



XII PRÊMIO
SUL-MATO-GROSSENSE DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA
PRÁTICA INOVADORA DE SUCESSO

ADRIANA ROSSATO SOUZA

**CHEFF ESCOLAR: SISTEMA INFORMATIZADO DE
GESTÃO DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**

CAMPO GRANDE – MS

JUNHO – 2017

ADRIANA ROSSATO SOUZA

**CHEFF ESCOLAR: SISTEMA INFORMATIZADO DE GESTÃO DA
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**

Relato de prática implementada no serviço público, no âmbito do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, para concorrer ao “XII Prêmio Sul-Mato-Grossense de Gestão Pública – Inovação de Melhores Práticas e Ideias no Serviço Público”.

**CAMPO GRANDE – MS
JUNHO – 2017**

SUMÁRIO

1. TÍTULO DA PRÁTICA INOVADORA DE SUCESSO	3
2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR	3
3. DESCRIÇÃO DA PRÁTICA INOVADORA DE SUCESSO	5
3.1. Objetivos propostos e resultados visados	5
3.2. Público-alvo da prática inovadora	6
3.3. Concepção e trabalho em equipe	6
3.4. Ações e etapas da implementação	7
4. RECURSOS UTILIZADOS	9
4.1. Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros	9
5. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	9
5.1. Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados	9
5.2. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados	10
6. LIÇÕES APRENDIDAS	12
6.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados	13
6.2. Fatores críticos de sucesso	13
6.3. Por que a prática pode ser considerada uma inovação?	14
REFERÊNCIAS	15

1. TÍTULO DA PRÁTICA INOVADORA DE SUCESSO

Cheff Escolar: Sistema Informatizado de Gestão da Alimentação Escolar

2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original”.

(Albert Einstein)

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), popularmente conhecido como merenda escolar, é gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e visa à transferência, em caráter suplementar, de recursos financeiros aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios destinados a suprir, parcialmente, as necessidades nutricionais dos alunos. É considerado um dos maiores programas na área de alimentação escolar no mundo e é o único com atendimento universalizado.

Desde sua criação até 1993, a execução do PNAE se deu de forma centralizada, ou seja, o órgão gerenciador planejava os cardápios, adquiria os gêneros por processo licitatório, contratava laboratórios especializados para efetuar o controle de qualidade e, ainda, se responsabilizava pela distribuição dos alimentos em todo o território nacional (BRASIL, 2017). Segundo Castro e Menezes (2003), a centralização tornava a gestão dos recursos para o PNAE permeável à corrupção e clientelismo político. Então, em 1994 deu-se início a descentralização, a qual foi consolidada, já sob o gerenciamento do FNDE, com a Medida Provisória nº 1.784, de 14/12/98, em que, além do repasse direto a todos os municípios e Secretarias de Educação, a transferência passou a ser feita automaticamente, sem a necessidade de celebração de convênios ou quaisquer outros instrumentos similares, permitindo maior agilidade ao processo.

A partir daí, surgiram modelos de gestão diversificados, os quais apresentam vantagens e desvantagens. A gestão escolarizada diz respeito à transferência de recursos pelas Entidades Executoras (EE) às instituições de ensino, as quais passam a serem as responsáveis pela execução do PNAE. Já na gestão centralizada, as secretarias de educação executam o Programa em todas as suas fases, desde a aquisição até a distribuição da alimentação. Ainda na modalidade centralizada, a EE pode contratar empresas especializadas para executar parcial ou integralmente o PNAE, o que caracteriza a gestão terceirizada.

O Governo do Estado de Mato Grosso do Sul adotou a modalidade de gestão escolarizada, repassando os recursos oriundos do FNDE diretamente para as escolas, com a premissa de compartilhar a gestão dos recursos públicos na aquisição de gêneros alimentícios, proporcionando o emprego da alimentação saudável e adequada que compreende o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura e hábitos alimentares, e, o desenvolvimento da economia regional, com a aquisição de alimentos em âmbito local;

Sendo assim, as escolas passam a ser responsáveis por todo o processo de aquisição de gêneros alimentícios: ordenação de despesas; gestão e execução dos contratos administrativos; controle de estoque e armazenamento dos gêneros alimentícios; prestação de contas; e demais atos relacionados à utilização dos recursos financeiros, enquanto que, à Secretaria de Estado de Educação (SED), além de replicar os recursos, cabe prestar apoio técnico e operacional, e monitorar a aplicação dos recursos por parte da escola, de forma a assegurar a efetivação e consolidação do PNAE.



Fonte: COALE/SUAOF/SED/MS

Ainda que, a modalidade escolarizada mostra-se ser a forma mais adequada e eficiente de gestão do PNAE para o Estado, a compra descentralizada implica em maior trabalho para a escola, uma vez que as etapas mais demoradas e as atribuições de maior complexidade ficam sob sua responsabilidade.

Destarte, os responsáveis pela execução do PNAE na escola necessitam dedicar grande parte de sua jornada de trabalho na montagem de cardápios, elaboração de pautas de

compras, gerenciamento de custos, contratos, estoque, confecção e distribuição de alimentos, e prestação de contas, tempo, este, que poderia estar sendo dedicado a ações pedagógicas.

Todas estas atividades eram realizadas manualmente, o que, além de demandar mais tempo, permitiam erros frequentes, desde o cálculo dos alimentos a serem adquiridos, que resultava, muitas vezes, na falta de alguns e/ou sobra de outros, até a elaboração da Chamada Pública para aquisição de produtos da agricultura familiar e do processo licitatório, em que muitas vezes os documentos não seguiam o padrão definido, e quando encaminhados para a análise jurídica da SED, detectava-se a falta de alguns e/ou tinham de ser devolvidos para que fossem corrigidos.

Por sua vez, a SED calculava os valores a serem transferidos para cada uma das 362 escolas utilizando planilhas em Excel que demoravam dias para serem finalizadas, uma vez que os valores são diferenciados por modalidades de ensino. Cada planilha chegava a ter 31 (trinta e uma) colunas para cada escola, onde os dados eram todos lançados manualmente.

Os cardápios eram escolhidos pela escola dentre as opções elaboradas pelas nutricionistas, mas não se tinha controle se estes cardápios estavam sendo seguidos de fato.

Enfim, independente da etapa do processo em que o Programa se encontrava e, apesar de todo o tempo despendido na sua gestão, não havia qualquer tipo de controle eficaz entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado pela escola.

Considerando que o ideal e o real são dois pontos distintos, não basta promulgar normas, é necessário que se forneçam meios de torná-las exequíveis.

3. DESCRIÇÃO DA PRÁTICA INOVADORA DE SUCESSO

“A maior riqueza do homem é a sua incompletude”.

(Manoel de Barros)

3.1. Objetivos propostos e resultados visados

Como parte da estratégia de ampliar e aperfeiçoar a execução do PNAE no Estado, considerando a sua complexidade em todo o processo, a SED vislumbrou a necessidade de implantar uma plataforma de gestão da alimentação escolar que permitisse gerenciar as 362 escolas da rede, de qualquer lugar que se tivesse acesso à internet, reduzindo o ciclo de processos, eliminando o desperdício, tornando a gestão mais transparente e ágil,

proporcionando à administração estadual, meios eficientes de planejamento e execução das atividades inerentes ao PNAE.

Com a implantação do sistema em plataforma *web*, os responsáveis pela Alimentação Escolar automatizam todas as suas rotinas de trabalho, como: a distribuição de recursos financeiros para as escolas, a elaboração de pautas de licitação da iniciativa privada e de chamadas públicas para a agricultura familiar, a determinação dos valores *per capita*, a elaboração dos cardápios, o gerenciamento de custos, o estoque e a quantidade de alimentos preparados e servidos, e muitas outras funções intrínsecas à Alimentação Escolar.

Para além do compromisso com a modernização administrativa, a aplicação de tecnologias novas, foi concebida numa incessante busca pela excelência em ações políticas públicas de gestão, que figure a total transparência, equidade e eficiência na utilização dos recursos.

3.2. Público-alvo da prática inovadora

O sistema permitiu a integração de todos os agentes envolvidos na execução do PNAE, que se inicia pela Coordenadoria de Alimentação Escolar/SED, passando pela Coordenadoria de Finanças/SED, pela Assessoria Jurídica/SED, até chegar às Unidades Escolares, de forma que todos tenham conhecimento, em tempo real, das ações realizadas.

Cabe salientar, que o maior objetivo na implantação do sistema pela SED, a de promover condições melhores e adequadas de trabalho para escola, protagonista na execução do Programa, foi alcançado, à medida que se pode constatar a oferta regular e adequada da alimentação escolar aos mais de 250.000 (duzentos e cinquenta mil) alunos da REE, de forma ágil, transparente e com custos reduzidos.

3.3. Concepção e trabalho em equipe

O Governo do Estado do Mato Grosso do Sul entende que a eficiência, a transparência e a economicidade, princípios fundamentais no que diz respeito à administração pública, impõe a adoção de mecanismos que proporcione, de forma mais conveniente a execução de seus programas.

Nessa ótica, a Coordenadoria de Alimentação Escolar/SED, idealizou a utilização de um sistema *online* que fosse completo, que reunisse todas as etapas de execução e fosse capaz

de integrar todos os agentes envolvidos na Alimentação Escolar, tornando a gestão mais ágil, transparente e econômica.

Foi então, no ano de 2014 que a SED contratou o *Cheff Escolar*, sistema desenvolvido e mantido por empresa de soluções digitais. A partir daí, se iniciou a conjugação de esforços de vários setores da SED, para adequação do sistema às necessidades e particularidades da operacionalização do PNAE na REE.

3.4. Ações e etapas da implementação

Implantar um sistema de gestão sem o aprofundamento necessário ou o acompanhamento intensivo, pode levar a um equívoco operacional com reflexos que podem influenciar nos resultados desejados, transformando a política pública “em um programa de faz de conta”.

Neste sentido, houve o cuidado, de ao implantar o sistema, este estivesse adequado às necessidades de seus usuários. Sendo assim, a equipe de servidores da SED, responsável pelo PNAE em todas as suas etapas, realizou várias reuniões com a empresa responsável pela plataforma.



Fonte: COALE/SUAOF/SED/MS

A cada reunião eram entregues funcionalidades pela empresa para que os técnicos da SED validassem, para, a partir daí, colocá-las em produção.

Em setembro de 2014, foram postas, em teste, as primeiras funcionalidades do *Cheff Escolar* pela Coordenadoria de Alimentação Escolar, com a inserção dos gêneros

alimentícios, dos valores *per capita* e das preparações que fariam parte dos cardápios a serem planejados pelas escolas.

O próximo passo foi articular-se com o Ministério da Educação (MEC), para que disponibilizasse o arquivo do Censo Escolar, via sistema, para que as escolas com o número de alunos atendidos pelo PNAE, fossem importadas diretamente da fonte, agilizando o processo e minimizando os erros que poderiam ser cometidos na inserção manual dos dados.

Com as preparações e o número de alunos por escola cadastrados no sistema, era chegado o momento de testar as funcionalidades a serem utilizadas pelas escolas. Foram realizados testes-pilotos em 3 (três) escolas, que, sanados os problemas, deu-se início, em outubro de 2014, aos treinamentos com todas as escolas da REE.



Fonte: COALE/SUAOF/SED/MS

Com o sistema ajustado e todas as escolas treinadas, no mês de janeiro de 2015 o *Cheff Escolar* passou a ser utilizado em sua totalidade por todos os envolvidos na execução do PNAE, ou seja, a gestão, agora, era *online*, livre de amontoados de papéis que iam e voltavam diversas vezes, num fluxo SED/escolas, de cálculos de dados realizados manualmente e repetidos exaustivamente até chegar aos valores devidos e, de várias outras operações que engessavam e prejudicavam o processo.

Cabe ressaltar que o sistema está em constante evolução. À medida que se reconhece algum problema ou a possibilidade de melhorar funcionalidades, as intervenções são pensadas

e discutidas entre os envolvidos e, só então implementadas, de forma a evitar qualquer tipo de intervenção que não seja exitosa.

4. RECURSOS UTILIZADOS

4.1. Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros

Dos recursos humanos investidos na operacionalização do Projeto, o Governo do Estado utilizou a mão de obra técnica do órgão, não gerando custos neste quesito, uma vez que os técnicos que participaram deste trabalho já pertenciam ao quadro de servidores da SED.

Quanto ao aspecto tecnológico, a Superintendência de Gestão de Informação (SGI), da Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ), possuía toda a infraestrutura necessária para a hospedagem do sistema, e, as escolas, acesso à internet para executá-lo.

Os recursos financeiros empregados se limitaram a contratação do sistema, desenvolvido por empresa técnica especializada, por meio de licença de uso, via recurso estadual, no valor de R\$ 250.000,00 (Duzentos e cinquenta mil reais).

5. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

“Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a fez tão importante”.

(Antoine de Saint-Exupéry)

5.1. Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados

A avaliação do novo método de gestão implantado foi baseada na abordagem tridimensional de estrutura-processo-resultado. Como estrutura, foram consideradas as características relativamente estáveis do provedor de serviços, tais como, instrumentos, recursos, estrutura física e organizacional. Já o processo correspondeu a todas as atividades e procedimentos realizados pelos profissionais envolvidos no cuidado dos beneficiários, e o

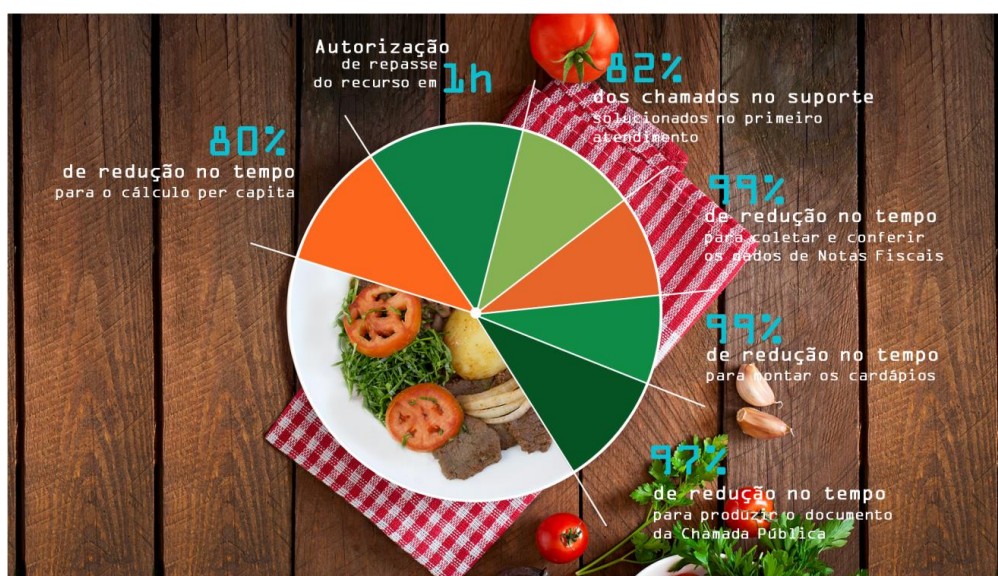
resultado foi representado por mudanças no comportamento, assim como a satisfação do usuário.

Destarte, a empresa contratada disponibilizou um suporte diário para as escolas dirimirem e sanarem as dúvidas técnicas; as equipes de servidores da SED e da empresa se reuniam regularmente com o objetivo de obter informações úteis e críveis sobre o desempenho do sistema, identificando problemas e limitações, potencialidades e alternativas; e por fim, foi realizada pesquisa de satisfação dos usuários. Desta forma, recolhiam-se lições e subsídios que podiam ser retroalinhados no processo de planejamento e formulação do processo, de modo a aumentar a sua eficiência.

5.2. Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados

A implantação da plataforma digital – *Cheff Escolar* tornou a gestão do PNAE mais eficiente, proporcionando aos seus usuários diretos mais praticidade, economia, rapidez, controle e segurança na execução dos recursos destinados ao Programa, enquanto que, para os beneficiários finais da política pública, garantiu-se maior qualidade e transparência na oferta da alimentação escolar.

A Coordenadoria de Alimentação Escolar/SED comparou o tempo que era gasto anteriormente na execução de algumas tarefas cruciais do Programa com o tempo que é necessário, atualmente, para realizar estas mesmas tarefas, e verificou uma redução significativa, conforme mostra a figura abaixo:



Os recursos financeiros transferidos para cada escola, que antes eram calculados manualmente, processo moroso e que permitia erros, hoje são facilmente estabelecidos pelo sistema, uma vez que existe a integração deste com o banco de dados do Censo Escolar realizado pelo INEP, evitando assim, informações incoerentes. No planejamento da aquisição de gêneros alimentícios, as escolas acessam os cardápios por grupos específicos, conforme suas particularidades, considerando o tempo de permanência do aluno na escola, as modalidades atendidas, a faixa etária, os alunos com necessidades nutricionais específicas e as especificidades culturais das comunidades indígenas e quilombolas e, a partir da quantidade de alunos a ser alimentada, geram as pautas de licitação e chamadas públicas com todas as especificações técnicas dos alimentos, bem como a quantidade a ser adquirida e os seus custos.

Sendo assim, o sistema possibilitou uma grande variação de combinações de alimentos, de modo a respeitar as referências nutricionais estabelecidas em lei, considerando, para cada escola, os hábitos alimentares, a cultura alimentar da localidade, pautando-se na sustentabilidade, sazonalidade e diversificação agrícola da região.

Os documentos inerentes aos processos de compras, tanto da chamada pública, quanto da licitação, são gerados automaticamente pelo sistema, a partir do cardápio escolhido, já com todas as informações necessárias (editais, especificações técnicas dos alimentos, quantidades, custos, contratos, etc.), o que diminuiu expressivamente os erros e o tempo despendido na elaboração dos documentos.

Com o planejamento informatizado e a geração consolidada das pautas de licitação e chamadas públicas, minimizou-se expressivamente a perda de alimentos, seja por aquisição em quantidades erradas, seja por desvio, ou seja, pela preparação em quantidades superiores a demanda. Com o processo monitorado, a escola, que prepara as refeições, sabe o que fazer, quando fazer e quanto utilizar de alimentos para atender todos os seus alunos com o cardápio desejado, evitando, assim, o desperdício e mantendo a qualidade estabelecida pelos nutricionistas.

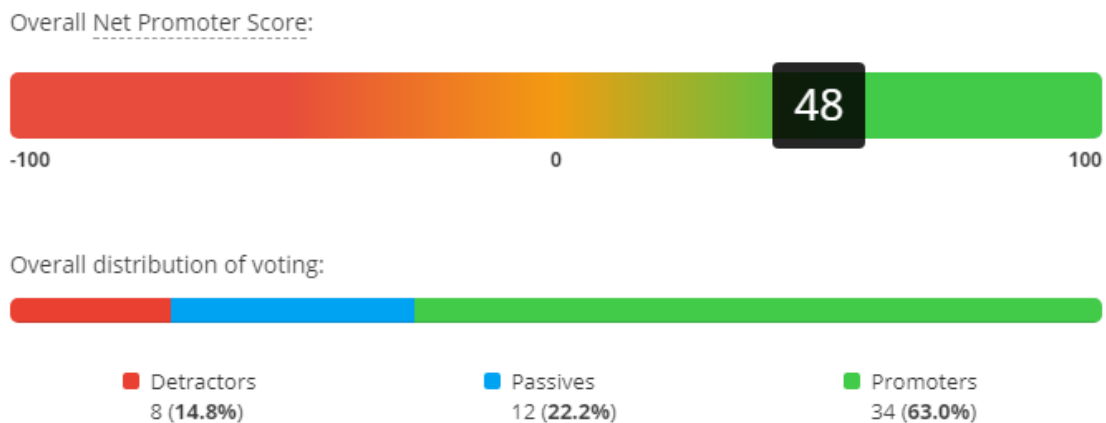
A compilação e armazenamento de todas essas informações propiciou uma visão sistêmica, de forma que, à medida que se realizava o processo, as informações eram disponibilizadas, em tempo real, permitindo ao gestor verificar se os recursos estavam sendo bem aplicados, se foram obedecidas as normas de sua utilização e se, principalmente, os alunos foram bem alimentados todos os dias. Com estas informações, tornou-se possível ao gestor tomar todas as providências necessárias para a solução dos problemas que, até então, só

poderiam ser verificados ao final do exercício, nas prestações de contas enviadas pelas escolas, quando a execução já havia se dado.

O sistema possibilitou, ainda, acessar facilmente e rapidamente todas as informações referentes à execução física e financeira do Programa de cada escola, por período específico ou por exercício financeiro, tais como: número de alunos atendidos, valores transferidos por fonte de recurso; cardápios utilizados; receita e despesa; quais alimentos foram adquiridos, separados por iniciativa privada e agricultura familiar; custo *per capita* dos alimentos e preparações, informações estas, precisas e importantes para o direcionamento adequado das ações.

Os nutricionistas e demais envolvidos na alimentação escolar passaram a acompanhar o ciclo completo entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado, em tempo real.

Além dos ótimos resultados supramencionados, a pesquisa de metodologia NPS¹, realizada com os usuários, mostra, conforme quadro abaixo, que 63% dos respondentes, além de estarem satisfeitos com a nova ferramenta, a recomendariam para outras pessoas.



Fonte: Digix

6. LIÇÕES APRENDIDAS

“O mundo detesta mudanças e, no entanto, é a única coisa que traz progresso”.

(Charles F. Kettering)

¹ O **Net Promoter Score** (NPS) é uma metodologia criada para medir o grau de satisfação e a lealdade dos clientes das empresas de qualquer segmento. A métrica é amplamente utilizada por causa de sua simplicidade, confiabilidade e flexibilidade.

6.1. Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados

As características individuais e as incertezas trazidas por um novo sistema resultaram em percepções de tensão e ameaça com consequente resposta na forma de resistência passiva dos usuários. Entretanto, o treinamento e a forma colaborativa de atuar como equipe, resultou na superação destes problemas.

Outro fator a destacar, foi o curto período disponível para capacitar os usuários quanto à utilização da nova ferramenta. Então, a priori, criou-se o Guia do Usuário, um manual com o passo a passo minucioso de todas as funcionalidades do sistema, e na sequência, a equipe de desenvolvedores, tornou as funcionalidades do sistema mais intuitivas, de forma que o usuário facilmente soubesse a próxima ação a ser realizada.

Cheff Escolar
Guia do Usuário

Com você,
a alimentação escolar
tem mais qualidade

Prezado(a)

A qualidade da alimentação escolar é uma importante conquista para toda comunidade escolar. Permitir que os alunos recebam alimentação nutritiva e de qualidade todos os dias é um desafio para as escolas e um compromisso dos gestores públicos.

EE para auxiliar seus processos administrativos relacionados à alimentação escolar, você conta com o Chef Escolar.

A solução vai agregar mais praticidade, dinamismo, transparência e facilidade às suas atividades. Com o Chef Escolar é possível selecionar cardápios, gerar lista de compras, montar licitações para contratar fornecedores, além de tornar mais dinâmica a prestação de contas e o controle de notas fiscais.

As informações geradas pela solução são consistentes e facilmente compartilhadas com todos os envolvidos – Secretaria de Educação, diretores, secretários(as), merendeiras(as), nutricionistas e toda a comunidade escolar (pais e alunos).

O Chef Escolar possibilita a aproximação da sua escola com a Secretaria de Educação, tornando a troca de informações mais rápida e precisa, contribuindo para um relacionamento mais produtivo entre as partes.

O seu dia-a-dia de trabalho vai ganhar mais facilidade e praticidade com o Chef Escolar. E com você, a alimentação escolar tem mais qualidade.

COMO ACESSAR?

- 1 Para acessar o Chef Escolar, o endereço é <http://chefescolar.sed.ms.gov.br>
- 2 O Usuário e a senha de acesso são os cinco últimos números do código do INEP. Ex: Código do INEP: 50012345 | Usuário: 12345 | Senha: 12345
- 4 Mantenha sua senha sempre atualizada para garantir sua segurança.

Em caso de dúvidas entre em contato com o suporte:
07 3345-6537 | suporte@digitebrasil.com.br

Índice
seu guia prático

Atualização De Cadastro	04
Montagem De Cardápios	06
- Montando Cardápio	07
Licitações	11
- Lista de Compras	11
- Chamada Pública	14
- Vencedores da Chamada Pública	18
- 1ª Licitação	21
- Vencedores da 1ª Licitação	24
- Nova Licitação	26
Gêneros Alimentícios	27
- Pedido de Gênero Alimentícios	27
- Saldo	30
Notas Fiscais	32
Pareceres da Prestação de Contas	35
Suporte	37

IMPORTANTE: para segurança das suas informações, recomendamos que, no primeiro acesso ao Chef Escolar, a senha seja alterada.
Para isso, clique em Minha conta e altere sua senha.

Fonte: COALE/SUAOF/SED

6.2. Fatores Críticos de Sucesso

Os potenciais de transformação da Tecnologia da Informação sobre a administração pública convergem com muitas das ideias-força que norteiam as experiências recentes de reforma e inovação no Brasil.

Neste contexto, o Governo do Estado motivou-se a buscar ferramentas que permitissem melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados, otimizando e dando mais transparência na utilização dos recursos empregados.

No que se refere especificamente à implantação do sistema *Cheff Escolar*, a adoção, pelos envolvidos no processo, de estratégias de ampla disseminação de informações sobre o sistema, de captação de apoio junto às áreas técnicas, vinculadas com maior estabilidade à administração pública, e de autonomização em relação aos desenvolvedores, como requisitos para a sustentabilidade da implementação, foram fundamentais para o sucesso da prática.

O formato coletivo estimulou a interação e o fortalecimento da identidade da equipe, possibilitando a superação das limitações de conhecimento e de habilidades dos usuários, enquanto que a integração entre o sistema, infraestrutura de tecnologia e o processo de gestão foi considerada essencial para a efetividade dos resultados e refletiu a visão estratégica que orientou a organização das ações de implantação.

6.3. Por que a prática pode ser considerada uma inovação?

A implantação de plataforma digital representa um grande passo na busca por austeridade, transparência e eficiência na Administração Pública. Gerir bem os programas institucionais significa empregar corretamente os recursos oriundos dos contribuintes e devolver à sociedade serviços públicos de qualidade.

Ademais, a prática gerou mudanças positivas na gestão do PNAE, tornando-a mais ágil, eficiente, econômica e transparente. Tais resultados foram capazes de suggestionar aos executores dos recursos públicos, a tomada de decisões mais consentâneas com a realidade, tirando a Administração Pública de padrões paradigmáticos quase insusceptíveis de mudança.

Por fim, o *Cheff Escolar* possibilitou aos gestores das políticas públicas e aos órgãos controladores a visibilidade e transparência devidas na gestão e utilização dos recursos do PNAE, garantindo o respeito ao direito de acesso dos alunos a uma alimentação digna e saudável.

REFERÊNCIAS

CASTRO, J.A. MENEZES, R.M. **Avanços e Limites na gestão política federal de ensino fundamental nos anos de 1990**. Brasília: IPEA, 2003 (Texto para Discussão n. 947).

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br>>. Acesso em: 08 jun. 2017.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Medida Provisória n. 1.784, de 14/12/98**. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar, institui o programa Dinheiro Direto na Escola, e dá outras providências. Disponível em <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentação-escolar/alimentação-escolar-legislacao>>. Acesso em: 20 jun. 2017.