o cumprimento dos processos e procedimentos de trabalho e alcançar os resultados esperados pelo programa; (vii) incluir, por meio de Portaria, os responsáveis por cada etapa de execução do Programa no Instituto, com vistas ao acompanhamento dos processos referentes ao PNAE, no âmbito do IFNMG – *Campus* Montes Claros. (viii) ampliar o escopo para os outros *campi* do IFNMG para mensurar a capacidade de gestão (baixo, médio, alto).

Os esforços empreendidos para aplicar as bases teórico-metodológicas da Administração Política a partir das contribuições de outros estudos pioneiros sobre o tema permitem considerar que este trabalho abre novas possibilidades de replicação a outras instituições, bem como a outros programas e políticas públicas, além de ampliar conhecimentos e desenho metodológicos, que podem complementar ou aprofundar reflexões, estimulando a proposições de inovações em gestão pública.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. T.; BOULLOSA, R. F. **Avaliação da implementação do Centro-dia para Pessoas com Deficiência: entre inovação e aprendizagem em políticas públicas**. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais, Aracaju, v. 3, n. 3, p. 123-136, jun. 2015.

AZEVEDO, A.; GRAVE, P. S. **Prolegômenos a toda a administrologia possível: administração - o que é isso?** Organizações & Sociedade, n. 71, p. 695-712, 2014.

BITTENCOURT, S. C. B. **Caminhos adotados pela Gestão para implantação das diretrizes da Política Nacional de Humanização:** o estudo de caso da emergência de uma unidade hospitalar pública baiana. UFBA, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17710?mode=full. Acesso em: 19 out. 2020.

BOULLOSA, Rosana de Freitas; ARAÚJO, Edgilson Tavares. **Avaliação e monitoramento de projetos sociais**. Curitiba: IESDE, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 24 set. 2019.

BRASIL. Lei n° 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm>. Acesso em: 19 dez. 2018.

CIRNE, Ana Cristina Ferrareze *et al.***Cartilha Nacional da Alimentação Escolar**. 2. ed. Brasília. 2015. Disponível em: https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Cartilha+Nacional+da+Alimenta%C3%A7%C3%A3o+Escolar. Acesso em: 18 ago. 2020

CORREA, P.; JURADO, J. **Fundamentos del saber administrativo**. Cuadernos de Difusion, v. 8, n. 15, p. 82-100, 2003.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. São Paulo, Atlas, 1989.

FERREIRA, C. M. D. Desafios para a implementação de compras públicas sustentáveis no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. 2018, 281p. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25881. Acesso em: 18 dez. 2018.

FILIPPIN, M. A natureza política da administração. 153 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

FRANÇA FILHO, G. C. Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto. In: SANTOS, R. S. (Org.). A administração política como campo do conhecimento. São Paulo: Mandacaru, 2004. p. 19-143.

GOODNOW, F. J. **Politics and administration: a study in government.** 3. ed. New Brunswick, NJ: Transaction, 2003.

GUIMARAES, M. C. L.; SANTOS, S. M. C.; MELO, C.; SANCHES Filho, A. **Avaliação da Capacidade de Gestão de Organizações Sociais**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 20(6):1642-1650, nov-dez, 2004

IFNMG. Regimento Geral do IFNMG. Resolução Consup n° 096, de 15 de maio de 2020 (DOU – 19/05/2020). Montes Claros, 2020. Disponível em: https://www.ifnmg.edu.br/documentosinstitucionais. Acesso em: 20 out. 2020.

IFNMG. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Cursos técnicos**, Montes Claros, 12 dez 2019. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/cursos-moc/tecnicos>.

Acesso em 25 ago. 2020.

MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília (DF): Ipea, 1993.

RIBEIRO, J. U. **Administração e política.** Organizações & Sociedade, v. 13, n. 38, p. 162-194, 2006.

NOGUEIRA, M. O. N. **Gestão em Saúde Auditiva: construção de um instrumento para avaliação da qualidade dos Serviços de Saúde sob a ótica da Teoria da Administração Política**. 105 f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2014.

RAMOS, G. Administração e política à luz da sociologia. Revista do Serviço Público, 2014. 63(1), p. 99-110. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v63i1.90

SANTOS, R. S. **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo/Salvador: Hucitec/Mandacaru, 2004.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; SANTOS, T.C.S. Bases teórico-metodológicas da administração política. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações**. 18. ed. São Paulo: Cultrix, 2011.

WILSON, W. O estudo da administração. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 3, p. 349-366, 2005.