

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e a Capacidade Institucional, nos municípios pantaneiros de Aquidauana e Anastácio

The National School Feeding Program (PNAE) and Institutional Capacity in the Pantanal municipalities of Aquidauana and Anastácio

Eliane Alves da Silva

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Sinop-MT, Brasil

Eugenio Avila Pedrozo (In memoriam)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, Brasil

Tania Nunes da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, Brasil

Universidade Federal da Paraíba (UFPB). João Pessoa, Brasil

GT10. Abastecimento, segurança alimentar e nutricional e dinâmicas de consumo

Resumo

A UNESCO incluiu o bioma do Pantanal na Lista do Patrimônio Natural Mundial e Reserva da Biosfera, que constitui o maior sistema inundado contínuo de água doce do mundo e um dos ecossistemas mais ricos em vida silvestre. No ano de 2020, além da Pandêmica do Coronavírus, o bioma Pantanal foi atingido por grandes incêndios e enfrentou uma drástica redução na precipitação pluviométrica. Em uma região em que a alimentação escolar é a principal refeição de mais da metade de estudantes, o período entre 2019 e 2020 foi desafiador para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Por isso é importante que o Estado formule e fortaleça políticas públicas que fomentem a produção agrícola garantindo o acesso a alimentos saudáveis, viabilizando o Comércio Justo e o desenvolvimento rural sustentável. Logo, o objetivo deste artigo é analisar a Capacidade Institucional dos municípios pantaneiros sul-mato-grossenses de Anastácio e Aquidauana na execução do PNAE durante o período de 2019 e 2021. Para se atingir o objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva e entrevistas semiestruturadas. Em ambos os municípios a gestão do PNAE é centralizada, desenvolvida por nutricionistas contratados. Apesar das dificuldades durante o período, esses municípios conseguiram atender a alimentação escolar e os agricultores familiares de forma satisfatória.

Palavras-chave: Alimentação Escolar, Agricultura Familiar, Pantanal

Abstract

UNESCO included the Pantanal biome on the World Natural Heritage List and Biosphere Reserve, recognizing it as the world's largest continuous freshwater wetland system and one of the richest ecosystems in wildlife. In 2020, in addition to the Coronavirus pandemic, the Pantanal biome was hit by large fires and faced a drastic reduction in rainfall. In a region where school meals are the main source of food for more than half of students, the period between 2019 and 2020 was challenging for the National School Feeding Program (PNAE). Therefore, it is important that the State formulate and strengthen public policies that promote agricultural production, guaranteeing access to healthy food, enabling Fair Trade and sustainable rural development. Therefore, the objective of this article is to analyze the Institutional Capacity of the Pantanal municipalities of Anastácio and Aquidauana in Mato Grosso do Sul in the execution of the National School Feeding Program (PNAE) during the period of 2019 and 2021. To achieve the proposed objective, a qualitative-descriptive research approach and semi-structured interviews were chosen. In both municipalities, the management of the PNAE is centralized, carried out by contracted nutritionists. Despite the difficulties during this period, these municipalities managed to satisfactorily meet the needs of school meals and family farmers.

Keywords: School Meals, Family Farming, Pantanal

1 Introdução

A Unesco incluiu o Pantanal na Lista do Patrimônio Natural Mundial e Reserva da Biosfera, no início dos anos 2000. O complexo de Áreas Protegidas do Pantanal, que compreende o Parque Nacional do Pantanal Mato-Grossense e as Reservas Particulares de

Proteção Natural de Acurizal, Penha e Dorochê, constitui o maior sistema inundado contínuo de água doce do mundo e um dos ecossistemas mais ricos em vida silvestre (IPHAN, 2014).

No ano de 2020, além da Pandemia de Coronavírus, o bioma Pantanal foi atingido por grandes incêndios, os quais afetaram cerca de 26% de sua extensão total (Silgueiro *et al.*, 2021). Durante o período de 2019 e 2020 a região também enfrentou uma drástica redução na precipitação pluviométrica (Ikeda-Castrillon *et al.*, 2022).

Em meio a esse contexto tão rico, a pesquisa de Santo, Moraes e Voks (2024) identificou que a alimentação escolar é a principal refeição de 56,3% dos estudantes do município sul-mato-grossense de Corumbá. Logo, o período entre 2019 e 2020 foi desafiador para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) na região. Por isso é importante que o Estado formule e fortaleça políticas públicas que garantam mudanças no padrão alimentar e no rearranjo do sistema alimentar, além de fomentar a produção agrícola, garantindo o acesso a alimentos saudáveis, viabilizando o Comércio Justo e o desenvolvimento rural sustentável (Marques; Triches, 2022).

Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar a Capacidade Institucional dos municípios pantaneiros sul-mato-grossenses de Anastácio e Aquidauana na execução do PNAE, durante o período de 2019 e 2021. Essa pesquisa se justifica pois, houve toda uma reestruturação para atender as escolas em uma região cuja logística já é complexa, mas que foi ainda mais agravada por problemas sanitários e climáticos. Afinal, a Capacidade Institucional está relacionada a maneira com que esses municípios conseguiram reduzir os impactos na execução da alimentação escolar.

Entende-se que para analisar a Capacidade Institucional existem diversas abordagens teóricas, logo este artigo propõe um *framework* de análise sobre a Capacidade Institucional que abrange desde o nível individual de competências (Wu *et. al.*, 2018) até a dimensão territorialidade (Lotta; Galvão; Favareto, 2016).

Para a análise optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva (Sampieri; Callado; Lucio, 2013), utilizando-se como estratégia um estudo de caso (Yin, 2018) e entrevistas semiestruturadas (Bishop, 2005). Para aplicação do *framework* foram selecionados os municípios de Anastácio e Aquidauana, no Estado do Mato Grosso do Sul, pois ambos estão localizados na Região do Pantanal e adquirirão alimentos da agricultura familiar, para atender a Lei nº 11.947/2009.

Para realizar essa discussão, este artigo está dividido em 5 seções: introdução, aqui apresentada; fundamentação teórica, que apresenta o *framework* proposto; metodologia; análise

e discussão dos resultados, com base no arcabouço teórico aplicado nos dois municípios pantaneiros escolhidos; e considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Capacidade Institucional

Sobre a Capacidade Institucional, Evans (1995) destaca que o comportamento dos Estados se relaciona com a qualidade da burocracia pública e o nível de autonomia dessa burocracia na relação com as estruturas que influenciam seu comportamento estatal. Enquanto Painter e Pierre (2005) acreditam que a Capacidade Institucional dos governos está em fazer escolhas inteligentes e definir estratégias, visando à alocação eficiente de recursos. Por outro lado, Huerta (2008) relaciona a Capacidade Institucional à busca pela eficiência, a partir de um conjunto de procedimentos que permite à administração pública otimizar suas funções, adaptar suas instituições, formular e implementar políticas. Logo, conforme Martins (2021), as regras institucionais podem causar efeitos que variam conforme o contexto em que são aplicadas.

Cortez e Lotta (2022) destacam o conceito de Capacidade Estatal proposto por Wu *et. al.* (2018), pois eles propõem que o conceito seja analisado em três níveis: 1) individual, onde são analisadas as competências, conhecimentos e julgamentos dos servidores em relação à burocracia; 2) organizacional, nível em que se analisa as ferramentas de gerenciamento de recursos financeiros e humanos, além de estruturas de informações e processos; 3) nível sistêmico, onde se analisa formas de coordenação entre diferentes atores. O Quadro 1 resume a análise proposta por Wu *et. al.* (2018).

Quadro 1. Capacidade Estatal, habilidades e recursos

Níveis de recursos e capacidades	Habilidades e competências		
	Analítica	Operacional	Política
Individual	Conhecimentos e habilidades em análise e avaliação de políticas.	Experiência em planejamento, recrutamento, orçamento, delegação, direção e coordenação.	Conhecimento sobre o processo político e as posições das partes interessadas; Habilidades em comunicação, negociação e construção de consenso.
Organizacional	Disponibilidade de indivíduos com capacidade analítica; Mecanismos e processos para coleta e análise de dados;	Compromisso organizacional com o alcance de metas; Disponibilidade de recursos financeiros e humanos; Coordenação de processos internos;	Legitimidade do processo político; Processos de envolvimento das partes interessadas; Acesso aos principais decisores políticos.

	Compromisso organizacional com políticas baseadas em evidências.	Gestão de desempenho Responsabilidade administrativa.	
Sistêmico	Sistemas para coleta e disseminação de informações; Acesso a sistemas competitivos de consultoria política; Apoio político para análises e avaliações rigorosas de políticas.	Coordenação intergovernamental e interinstitucional; Coerência das comunidades e redes de políticas públicas; Clareza nos papéis e responsabilidades das agências.	Responsabilidade política pelas políticas; Confiança no governo; Participação de atores não estatais no processo político; Presença de empreendedores políticos;

Fonte: Wu *et. al.*, 2018, p. 4, 7, 9 e 12.

Em seu estudo, Lotta Galvão e Favareto (2016) desenvolveram quatro categorias de análise para compreender um arranjo institucional, sendo elas: 1) intersectorialidade; 2) relações federativas, 3) participação social e 4) territorial. Cada dimensão está relacionada com perguntas norteadoras de análise, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Análise das Dimensões do Arranjo Institucional

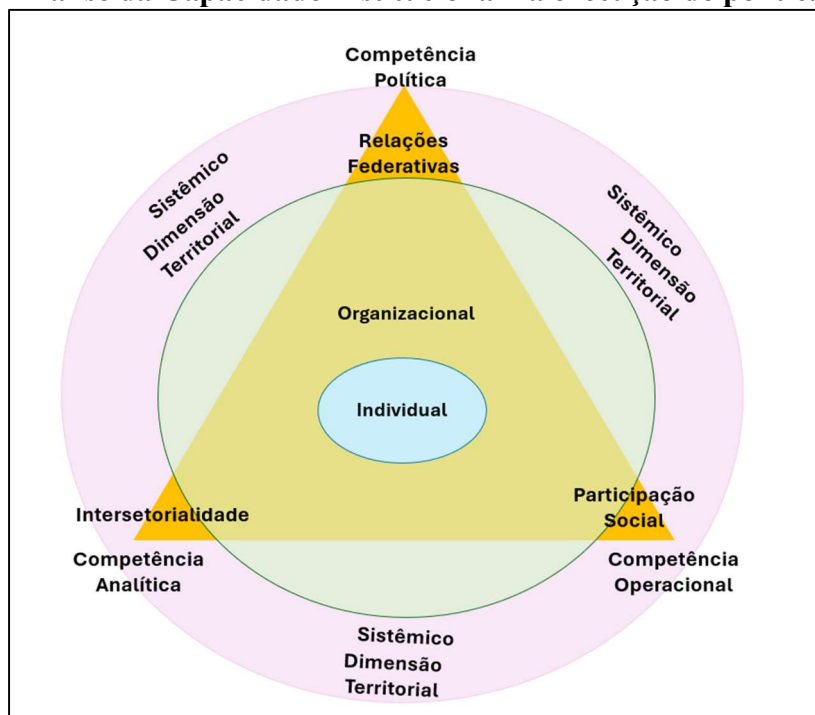
Intersetorialidade	Relações federativas	Participação social	Territorial
Há intersectorialidade na formulação da política?	Quem é responsável pela regulamentação?	Há participação de atores na formulação da política?	Como a política lida com a dimensão de territorial?
Há intersectorialidade na implementação da política?	Quem financia a política? E qual instrumento de financiamento?	Que atores participam da implementação da política?	Há espaços de participação territoriais (fóruns, conselhos, comitês, colegiados) previstos?
Há intersectorialidade no monitoramento e avaliação da política?	Quem implementa a política?	Que atores participam da avaliação da política?	Há formas de articulação/ diálogo/ integração com outras instâncias participativas já existentes nos territórios?

Fonte: Lotta Galvão e Favareto, 2016, p. 2768.

A intersectorialidade está relacionada à capacidade de diferentes setores governamentais formularem e implementarem políticas públicas. A participação social, está relacionada à interação entre os atores sociais nos processos decisórios. Enquanto a dimensão relações federativas, refere-se às relações entre os governos federal, estaduais e municipais na produção de políticas públicas. Já a dimensão territorialidade leva em consideração os incentivos e investimentos para mitigar a desigualdade espacial na execução de políticas públicas.

Sendo assim, este artigo propõe um *framework* de análise sobre a Capacidade Institucional que abrange desde o nível individual de competências (Wu *et. al.* (2018) até a dimensão territorialidade (Lotta; Galvão; Favareto, 2016), conforme está apresentado na Figura 1.

Figura 1. Análise da Capacidade Institucional na execução de políticas públicas



Fonte: Desenvolvido a partir de Lotta Galvão e Favareto, 2016 e Wu *et. al.* 2018.

O *framework* apresentado considera os três níveis de análise propostos por Wu *et. al.* (2018), o individual, organizacional e o sistêmico (círculos), porém esses níveis são determinados por habilidades políticas, operacionais e analíticas (triângulo). As dimensões propostas por Lotta, Galvão e Favareto (2016) reforçam as competências de Wu *et. al.* (2018), as relações federativas são influenciadas pela competência política, a participação social é influenciada pela competência operacional, e a intersetorialidade é influenciada pela competência operacional. A dimensão territorial, que se encontra no nível sistêmico, pode ser influenciada pelas competências política, operacional e analítica, e diferentes combinações entre elas. A figura representa os níveis individual, organizacional e sistêmico em equilíbrio com as competências propostas por Wu *et. al.* (2018) e as dimensões de Lotta, Galvão e Favareto (2016), sendo que essa simetria ocorreria em um cenário perfeito. Obviamente, conforme será observado, não existem cenários perfeitos, e assimetrias no *framework* ocorrerão indicando debilidades na execução de políticas públicas, o PNAE, por exemplo.

2.2 Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

As origens do PNAE podem ser consideradas controversas por algumas pessoas, porém este estudo segue a orientação de Peixinho (2013), para quem o programa teve sua origem no

Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), fundado em agosto de 1940. Em 1979, o Programa passou a se chamar Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (Silva, 1995; Silva; Pedrozo; Silva, 2022; 2023a; 2023b; 2024a; 2024b; 2024c; 2024d; 2025a; 2025b).

Mas, foi a partir da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, resultante de um processo intersetorial, que foi instituída a compra de no mínimo 30% de alimentos da agricultora familiar, para a alimentação escolar (Silva *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2023a). No decorrer de 3 décadas houve várias resoluções que complementaram a Lei nº11.947/2009, mas dentro do recorte temporal proposto por este artigo destacam-se as Resoluções do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) nº 6/2020 e nº 21/2021.

Em 8 de maio de 2020, a Resolução FNDE 6 foi aprovada, trazendo inovações e medidas padronizadas que já haviam sido adotadas por diversas entidades executoras. Esta Resolução forneceu diretrizes para as unidades executoras que optaram por adquirir refeições por meio de serviços de terceirização e estabeleceu licitação pública, na forma de sessão de negociação, por meios eletrônicos, nos termos da Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, e do Decreto 10.024, de 20 de setembro de 2019 (Silva, *et al.*, 2022; Silva, *et al.*, 2023a; Silva, *et al.*, 2025b).

Em 2021, a Resolução FNDE 21, de 16 de novembro de 2021, alterou a Resolução FNDE 6, aumentando o limite de vendas individuais para agricultores familiares no PNAE. A partir daí, fornecedores individuais e grupos informais devem respeitar o valor máximo de R\$ 40.000,00, por Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) ou Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) para agricultura familiar. Enquanto para comércio com grupos formais, o valor máximo a ser contratado deve ser o resultado do número de agricultores familiares, com DAP ou CAF Familiar, cadastrados na DAP ou CAF Legal, multiplicado pelo limite de comércio individual (Silva, *et al.*, 2025b).

É importante ressaltar que o programa atende estudantes de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, escolas filantrópicas e entidades comunitárias (parcerias com o governo). O governo federal transfere 8 parcelas anuais, entre os meses de fevereiro e setembro. Os valores são padronizados e fixados de acordo com os níveis e modalidades de ensino (Silva, *et al.*, 2025b).

O Governo Federal, por meio da FNDE, é responsável por definir as regras do programa, sendo as entidades executoras as secretarias de educação dos estados, do distrito federal e dos municípios, bem como as escolas federais. As unidades executoras são caracterizadas como organizações civis organizadas como pessoas jurídicas de direito privado, vinculadas às escolas

e operando sem fins lucrativos, podendo ser estabelecidas por iniciativa das escolas, da comunidade ou de ambas (SILVA, *et al.*, 2022; 2023a; 2023b; 2024b).

Para monitorar a aquisição e a qualidade dos alimentos oferecidos aos alunos, foi criado o Conselho de Alimentação Escolar (CAE). O Tribunal de Contas da União e o Ministério da Transparência, Inspeção e Controladoria Geral do Governo Federal também são órgãos responsáveis pela supervisão do programa. O Ministério Público Federal, juntamente com a FNDE, recebe e investiga denúncias de má gestão do programa (Silva, *et al.*, 2022; 2023a; 2023b; 2024b).

As Secretarias de Saúde e Agricultura dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios podem colaborar com o PNAE por meio de inspeções sanitárias, a fim de certificar a qualidade dos produtos utilizados nos alimentos oferecidos, bem como articular a produção da agricultura familiar. O CAE é responsável por realizar inspeções em escolas e secretarias de educação (Silva, *et al.*, 2022; 2023a; 2023b; 2024b).

Outro ponto importante é que cada município é responsável por decidir sobre o tipo de gestão dos recursos a ser adotado. Existe a gestão centralizada, em que os recursos financeiros destinados ao PNAE são transferidos para a Secretaria de Educação, para que esta compre e distribua alimentos nas escolas. Na gestão descentralizada, os recursos são transferidos diretamente para as escolas e diretores, que ficam responsáveis pela compra dos alimentos. Enquanto na gestão terceirizada, os municípios optam por comprar refeições por meio de serviços terceirizados (Silva *et al.*, 2025b).

Em meio a complexidade na gestão do PNAE, o programa foi muito importante para os municípios pantaneiros durante 2019 e 2020, por isso analisar a capacidade institucional nesse período pode contribuir para o fortalecimento políticas públicas e fortalecimento de Comércio Justo e o desenvolvimento rural sustentável.

3 Metodologia

Para se atingir o objetivo proposto, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva (Sampieri; Callado; Lucio, 2013), utilizando-se como estratégia um estudo de caso (Yin, 2018) e entrevistas semiestruturadas (Bishop, 2005).

Os municípios de Anastácio e Aquidauana, no Estado do Mato Grosso do Sul, foram escolhidos pelo fato de estarem localizados na Região do Pantanal e devido ao fato de adquirirem alimentos da agricultura familiar para atender a Lei nº 11.947/2009. O Quadro 3 apresenta a relação de entrevistados nesses municípios.

Quadro 3. Representatividade e qualificação dos entrevistados

Município de Anastácio-MS		
Instituição	Características dos entrevistados	Data de realização das entrevistas
SEMED - Secretaria Municipal de Educação	1. Nutricionista responsável pelo PNAE	10/11/2021 12/11/2021
	2. Assessora do Secretário e ex-secretária de educação	12/11/2021
CAE –Conselho de Alimentação Escolar	3. Presidente	11/11/2021
Departamento de licitações	4. Servidor que elabora as licitações e as chamadas públicas	12/11/2021
Departamento administrativo financeiro	5. Servidor que controla os repasses do FNDE e da Prefeitura	12/11/2021
COOPRAN Cooperativa os Produtores Rurais da Região do Pulador De Anastácio-MS	6. Presidente	10/11/2021
Município de Aquidauana-MS		
Instituição	Características dos entrevistados	Data de realização das entrevistas
SEMED - Secretaria Municipal de Educação Departamento de Alimentação Escolar	7. Nutricionista	16/11/2021
	8. Nutricionista	17/11/2021 e 18/11/2021
	9. Servidora que elabora o processo da chamada pública e licitações relacionadas à alimentação escolar	17/11/2021
CAE –Conselho de Alimentação Escolar	10. Secretário	16/11/2021
	11. Presidenta	17/11/2021
Agricultora individual que atende ao PNAE	12. Agricultora	17/11/2021
		18/11/2021

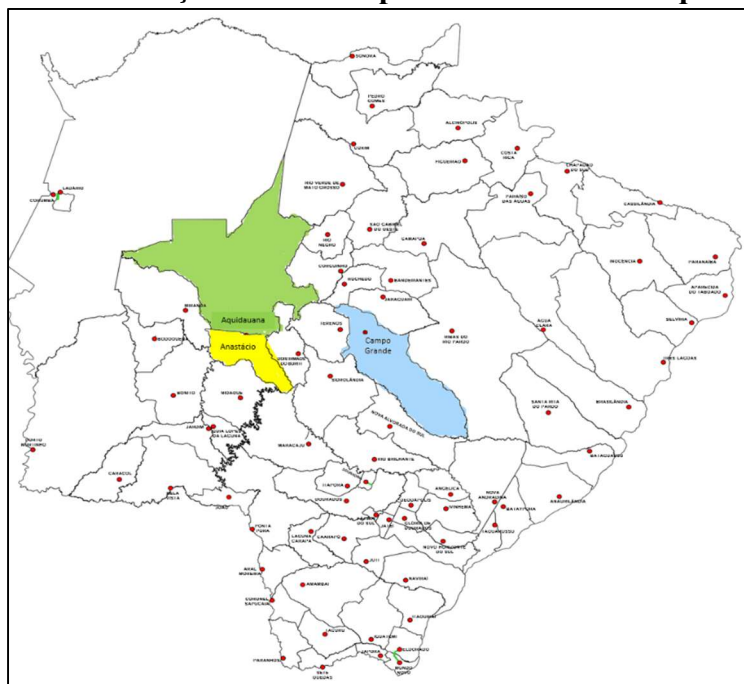
Fonte: dados da pesquisa

Foram 12 entrevistados, totalizando 6 horas e 30 minutos de gravações, que ocorreram entre 10 e 18/11/2021. A aproximação com os nutricionistas responsáveis técnicos pelo PNAE foi realizada conforme Silva *et al.* (2025 a, b). A partir desse contato inicial adotou-se a técnica Bola de Neve (Audemard, 2020), para alcançar os outros entrevistados. As entrevistas, bem como o processo de observação, foram documentadas por meio da utilização de notas de campo (Lofland; Lofland, 1995). Após a transcrição das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo para o tratamento dos dados coletados. Foi utilizada a análise de conteúdo, organizada em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Bardin, 2011).

4 Análise e discussão dos resultados

Os municípios de Aquidauana e Anastácio estão localizados a cerca de 140 km da capital Campo Grande, separados pelo Rio Aquidauana. A Figura 2 mostra a localização dos municípios, no Estado do Estado do Mato Grosso do Sul.

Figura 2. Localização dos municípios de Anastácio e Aquidauana



Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 Município de Aquidauana

Aquidauana teve sua origem em um importante porto fluvial a 180 km ao norte do encontro dos Rios Aquidauana e Miranda. Seu povoamento iniciou-se com os soldados imperiais que participaram da Guerra do Paraguai e que acabaram se estabelecendo na região depois do fim do conflito. Em 15 de agosto de 1892, a região foi revisitada por um grupo de Bandeirantes liderado pelo Major Teodoro Rondon, fazendeiros e moradores da Vila de Miranda. E, em 16 de julho de 1918, se tornou município, devido a implantação da ferrovia conhecida como “Trem do Pantanal”. Mas, apesar do grande desenvolvimento, as oficinas foram transferidas para Três Lagoas, o que fez a cidade declinar como grande entreposto ferroviário. Aquidauana foi o primeiro município do antigo Mato Grosso a possuir energia elétrica em maio de 1928, além de ter o primeiro cinema com tela panorâmica (Castro, 2014).

A população de Aquidauana foi estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) em 46.803 habitantes. Em Aquidauana, o número total de alunos da Rede Pública Municipal é de 5.600 mil alunos, distribuídos em 29 escolas, sendo 10 escolas indígenas/rurais, 5 pantaneiras e 3 distritais.

Na Secretaria Municipal de Educação se encontra o departamento de alimentação escolar, que é composto por 2 nutricionistas contratadas, que contam com a ajuda de uma servidora para tirar dúvidas e auxiliar nos processos administrativos. A gestão dos recursos do

PNAE é centralizada. Existe um estoque central na secretaria que recebe os gêneros alimentícios das escolas pantaneiras, indígenas e distritais. Nesses casos, a prefeitura, após o recebimento, entrega os itens de escola em escola, utilizando o caminhão da merenda escolar. Já as escolas do perímetro urbano, são os fornecedores que entregam ponto a ponto. As escolas pantaneiras são as de difícil acesso e é preciso fazer a entrega em veículo 4x4, por isso ao invés da entrega ser semanalmente como nas outras, é feita quinzenalmente.

Ao total são 6 agricultores individuais, uma cooperativa e uma associação que atenderam a alimentação escolar, em 2021. Devido à uma estiagem e um temporal que veio em seguida, os agricultores perderam a produção, não conseguindo entregar muitos itens quando do retorno parcial das aulas. Além disso, devido à Pandemia de Coronavírus, eles também haviam reduzido a plantação. E, o resultado do ano de 2021 pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4. Repasse FNDE e valor investido na agricultura familiar, entre os anos de 2011 e 2021, em Reais, para a alimentação escolar

Ano	Recurso Federal	Agricultura familiar	% Agric. Familiar	Investido em alimentação	Complemento do município
2021	693.072,60	77.945,20**	11%	952.019,60*	258.947,60
2020	667.614,20		0%	189.187,51*	- 478.426,69
2019	554.274,00	122.818,76*	22%	987.721,64*	433.447,64
2018	528.391,60	160.446,49*	30%	928.232,59*	399.840,99
2017	449.375,40	109.334,73	24,33%	872.911,98*	423.357,98
2016	519.229,25	53.865,90	10,37%	510.709,74*	- 8.519,51
2015	429.536,00	38.502,55	9%	874.247,49*	444.711,49
2014	403.632,00	0	0%	923.255,62*	519.623,62
2013	520.380,00	20.792,00	4%	589.183,91*	68.803,91
2012	463.968,00	0	0,00%		
2011	455.400,00	0	0,00%		

Fonte: Planilha de participação da agricultura familiar do FNDE 2011-2017, *SigPC, 2017-2021 e *Portal da Transparência da Prefeitura de Boa Vista 2013-2021 (https://e-gov.betha.com.br/transparencia/01037-131/con_gastodiretoporprojeto.faces)

** como a chamada pública ocorreu em 17 de setembro de 2021, os contratos valerão até 16/09/2022, porém só foi empenhado o valor que está no quadro (contrato 123 R\$553.668,65; contrato 121 R\$8.530; contrato 120 R\$8.530; contrato 118 R\$13.716,00; contrato 117 R\$13.055,00; contrato 116 R\$17.775,00; contrato 115 R\$17.359,00; contrato 114 R\$16.845; contrato 113 R\$15.709,55, contrato 112 R\$10.015,00; contrato 111 R\$10.050,00; contrato 109 R\$8.490,00; contrato 119 R\$8.530,00.

Uma observação que complementa os resultados é que durante a Pandemia de Coronavírus, a Secretaria Municipal de Educação conseguiu entregar 1 Kit em abril de 2020, contendo 8 itens para os alunos.

Lembrando o que foi descrito para o *framework* proposto, a Competência Política das nutricionistas está profundamente relacionada ao que a Lei nº 11.947 e resoluções do FNDE preconizam. Logo, suas Relações Federativas estão em cumprir o que é proposto por essas normas, assim como as diretrizes do Conselho Federal de Nutrição (CFN). Mesmo que as

nutricionistas não possuem a estabilidade de um servidor no seu cargo, elas acabam seguindo o que é determinado.

Por outro lado, quando se observa o Quadro 4, a organização, no caso, a Secretaria Municipal de Educação, não possui uma Competência Política na execução da Lei nº11.947, pois atingiu o mínimo de compra da agricultura familiar, 30%, somente no ano de 2018. Isso não se deve a uma desobediência às Relações Federativas para com o Governo Federal e o FNDE, pois muito desse desempenho deveu-se a fatores climáticos, pandêmicos e às queimadas no meio ambiente recorrentes. A alimentação de escolar no município é de qualidade, porém grande parte dos itens é adquirido via licitação, inclusive frutas. Outro ponto importante é que pela dificuldade de acesso às escolas pantaneiras, eles acabam optando por itens não perecíveis, que são mais resistentes para o armazenamento e transporte.

Segundo a presidente do CAE, os recursos do PNAE não são suficientes para atender os alunos do município, o que pode ser observado na complementação financeira no Quadro 3. Ela ressalta que o ensino integral da educação infantil recebe em torno de cinco alimentações por dia, café da manhã, um lanche, um almoço, lanche da tarde e janta.

Ficou claro o interesse do município em oferecer uma alimentação escolar de qualidade, porém o não cumprimento integral da Lei nº 11.947 mostra uma falha no campo intersetorial desta política pública. A Competência Analítica da Secretaria Municipal de Educação se restringe a sua gestão e entrega de seus serviços. Não há colaboração como a Secretaria Municipal de Agricultura, por exemplo. Isso justifica a situação dos agricultores da região

Foi relatado que em uma das visitas do CAE aos agricultores, que a situação para eles era complexa, pois os mesmos não sabiam se deveriam plantar feijão ou não para atender a alimentação escolar, em 2020/2021. Houve relatos de descarte de alimentos, como verduras, devido ao período pandêmico, logo os agricultores estavam receosos.

Ao analisar a Intersetorialidade por meio da Competência Analítica das nutricionistas, verificou-se que o cenário não muda muito. Elas relataram que não conseguiram visitar os agricultores desde que assumiram seus cargos. Segundo elas o processo da chamada pública de aquisição de alimentos da agricultura familiar já havia sido realizado pelas nutricionistas anteriores, logo elas estavam dando continuidade ao recebimento e entrega de alimentos. Isso impactou também sua Participação Social junto aos agricultores e consequentemente sua Competência Operacional foi bastante reduzida por não participar do processo desde o início.

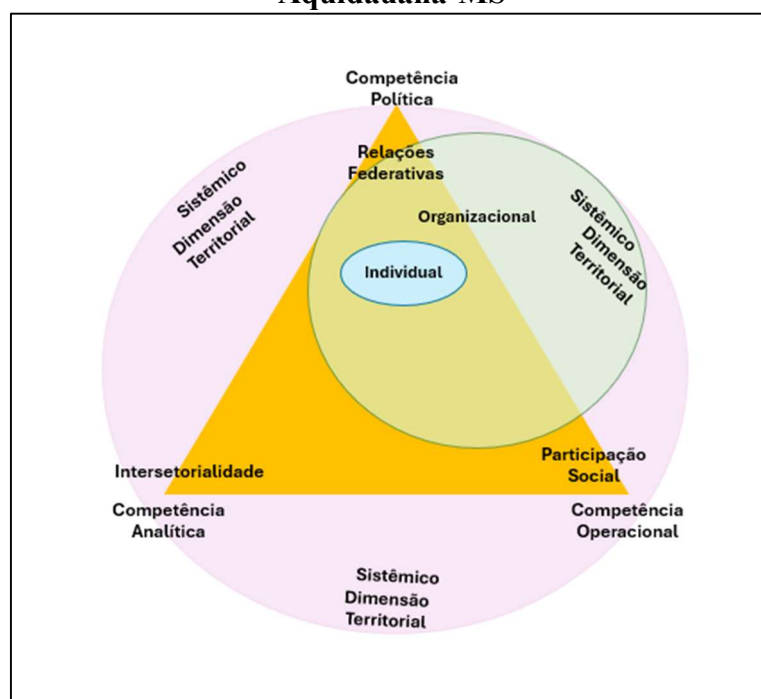
Ao analisar a Participação Social da Secretaria Municipal de Educação que impacta em sua Competência Operacional, observou-se que além da preocupação com as refeições dos

alunos, há um esforço para manter um reequilíbrio de preço com os fornecedores. Conforme o relato de uma das nutricionistas, os anos de 2020 e 2021 foram atípicos. Por causa da Pandemia, diversos fornecedores solicitaram um reequilíbrio de preços. Logo, foi autorizado o reequilíbrio de alguns itens. Normalmente, o preço não pode ser alterado durante 12 meses, mas houve a necessidade de fazer essa exceção. As nutricionistas, também, fizeram uma pesquisa em outras cidades e verificaram que os valores da licitação e da chamada pública estavam desatualizados, e isso estava comprometendo a entrega dos alimentos, por exemplo, chegou a faltar carne de frango, farinha de trigo, sal e vinagre.

Sobre a Competência Operacional das nutricionistas, no que diz respeito às leis e normativas, elas cumprem, mas se for levado em consideração sua Participação Social, não se pode dizer muita coisa, pois elas haviam iniciado suas atividades em setembro e outubro de 2021. A falta de vagas efetivas para nutricionistas não permite uma continuidade do trabalho.

No que diz respeito ao nível Sistêmico, há um desdobramento da Capacidade Institucional em atingir o território das escolas pantaneiras. Geralmente as entregas são realizadas em veículos tracionados ou em aviões, na época das cheias. Porém, isso não influencia em outros territórios, como por exemplo no assentamento onde se encontram alguns fornecedores da alimentação escolar. A Figura 3 é a representação gráfica do *framework* apresentado em relação ao PNAE, no município de Aquidauana-MS.

Figura 3. Análise da Capacidade Institucional na execução do PNAE no município de Aquidauana-MS



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar a Figura 3 nota-se que a Secretaria Municipal de Educação, no município de Aquidauana, tem Competência Política melhor desenvolvida do que as demais competências analisadas. É priorizado as Relações Federativas para com o Governo Federal e o FNDE, mas há um grande destaque para seu público de alunos. Logo, a visão sistêmica da gestão do PNAE contempla Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) e a gestão e controle social desenvolvida pelo CAE, garantindo a correta aplicação dos recursos pelo FNDE. Em um período, conforme o recorte de tempo neste estudo, tais ações foram importantes, apesar de não proporcionarem um cenário ideal, pois o eixo da agricultura familiar não foi priorizado.

O papel das nutricionistas, no nível individual, perde o protagonismo, pois a contratação no regime temporário para as mesmas dificulta ações de médio e longo prazo que poderiam melhorar a intersectorialidade do PNAE, contemplando outros eixos do programa.

4.2 Município de Anastácio

O município de Anastácio foi resultado Movimento Interpartidário da Margem Esquerda (MIME). No processo de desenvolvimento urbano de Aquidauana, a margem direita do Rio Aquidauana, onde a cidade se localiza, começou a se desenvolver mais rápido que a margem esquerda, também povoada, devido a uma série de fatores econômicos e sociais. No entanto, a margem esquerda, também, possuindo um grande crescimento populacional, comercial e agropecuário e, se sentindo menos assistida, em termos de infraestruturas públicas, começou a buscar o apoio das autoridades para que medidas fossem tomadas, com vistas ao desenvolvimento local. Depois de várias ações públicas, no dia 08 de maio de 1965, foi criado o município de Anastácio, na margem esquerda do rio Aquidauana, ocorrendo a criação de duas cidades irmãs, separadas por uma ponte, mas com suas histórias entrelaçadas (Valério, 2002).

Sua população é de aproximadamente 24.781 habitantes (IBGE, 2022). O número total de alunos da Rede Pública Municipal é de 2.656 alunos, distribuídos em 15 escolas. No período das entrevistas, na Secretaria Municipal de Educação, havia um único nutricionista no departamento de alimentação escolar. Ele foi convidado pela antiga nutricionista, que estava saindo do cargo. Era seu primeiro emprego na área, recém-formado, e devido à Pandemia, como estava sem opções de emprego, resolveu aceitar o convite para trabalhar como contratado da prefeitura.

No ano de 2021, não foi realizada uma chamada pública, pois decidiram aproveitar os contratos da chamada pública passada, que possuíam duração de 1 ano. Existe somente um fornecedor da agricultura familiar, que é a Cooperativa dos Produtos Rurais da Região do

Pulador de Anastácio/MS (COOPRAN). O Quadro 5 mostra os valores investidos na alimentação escolar no município de Anastácio-MS.

Quadro 5. Repasse FNDE e valor investido na agricultura familiar, entre os anos de 2011 e 2021, em Reais, para a alimentação escolar

Ano	Recurso Federal	Agricultura familiar	% Agric. Familiar	Investido em alimentação	Complemento do município
2021	325.441,60	Não teve	0	437.000,00**	111.558,40
2020	298.276,00	116.352,80***	39%	353.320,00**	55.044,00
2019	257.600,00	257.891,00*	100%	599.973,04**	342.373,04
2018	212.676,80	135.979,80*	63,04%	577.500,00**	364.823,20
2017	278.106,00	93.778,54	33,72%	577.000,00**	298.894,00
2016	246.417,30	116.991,75	47,48%	834.000,00**	587.582,70
2015	203.708,00	0	0%	645.000,00**	441.292,00
2014	198.144,00	0	0%	437.400,00**	239.256,00
2013	196.440,00	26.862,53	14%	277.600,00**	81.160,00
2012	170.592,00	14.402,40	8,44%	224.700,00**	54.108,00
2011	137.760,00	259,00	0,19%	188.400,00**	50.640,00

Fonte: Planilha de participação da agricultura familiar do FNDE 2011-2017, *SigPC, 2017-2021 e *Portal da Transparência da Prefeitura de Anastácio 2018-2021

(<https://www.anastacio.ms.gov.br/transparencia/chamadapublica>); **Balancete da Despesa Orçamentária, fornecido pela prefeitura; *** Optaram por completar o contrato de 2020.

Iniciando a análise por meio do *framework* proposto, a Competência Política do nutricionista se relaciona ao que a Lei nº 11.947 e resoluções do FNDE preconizam, mesmo sendo o primeiro emprego dele na área, ele soube agir, seguindo as diretrizes propostas.

No caso do município de Anastácio, a Secretaria Municipal de Educação atinge o que Lei nº11.947 exige na compra de alimentos de origem da agricultura familiar, e desde 2016 adquire mais do que os 30% estabelecidos. Logo, sua Competência Política foi bem avaliada. As Relações Federativas para com o Governo Federal e o FNDE estão dentro do esperado, o resultado negativo de 2021 deveu-se mais a saída da antiga nutricionista.

Vale ressaltar que a quantidade de alunos da rede pública municipal é menor do que a do município de Aquidauana, além disso as 15 escolas estão localizadas na zona urbana, logo são de fácil acesso. Em Anastácio, também, ocorre a complementação dos valores enviados pelo FNDE com recursos municipais.

A intersetorialidade foi identificada em uma situação. Durante a Pandemia de Coronavírus, a Secretaria Municipal de Assistência Social distribuiu kits de alimentos para 160 alunos, mensalmente. Essa secretaria tinha a listagem dos alunos em condições de vulnerabilidade, o que facilitava a distribuição desses kits. A compra dos itens envolveu somente os recursos do município, não utilizando os valores destinados ao PNAE. Essa atitude mostra uma Competência Analítica do município, ao estabelecer um plano para atender os

alunos durante o período, além disso as compras da agricultura familiar ocorreram normalmente, em 2020.

Há algumas observações sobre a Competência Analítica do nutricionista, pois ele era um recém-formado na época e era seu primeiro emprego. Logo, não é possível a fazer uma análise sobre a sua influência na aquisição de alimentos.

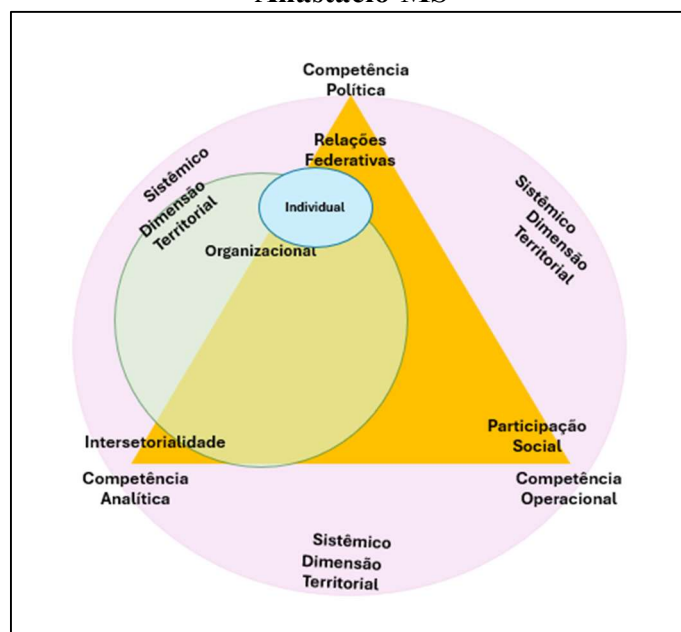
Consequentemente a situação desse novo nutricionista afeta sua Participação Social com os atores envolvidos na execução do PNAE, sua Competência Operacional não auxilia no processo. Segundo o presidente da Cooperativa dos Produtos Rurais da Região do Pulador de Anastácio/MS (COOPRAN), a Secretaria Municipal de Educação fazia boas compras da agricultura familiar, mas sempre que mudava uma gestão mudava a nutricionista. Conforme o entrevistado, a cada ano entra um nutricionista diferente e isso dificulta a interação.

Sobre a Competência Operacional da Secretaria Municipal de Educação, segundo o presidente da COOPRAN, a falta de compromisso de alguns nutricionistas e da gestão prejudicou um pouco a agricultura familiar. A primeira nutricionista, que implementou a Lei nº 11.947, ficou no cargo de 2010 até 2017. Para o entrevistado, ela fez um ótimo trabalho, mas depois que saiu, todo ano o município troca de nutricionista. Portanto, a rotatividade de nutricionistas prejudica a Participação Social da secretaria.

Do ponto de vista Sistêmico, Capacidade Institucional tem seus pontos fortes na Competência Analítica e Competência Política. Sua Competência Operacional diminuiu no decorrer dos anos, assim como sua Participação Social. Territorialmente falando, o município se fortaleceu, pois houve parcerias com outras secretarias, mas os incentivos aos agricultores têm diminuído. Visto que a COOPRAN é o único fornecedor da agricultura familiar, mas há 79 agricultores cooperados que são fortemente impactados pela interação com a Secretaria Municipal de Educação. Vale ressaltar que esses agricultores, além da Pandemia de Coronavírus passaram por instabilidades climáticas e pelas queimadas na região.

A Figura 4 é a aplicação do *framework* proposto neste estudo em relação ao PNAE, no município de Anastácio-MS. Percebe-se que existe a mesma dificuldade na Participação Social do Município de Aquidauana, o que atrapalha sua Competência Operacional

Figura 4. Análise da Capacidade Institucional na execução do PNAE no município de Anastácio-MS



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 4 mostra que a Secretaria Municipal de Educação, no município de Anastácio, além da Competência Política possui Competência Analítica. O que já é um avanço, além de desenvolver boas Relações Federativas para com o Governo Federal e o FNDE, pois adquire desde 2016 mais de 30% de alimentos da agricultura familiar. Portanto, em sua gestão do PNAE contempla Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) e a gestão e controle social desenvolvida pelo CAE, que foi ampliada com auxílio da Secretaria Municipal de Assistência Social. O eixo da Agricultura Familiar, já foi mais bem atendido, porém com a troca contante de nutricionistas, a interação com os agricultores caiu bruscamente.

Assim como o município de Aquidauana, Anastácio conseguiu atender seus alunos durante 2020 e 2021, mas também a apresenta a mesma dificuldade no que diz respeito à retenção de nutricionistas.

5 Considerações Finais

Embora estejam na mesma região, os municípios apresentam Capacidade Institucional diferente. O município de Anastácio é menor e sua área não é tão extensa quanto o município de Aquidauana. Isso faz com que os recursos sejam mais bem distribuídos, além de que durante a Pandemia de Coronavírus conseguiram atender um 6% dos alunos, classificados como vulneráveis, durante o período de 2020 e 2021. Outro ponto relevante, é que o município adquiriu mais de 30% da agricultura familiar. Embora a crise climática e as queimadas tenham

afetado a região, o fato de possuírem um único fornecedor, que é uma cooperativa, que tem cooperados em outras regiões do estado, facilitou o acesso a alimentos da agricultura familiar.

Durante a Pandemia de Coronavírus, o município de Aquidauana só conseguiu fazer uma única entrega de alimentos, porém contemplou todos os alunos. O município não conseguiu atingir os 30% da agricultura familiar, mas alega que além dos problemas climáticos ocorridos, que prejudicaram fortemente os agricultores locais, também tiveram dificuldade de estocar alimentos perecíveis como verduras, frutas e legumes. Em razão disso, as escolas rurais e pantaneiras recebem prioritariamente itens não perecíveis devido à dificuldade de acesso.

Os dois municípios possuem nutricionistas contratados, o que dificulta a adaptação e permanência dos mesmos no cargo. Por exemplo, o nutricionista de Anastácio, entrevistado em 2021, estava há 3 meses no cargo. As nutricionistas de Aquidauana, também, eram recém-contratadas, e entraram no lugar de nutricionistas que haviam passado em concursos de outras regiões. Embora esses nutricionistas sejam acompanhados por servidores públicos, essa rotatividade acaba prejudicando o atendimento da Lei nº 11.947/2009, pois não se cria vínculos com a agricultura familiar para desenvolver cardápios ou mesmo buscar produtos que sejam menos perecíveis como tubérculos e outros.

Apesar das dificuldades durante o período compreendido entre 2019 e 2021, os municípios de Aquidauana e Anastácio (MS) conseguiram atender a alimentação escolar e os agricultores, de forma satisfatória. Um esforço que merece ser apreciado em análises mais profundas, que levem em consideração a organização político partidária de cada município.

Referências

- AUDEMARD, J. Objectifying contextual effects: the use of snowball sampling in political sociology. *Bulletin de Methodologie Sociologique*, v. 1, n. 45, p. 30-60, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0759106319888703>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BISHOP, R. Freeing ourselves from neocolonial domination in research a Kaupapa Maori approach to Creating Knowledge. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. 3rd. ed. London: Sage Publications, 2005.
- BRASIL. Lei Federal nº 11.947 de 16 de junho de 2009. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L12982.htm. Acesso em: 21 jan. 2026.
- BRASIL. Resolução nº 6, de 8 de maio de 2020. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-6-de-8-de-maio-de-2020-256309972>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- BRASIL. Resolução nº 21, de 16 de novembro de 2021. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.portalcompras.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/80/2021/12/RESOLUO-N-21-DE-16-DE-NOVEMBRO-DE-2021-.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- CASTRO, I. Q. Os Terena nas memórias e história de Aquidauana. *Albuquerque – revista de história*, v. 6, n. 12, p. 123-149. jul.-dez./2014. Disponível em: <https://share.google/dXFOfuQ0aVYMVEZCQ>. Acesso em: 4 set. 2025.

- CORTEZ, A. C. S.; LOTTA, G. S. Arranjos institucionais e capacidades estatais em nível subnacional: a política de educação em direitos humanos de São Paulo. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania / FGV EAESP*, v. 27, n. 86, p. e83709, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.83709>. Acesso em: 4 set. 2025.
- EVANS, P. *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1995.
- HUERTA, R. A. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, n. 30, p. 119-134, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>. Acesso em: 4 set. 2025.
- LOFLAND, J.; LOFLAND, L. H. *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. 3rd ed. Belmont, Calif: Wadsworth, 1995.
- LOTTA, G.; GALVÃO, M.; FAVARETO, A. Análise do Programa Mais Médicos à luz dos arranjos institucionais: Intersetorialidade, relações federativas, participação social e territorialidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 21, p. 2761-2772, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015219.16042016>. Acesso em: 4 set. 2025.
- IKEDA-CASTRILLON, S. K. *et al.* The Pantanal: A Seasonal Neotropical Wetland Under Threat. Disponível em: https://ecoa.org.br/wp-content/uploads/2022/05/Ikeda-Castrillon2022_ReferenceWorkEntry_ThePantanalASeasonalNeotropica.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Estimativas de população enviadas ao TCU. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 2022.
- INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO ARTÍSTICO NACIONAL (IPHAN). Complexo de Áreas Protegidas do Pantanal (MT/MS), 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/40#:~:text=Inscrito%20pela%20Unesco%20na%20Lista,grandes%20fazendas%20de%20pecu%C3%A1ria%20extensiva>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- MARQUES, A. B. G. M; TRICHES, R. M. Aquisição de alimentos orgânicos pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar no Paraná. *Desenvolvimento e Meio Ambiente -DMA*, n. 60, p. 502-520, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/dma.v60i0.79120>. Acesso em: 4 set. 2025.
- MARTINS, D. G. The state of the art of institutional capacity: a scoping review of the literature in Portuguese. *Cad. EBAPE.BR*, v. 19, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190011x>. Acesso em: 4 set. 2025.
- PAINTER, M.; PIERRE, J. Unpacking policy capacity: issues and themes. In. PAINTER, M.; PIERRE, J. (Eds.). *Challenges to State policy capacity* (pp. 1-18). New York, NY: Palgrave Macmillan, 2005.
- PEIXINHO, A. M. L. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003–2010: Relato do gestor nacional. *Ciência Saúde Coletiva*, v. 18, p. 909–916, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013000400002>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTO, A. L. E.; MORAES, N. S.; VOKS, D.J. Avaliação da alimentação escolar: um estudo de caso na rede estadual de ensino de Corumbá–MS. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.32, n.125, p. 1-21, out./dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362024003204725>. Acesso em: 4 set. 2025.
- SILGUEIRO, V. *et al.* Dimensions of the 2020 wildfire catastrophe in the Pantanal wetland: the case of the municipality of Poconé, Mato Grosso, Brazil. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 15, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i15.22619> Acesso em: 4 set. 2025.
- SILVA, A. C. De Vargas a Itamar: Políticas e programas de alimentação e nutrição. *Estud. Avançados*, v. 9, n. 23, p. 87–107, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40141995000100007>. Acesso em: 13 jul. 2025.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. PNAE (National School Feeding Program) and its events of expansive learnings at municipal level. *World*, v.3, n.1, p. 86–111, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/world3010005>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. The PNAE (National School Feeding Program) activity system and its mediations. *Frontiers in Environmental Science*, v. 10, p. 1– 17, 2023a. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.981932>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. National School Feeding Program (PNAE): A public policy that promotes a learning framework and a more sustainable food system in Rio Grande do Sul, Brazil. *Foods*, v. 12, p. 1–24, 2023b. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/foods12193622>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Complex governance network analysis between Brazilian public policies. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 18, n. 2, p. e07843, 2024a. disponível em: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-196>. Acesso em: 21 jan. 2026.

- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Exploring value propositions and service innovation: The outsourcing of the National School Feeding Program. *Revista Caderno Pedagógico*, v. 21, n.10, p. e9578, 2024b. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n10-270>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. The leadership role of PNAE managers in extreme crisis contexts. *Aracê*, v. 6, n. 2, p. 926–943, 2024c. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev6n2-027>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. Políticas públicas de segurança alimentar e Quilombolas: Uma discussão de território, governança e economia política. *Revista GeoUECE*, v. 13, n. 25, p.1–25, 2024d. Disponível em: <https://doi.org/10.52521/geouece.v13i25.12569>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. PNAE and Integrative Policies in Boa Vista, Roraima: Levels of Learning, Development, and Sustainability. In: LEAL FILHO, W.; VIERA TREVISAN, L.; COSTA, G. B.; LIMA, I. B. d. (eds). *Amazon 2030 - Sustainability Issues in the World's Largest Rainforest Region*. World Sustainability Series. Springer, Cham, 2025a. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-031-81465-5_20. Acesso em: 13 jul. 2025.
- SILVA, E. A.; PEDROZO, E. A.; SILVA, T. N. The logic of services in the PNAE (National School Feeding Program): co-creation of value in public management. *Revista ReGeo*, São José dos Pinhais, v.16, n.5, p.1-31, 2025b. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/revgeov16n5-085>. Acesso em: 21 jan. 2026.
- WU, X., RAMESH, M.; HOWLETT, M. Policy capacity: Conceptual framework and essential components. In. *Policy capacity and governance: Assessing governmental competences and capabilities in theory and practice*. (pp. 1-25). Palgrave Macmillan, 2018.
- VALÉRIO, Cláudio. *Breve história de Anastácio*. Anastácio: Gráfica e Editora Alvorada, 2002.
- YIN, R. K. *Case study research and applications: design methods*. 6th ed. London: Cosmos Corporation – SAGE, 2018.