



TOCANTINS
GOVERNO DO ESTADO



Unitins – Sede Administrativa – Qd. 108 Sul, Alameda 11, lote 03 – CEP 77020-122 | www.unitins.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS
CAMPUS DIANÓPOLIS-TO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LAESTE FERREIRA DOS SANTOS

**TRANSPORTE ESCOLAR EM DIANÓPOLIS-TO: UMA ANÁLISE DA QUALIDADE
EM SERVIÇOS**

DIANÓPOLIS-TO

2025

LAESTE FERREIRA DOS SANTOS

TRANSPORTE ESCOLAR EM DIANÓPOLIS-TO: UMA ANÁLISE
DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para conclusão de curso e à obtenção do grau Bacharel em Administração, submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS), Campus Dianópolis.

Orientadora: Professora Me. Renata Salomão Gonçalves Lesse.

DIANÓPOLIS-TO

2025

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Direito à Educação e ao Transporte Escolar.....	8
2.2 Políticas Públicas e Gestão Municipal do Transporte Escolar.....	9
2.3 Gestão da Qualidade no Serviço Público.....	10
2.4 Participação Social e Controle Democrático.....	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1 Classificação do Estudo.....	12
3.2 Universo e Amostra.....	13
3.3 Análise de Dados.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
4.1 Estratégias adotadas pelo município de Dianópolis–TO.....	14
4.2 Oportunidades de melhoria.....	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	17
REFERÊNCIAS.....	20

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual
do Tocantins**

S237t SANTOS, Laeste Ferreira dos
TRANSPORTE ESCOLAR EM DIANÓPOLIS - TO:
UMA ANÁLISE DA QUALIDADE EM SERVIÇO .
Laeste Ferreira dos Santos. - Dianópolis, TO, 2025
Artigo de Graduação - Universidade Estadual do
Tocantins – Câmpus Universitário de Dianópolis - Curso
de Administração, 2025.
Orientadora: Renata Salomão Gonçalves Lesse
Coorientador: Eduardo Amaral Meiroles
1. Transporte escolar. 2. Gestão da qualidade. 3.
Serviços públicos. 4. Administração pública.

CDD 360

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizada desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.


Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UNITINS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ATA DE DEFESA PÚBLICA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO


Aos dez dias do mês de dezembro de 2025, às 15h00 horas, em sessão pública, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) professor(a) M^{re}. Renata Salomão Gonçalves Lesse e composta pelos examinadores:

1. Professor Esp. Eduardo Amaral Meireles
2. Professora Ma. Débora Cristina Alves Soares de Albuquerque


O aluno Laeste Ferreira dos Santos apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso Intitulado: "TRANSPORTE ESCOLAR EM DIANÓPOLIS-TO: UMA ANÁLISE DA QUALIDADE EM SERVIÇOS", como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Graduação de Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela: APROVAÇÃO, do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Documento assinado digitalmente
 RENATA SALOMÃO GONÇALVES LESSE
Data: 28/12/2025 12:23:59 -0300
Verifique em: <https://validar.br.gov.br>

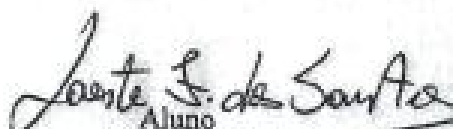
Presidente da Banca Examinadora
Professora M^{re} Renata Salomão Gonçalves Lesse

Documento assinado digitalmente
 EDUARDO AMARAL MEIRELES
Data: 28/12/2025 12:23:49 -0300
Verifique em: <https://validar.br.gov.br>

Examinador 01
Professor Esp. Eduardo Amaral Meireles

Documento assinado digitalmente
 DÉBORA CRISTINA ALVES SOARES DE ALBUQUERQUE
Data: 28/12/2025 12:42:11 -0300
Verifique em: <https://validar.br.gov.br>

Examinador 02
Professora Ma. Débora Cristina Alves Soares de Albuquerque


Aluno

Laeste Ferreira dos Santos

TRANSPORTE ESCOLAR EM DIANÓPOLIS-TO: UMA ANÁLISE DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Laeste Ferreira dos Santos¹
Renata Salomão Gonçalves Lesse²

RESUMO

O transporte escolar é um elemento essencial para garantir o acesso à educação, especialmente em municípios com áreas rurais extensas e infraestrutura precária. Além disso, o transporte escolar está diretamente relacionado à qualidade da gestão pública municipal. Este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias adotadas pelo município de Dianópolis-TO na oferta do transporte escolar, avaliando sua eficácia e contribuição para a qualidade do serviço público. Para tanto, procurou-se identificar os principais desafios enfrentados no transporte escolar de Dianópolis-TO, com base em estudos e documentos oficiais; avaliar as condições e requisitos legais do transporte escolar, segundo normas do FNDE e legislações educacionais; levantar as políticas públicas e ações implementadas pela administração municipal; analisar, na literatura e nos documentos públicos, como a gestão da qualidade influencia o serviço de transporte escolar e propor recomendações teóricas que possam subsidiar o aprimoramento da gestão municipal no setor. A pesquisa se caracterizou como aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa, com base em levantamento documental e bibliográfico. Os resultados indicaram que o transporte escolar em Dianópolis-TO apresenta avanços importantes, como a ampliação do atendimento e a utilização de recursos do FNDE, mas ainda enfrenta desafios estruturais e administrativos, especialmente na gestão de contratos, manutenção da frota e participação social.

Palavras-chave: Transporte escolar. Qualidade do serviço público. Mobilidade rural. Gestão municipal. Educação.

ABSTRACT

School transportation is an essential element in guaranteeing access to education, especially in municipalities with extensive rural areas and precarious infrastructure. Furthermore, school transportation is directly related to the quality of municipal public management. This study aimed to analyze the strategies adopted by the municipality of Dianópolis-TO in providing school transportation, evaluating its effectiveness and contribution to the quality of the public service. To this end, it sought to identify the main challenges faced in school transportation in Dianópolis-TO, based on studies and official documents; evaluate the conditions and legal requirements of school transportation, according to FNDE (National Fund for the Development of Education) standards and educational legislation; identify the public policies and actions implemented by the municipal administration; analyze, in the literature and public documents,

¹ Graduando do curso de Administração da Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) do Campus de Dianópolis-To. e-mail: laesteferreira0502@gmail.com

² Professor Orientador (a): Me. Renata Salomão Gonçalves Lesse.

how quality management influences the school transportation service; and propose theoretical recommendations that can support the improvement of municipal management in the sector. The research was characterized as applied, descriptive, and qualitative, based on documentary and bibliographic research. The results indicated that school transportation in Dianópolis-TO has made significant progress, such as expanding service coverage and utilizing FNDE resources, but still faces structural and administrative challenges, especially in contract management, fleet maintenance, and social participation.

Keywords: School Transportation. Public service quality. Rural Mobility. Municipal management. Education.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), aproximadamente 87% dos estudantes que utilizaram o transporte escolar gratuito no Brasil foram atendidos pelos municípios, sendo que cerca de 66% desses alunos residem em áreas rurais. Esses dados evidenciam a importância da atuação municipal na garantia do direito à educação, previsto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a qual define a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (BRASIL, 1988).

O transporte escolar, além de representar um dever constitucional do poder público, constitui um instrumento de inclusão social e igualdade de oportunidades, especialmente em municípios com territórios extensos e infraestrutura viária precária. Conforme apontam Cordeiro e Mello (2021), a oferta regular de transporte escolar é um dos fatores determinantes para assegurar a permanência dos alunos na escola, sobretudo nas regiões rurais, onde a distância entre a residência e a unidade escolar se torna um obstáculo ao acesso à educação básica.

No município de Dianópolis-TO, o transporte escolar é executado por meio de frota própria e de serviços terceirizados, o que exige gestão eficiente e planejamento integrado. Essa configuração implica desafios relacionados à manutenção dos veículos, ao controle de rotas, à capacitação dos motoristas e à fiscalização dos contratos públicos. A boa qualidade desse serviço depende, portanto, da capacidade administrativa e financeira da gestão municipal, conforme destacam Chiavenato (2014) e Maximiano (2019), ao abordarem os princípios de eficiência e eficácia na administração pública.

A escolha do tema justifica-se pela relevância do transporte escolar como política pública essencial à efetivação do direito à educação e à redução das desigualdades sociais. Em cidades interioranas como Dianópolis, a distância entre escolas e residências, somada à precariedade das estradas rurais, constitui uma das principais causas de evasão escolar. Oliveira e Santos (2018) destacam que a falta de transporte escolar seguro e regular compromete a frequência dos alunos e prejudica seu desempenho acadêmico. Assim, compreender a dinâmica da oferta desse serviço público permite identificar suas limitações e propor melhorias baseadas em evidências.

Além disso, o transporte escolar está diretamente relacionado à qualidade da gestão pública municipal. A eficiência do serviço depende da integração entre planejamento, execução e avaliação, conforme defendem Paladini (2011) e Figueiredo (2015), que apontam a necessidade de aplicar princípios da gestão da qualidade ao setor público, com foco na satisfação do usuário e na transparência administrativa.

Ante o panorama descrito, emerge o seguinte problema desta pesquisa: De que maneira as estratégias adotadas pelo município de Dianópolis – TO contribuem para a garantia de um transporte escolar público de qualidade? Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias adotadas pelo município de Dianópolis–TO na oferta do transporte escolar, avaliando sua eficácia e contribuição para a qualidade do serviço público.

Para tanto, procurou-se identificar os principais desafios enfrentados no transporte escolar de Dianópolis-TO, com base em estudos e documentos oficiais; avaliar as condições e requisitos legais do transporte escolar, segundo normas do FNDE e legislações educacionais; levantar as políticas públicas e ações implementadas pela administração municipal; analisar, na literatura e nos documentos públicos, como a gestão da qualidade influencia o serviço de transporte escolar e propor recomendações teóricas que possam subsidiar o aprimoramento da gestão municipal no setor.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram analisados documentos oficiais e relatórios públicos disponíveis nos portais do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), da Prefeitura Municipal de Dianópolis, do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE–TO) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Complementarmente, utilizaram-se estudos acadêmicos e publicações científicas disponíveis

em bases como SciELO, CAPES Periódicos e Google Acadêmico, de modo a assegurar a atualidade e a confiabilidade das informações.

Os resultados indicaram que o transporte escolar em Dianópolis–TO apresenta avanços importantes, como a ampliação do atendimento e a utilização de recursos do FNDE, mas ainda enfrenta desafios estruturais e administrativos, especialmente na gestão de contratos, manutenção da frota e participação social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O transporte escolar constitui-se como uma política pública essencial à efetivação do direito à educação, especialmente em municípios com áreas rurais extensas e condições geográficas que dificultam o acesso dos estudantes às escolas. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 reconhece a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (BRASIL, 1988). Nesse contexto, o transporte escolar assume papel estratégico na promoção da equidade social e na garantia de oportunidades educacionais iguais.

De acordo com Oliveira e Santos (2018), a ausência de transporte escolar adequado está diretamente associada à evasão e ao baixo rendimento dos alunos da zona rural, uma vez que a dificuldade de locomoção compromete a frequência e a pontualidade. Os autores enfatizam que a má conservação dos veículos e das estradas, somada à falta de planejamento das rotas, prejudica a segurança e a qualidade do serviço. Essa realidade reforça a importância de políticas públicas voltadas à mobilidade estudantil.

2.1 Direito à Educação e ao Transporte Escolar

O transporte escolar é um direito social derivado do princípio constitucional da educação, assegurado no artigo 208, inciso VII, da Constituição Federal de 1988, que estabelece a obrigação do poder público de garantir o transporte gratuito aos alunos da rede pública de ensino (BRASIL, 1988). Esse dispositivo foi complementado pela Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), a qual reforça que os entes federativos devem oferecer condições de acesso e permanência na escola, entre elas o transporte seguro e acessível.

Além da legislação nacional, o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014) determina, em sua Meta 1, a ampliação da oferta do transporte escolar como instrumento de combate à evasão e de garantia da equidade no ensino básico (BRASIL, 2014). Em nível local, o Plano Municipal de Educação de Dianópolis–TO (2015–2025) estabelece diretrizes semelhantes, prevendo o fortalecimento da política de transporte escolar por meio de manutenção da frota, capacitação dos motoristas e modernização das rotas (DIANÓPOLIS, 2015).

No âmbito municipal, a Lei nº 1.234, de 15 de março de 2019, instituiu o *Programa Municipal de Transporte Escolar*, com o objetivo de assegurar o acesso dos alunos da zona rural às escolas públicas e garantir o cumprimento das metas educacionais. A norma define padrões de segurança, conforto e regularidade dos serviços, além de prever a integração entre as Secretarias Municipais de Educação, Transporte e Infraestrutura (DIANÓPOLIS, 2019).

Assim, observa-se que o transporte escolar ultrapassa a função logística e assume papel social, sendo uma política pública que promove cidadania e reduz desigualdades territoriais no acesso à educação.

2.2 Políticas Públicas e Gestão Municipal do Transporte Escolar

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é o principal órgão responsável pela regulamentação e financiamento do transporte escolar no Brasil. Conforme o *Manual de Gestão do Transporte Escolar* (FNDE, 2021), cabe aos municípios planejar, executar e monitorar o serviço, observando as normas de manutenção da frota, a capacitação dos condutores e o cumprimento da legislação de trânsito.

Segundo Cordeiro e Mello (2021), o transporte escolar não deve ser tratado apenas como uma atividade logística, mas como uma ação estratégica de política educacional. Para os autores, a terceirização da frota, embora comum, demanda controle rigoroso e transparência, pois a falta de fiscalização pode gerar precarização e riscos à integridade dos alunos.

Arretche (2012) ressalta que a descentralização das políticas públicas brasileiras ampliou o protagonismo dos municípios, que se tornaram os principais executores das políticas educacionais. Contudo, isso requer capacidade técnica e institucional, uma vez que a execução de programas descentralizados exige planejamento, coordenação e controle social.

Complementarmente, Abrucio (2010) argumenta que o federalismo cooperativo brasileiro depende da integração entre as esferas de governo, sendo necessário que União, Estado e municípios atuem de forma coordenada na implementação das políticas educacionais.

No caso de Dianópolis–TO, a política de transporte escolar é subsidiada por recursos federais e complementada por contrapartida municipal. Entretanto, os relatórios do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE–TO, 2023) evidenciam deficiências na fiscalização dos contratos terceirizados e na manutenção preventiva da frota. Tais desafios reforçam a importância da governança e da gestão pública responsável, pautada nos princípios da eficiência, economicidade e transparência.

2.3 Gestão da Qualidade no Serviço Público

O conceito de qualidade no serviço público abrange dimensões de eficiência, eficácia e efetividade. O modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), introduz cinco dimensões principais para avaliação da qualidade percebida: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. No transporte escolar, essas dimensões correspondem à pontualidade dos veículos, à segurança dos alunos, ao comportamento dos motoristas, à conservação dos veículos e à adequação da frota às necessidades dos usuários.

Para Paladini (2011), a qualidade na gestão pública exige foco no cidadão-usuário, tratando-o como centro das decisões administrativas. Isso implica avaliar a satisfação da população e aplicar processos de melhoria contínua. Figueiredo (2015) acrescenta que a qualidade em serviços públicos está associada à capacidade da gestão de planejar, monitorar e avaliar seus processos, adotando indicadores de desempenho e auditorias periódicas.

Drucker (2002) enfatiza que a administração pública moderna deve ser orientada por resultados e impactos sociais, buscando a efetividade das políticas implementadas. Assim, aplicar práticas de gestão da qualidade ao transporte escolar permite aprimorar a eficiência operacional, reduzir custos e aumentar a satisfação dos beneficiários.

A integração entre gestão pública e qualidade de serviços também se evidencia nos estudos de Gomes (2021), cuja dissertação de mestrado aponta que municípios que adotam indicadores de desempenho e controle de frota apresentam melhores resultados em segurança e

pontualidade. Essa abordagem reforça a necessidade de profissionalização da administração municipal e adoção de práticas baseadas em evidências.

2.4 Participação Social e Controle Democrático

A efetividade das políticas públicas depende da participação social e do controle democrático. Paro (2007) defende que a gestão democrática da educação requer o envolvimento da comunidade escolar na formulação e fiscalização das políticas públicas, fortalecendo o controle social e a corresponsabilidade.

De acordo com Demo (2009), a cidadania ativa e a fiscalização exercida pelos conselhos e pelas ouvidorias públicas são essenciais para garantir transparência e evitar desvios de recursos. A gestão do transporte escolar, portanto, deve incorporar práticas de participação popular, prestação de contas e diálogo permanente com a comunidade.

Nesse contexto, o Conselho Municipal de Educação e o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB desempenham papel decisivo na verificação da aplicação dos recursos e na fiscalização da execução do transporte escolar. Essas instâncias asseguram o cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, moralidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Assim, o transporte escolar deve ser entendido como uma política pública transversal, que envolve não apenas a área educacional, mas também os setores de transporte, infraestrutura e assistência social. A integração entre essas esferas potencializa a efetividade das ações e garante a continuidade das políticas de mobilidade estudantil no município de Dianópolis–TO.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o percurso metodológico adotado na pesquisa, detalhando sua classificação, universo e amostra, bem como os procedimentos de análise dos dados. As definições apresentadas estão fundamentadas em referenciais teóricos clássicos da metodologia científica e visam assegurar a coerência entre os objetivos, a abordagem e os métodos empregados.

3.1 Classificação do Estudo

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois buscou identificar, analisar e compreender os principais fatores que influenciam a qualidade do transporte escolar público em Dianópolis–TO, considerando aspectos como infraestrutura viária, conservação da frota, capacitação dos condutores e estratégias de gestão pública. De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar e analisar fenômenos sem manipulá-los, descrevendo suas características e estabelecendo relações entre variáveis.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à solução de problemas concretos enfrentados pela administração pública municipal, especialmente na gestão e na melhoria da qualidade dos serviços de transporte escolar. Essa natureza está em conformidade com o princípio constitucional da efetivação do direito à educação, previsto no artigo 208 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

No que se refere à abordagem, o estudo possui caráter qualitativo, por buscar compreender e interpretar os fenômenos sociais e administrativos de forma contextual e analítica. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é indicada quando se pretende compreender a complexidade dos processos sociais, valorizando significados e interações simbólicas que envolvem o objeto de estudo. Assim, a presente pesquisa não se restringe à mensuração de dados numéricos, mas privilegia a interpretação de conteúdos e contextos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa documental envolveu a análise de relatórios técnicos da administração municipal, pareceres de órgãos de controle externo, legislações federais, estaduais e municipais, bem como as diretrizes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) referentes à gestão do transporte escolar. Conforme Cellard (2002), a análise documental é um método apropriado para compreender a estrutura, o contexto e a dinâmica das instituições, permitindo examinar fontes oficiais e históricas sem contato direto com os sujeitos pesquisados.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, consistiu na consulta e análise de obras publicadas — livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais — relacionadas à gestão pública, políticas educacionais, mobilidade rural e qualidade dos serviços públicos. Segundo Marconi e Lakatos (2021), esse tipo de pesquisa tem como objetivo discutir um

problema com base em referências teóricas consolidadas, identificando lacunas e contribuições no campo científico.

3.2 Universo e Amostra

Considerando que esta pesquisa é de natureza bibliográfica e documental, não houve aplicação de questionários, entrevistas ou observação direta. Portanto, não se delimitou uma amostra humana, mas sim um universo de fontes secundárias, composto por legislações, documentos institucionais e estudos científicos relacionados ao tema do transporte escolar.

O universo de análise foi formado por materiais oficiais provenientes de órgãos públicos e instituições acadêmicas, com destaque para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE–TO), a Prefeitura Municipal de Dianópolis e o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Esses documentos foram complementados por produções científicas obtidas em bases como SciELO, CAPES Periódicos e Google Acadêmico, priorizando publicações entre 2015 e 2025. A escolha desse recorte temporal visou garantir a atualidade das análises e a pertinência em relação às políticas públicas recentes.

As fontes foram selecionadas segundo os critérios de relevância temática, confiabilidade e contribuição teórica, garantindo uma base de dados representativa do contexto municipal e adequada aos objetivos da pesquisa.

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e interpretativa, com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Essa técnica permite identificar regularidades, contradições e significados presentes nas informações coletadas, organizando-as em categorias temáticas que orientam a interpretação crítica dos resultados.

O procedimento analítico foi estruturado em quatro etapas principais:

1. **Leitura e seleção dos documentos:** identificação dos materiais pertinentes ao objeto de estudo;
2. **Classificação das informações:** agrupamento das fontes em eixos temáticos correspondentes aos objetivos da pesquisa;
3. **Interpretação e análise comparativa:** confrontação entre dados documentais, legislações e referências teóricas;
4. **Síntese dos resultados:** elaboração de inferências e identificação de padrões, fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão do transporte escolar.

As informações obtidas foram organizadas em quatro eixos de análise:

- Infraestrutura e manutenção da frota;
- Gestão administrativa e planejamento municipal;
- Segurança e qualificação dos condutores;
- Políticas públicas e diretrizes educacionais.

A triangulação entre as fontes bibliográficas, documentais e normativas possibilitou uma análise mais ampla e fundamentada sobre a qualidade dos serviços de transporte escolar em Dianópolis–TO. Esse método garante rigor científico, coerência teórica e validade interpretativa dos resultados apresentados no Capítulo 4.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção tem por objetivo apresentar e discutir os principais resultados obtidos a partir da análise documental e bibliográfica realizada, destacando as estratégias adotadas pelo município de Dianópolis–TO na execução do transporte escolar e identificando oportunidades de melhoria à luz da literatura científica e das diretrizes legais vigentes.

Os resultados foram organizados em duas categorias principais: (i) as estratégias e ações implementadas pela gestão municipal e (ii) as oportunidades de aprimoramento do serviço, com base na comparação entre teoria, prática e normativos oficiais.

4.1 Estratégias adotadas pelo município de Dianópolis–TO

A análise documental evidenciou que o município de Dianópolis–TO adota estratégias mistas para a execução do transporte escolar, combinando frota própria e serviços terceirizados.

De acordo com o Relatório de Gestão da Educação (DIANÓPOLIS, 2023), foram realizadas manutenções periódicas e renovações parciais da frota, com apoio financeiro do Programa Caminho da Escola, coordenado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Entretanto, observou-se que a ausência de um planejamento estratégico de longo prazo e de um sistema contínuo de monitoramento das rotas e custos operacionais compromete a eficiência e a segurança do serviço. Essa constatação está alinhada ao que afirmam Pires e Macêdo (2017), ao destacarem que a gestão eficaz do transporte escolar requer planejamento orçamentário, controle técnico-operacional e capacitação permanente dos motoristas e gestores.

Segundo o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE-TO, 2023), ainda há fragilidades na fiscalização dos contratos de terceirização e na padronização da manutenção da frota, o que gera riscos administrativos e financeiros. Esse cenário reforça as observações de Cordeiro e Mello (2021), para quem a terceirização, sem controle eficiente, tende a aumentar a precarização do serviço público e a reduzir a confiabilidade das ações municipais.

Comparando-se as práticas adotadas pelo município às recomendações do Manual de Gestão do Transporte Escolar (FNDE, 2021), verifica-se que Dianópolis apresenta avanços pontuais, como a substituição de parte dos veículos antigos, mas ainda carece de um sistema estruturado de indicadores de desempenho que permita avaliar a pontualidade, o custo por quilômetro rodado e o índice de manutenção preventiva.

Quadro 1 – Estratégias municipais identificadas e respectivas fontes

Estratégia ou ação municipal	Documento consultado	Evidência principal	Avaliação
Manutenção e renovação da frota	Relatório FNDE (2021); Prefeitura de Dianópolis (2023)	Substituição parcial de veículos antigos com recursos do Programa Caminho da Escola	Parcialmente atendida
Terceirização do transporte rural	Diário Oficial de Dianópolis (2022)	Contratos firmados com empresas privadas para áreas rurais	Necessita maior controle e transparência
Capacitação de motoristas e monitores	Secretaria Municipal de Educação (2024)	Realização de curso de direção defensiva e primeiros socorros	Implementação pontual e descontinuada
Planejamento de rotas e monitoramento da frota	Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (2023)	Ausência de sistema informatizado de controle e auditoria	Recomendado aprimoramento

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria (2025).

Os resultados apresentados no quadro 1 revelam que o município tem buscado atender parcialmente às normas e diretrizes federais, mas ainda enfrenta desafios na integração entre os setores de educação, transporte e infraestrutura. Tal integração é essencial para consolidar um modelo de gestão pública eficiente, conforme defendem Paladini (2011) e Figueiredo (2015), que apontam a qualidade como resultado da coordenação entre planejamento, execução e avaliação sistemática das políticas públicas.

Além disso, constatou-se que a falta de participação da comunidade escolar e dos conselhos municipais limita o controle social e a transparência das ações. Para Paro (2007) e Demo (2009), a efetividade das políticas educacionais depende da construção de espaços participativos que garantam fiscalização cidadã e diálogo entre gestores e usuários do serviço.

4.2 Oportunidades de melhoria

A comparação entre as fontes documentais e o referencial teórico permitiu identificar oportunidades de aprimoramento na política de transporte escolar de Dianópolis–TO, especialmente no que se refere à governança, capacitação profissional e sustentabilidade administrativa.

A primeira oportunidade diz respeito à criação de um Plano Municipal de Transporte Escolar, integrado ao Plano Municipal de Educação (2015–2025), contendo metas específicas, indicadores de desempenho e cronograma de execução. Tal instrumento permitiria alinhar as ações locais às diretrizes nacionais do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) e às normas do FNDE.

A segunda oportunidade está relacionada à institucionalização de um programa permanente de formação e capacitação de motoristas e gestores, com ênfase em condução segura, legislação de trânsito e gestão de frotas. De acordo com Gomes (2021), estudos de caso demonstram que a formação continuada dos condutores reduz significativamente os índices de acidentes e melhora a eficiência operacional.

Também se observou a necessidade de adoção de tecnologias de monitoramento eletrônico e controle de rotas, permitindo maior transparência e redução de custos operacionais. Essa recomendação converge com o modelo de gestão pública orientada para resultados

proposto por Drucker (2002), que defende o uso de ferramentas de medição e avaliação para assegurar a efetividade das políticas públicas.

Por fim, ressalta-se a importância de fortalecer os mecanismos de controle social, por meio da ampliação da atuação dos Conselhos Municipais de Educação e da divulgação pública dos gastos com transporte escolar, garantindo o cumprimento do princípio da publicidade e da eficiência administrativa, conforme previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Os resultados obtidos demonstram que o transporte escolar em Dianópolis–TO apresenta avanços importantes, como a ampliação do atendimento e a utilização de recursos do FNDE, mas ainda enfrenta desafios estruturais e administrativos, especialmente na gestão de contratos, manutenção da frota e participação social.

Portanto, recomenda-se a adoção de políticas contínuas de monitoramento e avaliação, pautadas na transparência e na responsabilidade pública, a fim de consolidar o transporte escolar como instrumento efetivo de inclusão social e garantia do direito à educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as estratégias adotadas pelo município de Dianópolis–TO na oferta do transporte escolar, avaliando sua eficácia e contribuição para a qualidade dos serviços públicos prestados à população estudantil. A partir da análise documental e bibliográfica realizada, foi possível compreender que o transporte escolar representa não apenas um serviço de apoio logístico à educação, mas uma política pública essencial à efetivação do direito constitucional à educação e à promoção da equidade social.

Os resultados obtidos evidenciaram que o município de Dianópolis–TO tem buscado atender às diretrizes nacionais por meio da combinação de frota própria e serviços terceirizados, com apoio de programas federais como o Caminho da Escola, gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Contudo, observou-se que ainda persistem desafios estruturais e administrativos, especialmente no que se refere à ausência de um planejamento estratégico de longo prazo, à falta de indicadores de desempenho, e à limitação da fiscalização e monitoramento das rotas e contratos terceirizados.

Verificou-se também que o município apresenta avanços pontuais, como a renovação parcial da frota e a oferta eventual de capacitação para motoristas, mas carece de um sistema

integrado de gestão que permita avaliar continuamente a qualidade do serviço prestado. A inexistência de um plano municipal específico para o transporte escolar compromete a continuidade administrativa, tornando as ações dependentes de cada gestão.

A análise teórica permitiu confirmar que a gestão da qualidade no setor público é um fator determinante para a eficiência dos serviços. Conforme destacam autores como Paladini (2011) e Figueiredo (2015), a implementação de práticas de avaliação e controle sistemático da qualidade contribui para a melhoria do desempenho institucional e para a satisfação dos usuários. Além disso, a efetividade do transporte escolar requer cooperação federativa, transparência administrativa e participação social, conforme apontam Abrucio (2010) e Arretche (2012).

Com base nessas constatações, recomenda-se que o município de Dianópolis–TO adote as seguintes ações estratégicas:

- **Elaborar um Plano Municipal de Transporte Escolar**, com metas, indicadores e mecanismos de monitoramento;
- **Institucionalizar programas permanentes de capacitação** para motoristas e gestores;
- **Implantar ferramentas tecnológicas** de controle e rastreamento da frota;
- **Fortalecer os conselhos municipais e o controle social** sobre a aplicação dos recursos;
- **Integrar os setores de educação, transporte e infraestrutura**, promovendo maior eficiência intersetorial.

Conclui-se, portanto, que o transporte escolar é um instrumento fundamental de inclusão social, cuja eficiência depende da qualidade da gestão pública e da articulação entre políticas educacionais e administrativas. A experiência de Dianópolis–TO demonstra que avanços são possíveis, mas que a consolidação de um serviço seguro, eficiente e transparente requer planejamento contínuo, capacitação e compromisso político com a educação pública de qualidade.

Por fim, este estudo contribui ao propor reflexões e recomendações práticas que podem subsidiar futuras pesquisas e orientar gestores públicos na formulação de políticas voltadas à melhoria do transporte escolar. Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de estudos empíricos com abordagem quantitativa e pesquisa de campo junto a alunos, pais e motoristas, a fim de avaliar a percepção da comunidade sobre a qualidade do serviço e os impactos na permanência escolar.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Coordenação federativa e relações intergovernamentais no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula.** *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 24, n. 1, p. 41–67, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782010000100004>

ARRETCHE, Marta. **Democracia, federalismo e centralização no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

CELLARD, André. **A análise documental.** In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* Petrópolis: Vozes, 2002. p. 295–316.

CORDEIRO, André T.; MELLO, Silvia C. B. de. **Entre a casa e a escola: articulações discursivas em torno do transporte escolar privado.** *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador, v. 10, n. 2, p. 283–302, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/rigs.v10i2.45841>
DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa.** Campinas: Autores Associados, 2009.

DIANÓPOLIS (TO). **Diário Oficial do Município.** Edições de jan.–dez. 2022.

DIANÓPOLIS (TO). **Lei nº 1.234, de 15 de março de 2019.** Institui o Programa Municipal de Transporte Escolar e dá outras providências. *Diário Oficial do Município de Dianópolis*, Dianópolis, TO, 15 mar. 2019.

DIANÓPOLIS (TO). **Plano Municipal de Educação de Dianópolis–TO (2015–2025).** Dianópolis: Prefeitura Municipal, 2015.

DIANÓPOLIS (TO). **Relatório de Gestão da Educação 2023.** Dianópolis: Prefeitura Municipal, 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIGUEIREDO, Regina M. **Qualidade na administração pública: desafios e perspectivas**. Brasília: ENAP, 2015.

FNDE – FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Manual de gestão do transporte escolar**. Brasília: FNDE, 2021. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br>. Acesso em: 21 out. 2025.

GOMES, Luciana Ribeiro. **Gestão da qualidade no transporte escolar municipal: um estudo de caso**. 2021. 180 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, tese de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Carla Azevedo. **Governança e accountability na gestão pública municipal: desafios na execução de políticas educacionais**. 2020. 215 f. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, Maria Fernanda; SANTOS, Ana Lúcia. **A precariedade do transporte escolar e seus impactos na evasão de alunos da zona rural**. *Revista Brasileira de Educação Rural*, v. 5, n. 2, p. 45–58, 2018. DOI: <https://doi.org/10.20435/rber.v5i2.97>

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2007.
PIRES, Rafael P.; MACÊDO, Ana Cláudia. **Capacitação e segurança no transporte escolar público**. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 4, n. 2, p. 57–70, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18226/23190639.v4n2p57>

SILVA, Eliane Lúcia da; MENEZES, Emília Maria. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Ricardo Pereira. **Infraestrutura rural e políticas públicas no contexto da mobilidade escolar**. *Revista Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 111–129, 2019.



TOCANTINS
GOVERNO DO ESTADO



Unitins – Sede Administrativa – Qd. 108 Sul, Alameda 11, lote 03 – CEP 77020-122 | www.unitins.br

TCE–TO – TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS. Relatório de Fiscalização de Contratos Municipais de Transporte Escolar. Palmas: TCE–TO, 2023.