

O PAPEL DE LIDERANÇA DE GESTORES DO PNAE EM CONTEXTOS EXTREMOS DE CRISE

THE LEADERSHIP ROLE OF PNAE MANAGERS IN EXTREME CRISIS CONTEXTS

Eliane Alves da Silva

Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

eliane.alves.silva@unemat.br e eliane.alves@ufrgs.br

Eugenio Avila Pedrozo (In memoriam)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

eugenio.pedrozo@ufrgs.br

Tania Nunes da Silva

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

tnsilva@ea.ufrgs.br

Abastecimento, seguranças alimentar e nutricional e dinâmicas de consumo (GT10)

Resumo

Este artigo analisa os sistemas de liderança na gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) nos municípios de Taubaté-SP e Viamão-RS em decorrência da Pandemia de Coronavírus. Durante a Pandemia da Covid-19 o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) homologou a Resolução FNDE nº 2, que regulamentou a distribuição de gêneros alimentícios, a critério do poder público local. E isso criou contingências, restrições e situações únicas em que as decisões ocorreram de acordo com as lideranças do PNAE. Essa liderança não se restringiu a uma única pessoa, mas a um sistema de liderança inserido em um contexto extremo. Assim, este estudo buscou conciliar estudos de contextos extremos e sistemas de liderança em uma política pública, com base nas experiências, percepções e reflexões de seus agentes catalisadores. Para atingir o objetivo utilizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva e lógica abdutiva, por meio de casos múltiplos e entrevistas semiestruturadas.

Palavras-chave: Contexto Extremo; Covid-19; Gestão; PNAE; Sistema de Liderança

Abstract

This article analyzes the leadership systems in the management of the National School Feeding Program (PNAE) in the municipalities of Taubaté-SP and Viamão-RS as a result of the Coronavirus Pandemic. During the Covid-19 Pandemic, the National Education Development Fund (FNDE) approved Resolution FNDE nº 2, which regulated the distribution of foodstuffs, certainly from the local public authorities. And this created contingencies, restrictions and unique situations in which decisions were made in agreement with the PNAE leaders. This leadership is not restricted to a single person, but to a leadership system inserted in an extreme context. Thus, this study seeks to reconcile studies of extreme contexts and leadership systems in a public policy, based on the experiences and reflections of its catalyst agents. To achieve the objective, a qualitative-descriptive research and abductive logic was used, through cases of interviews and semi-structured interviews.

Key words: Extreme Context; Covid-19; Management; PNAE; Leadership System

1. Introdução

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é uma política que visa garantir merenda escolar aos estudantes da rede pública. Sua relevância se deve ao seu amplo alcance tanto pelo fato de envolver todos os municípios do Brasil quanto pela demanda de alimentos. Com a publicação da Lei nº 11.947, exige-se que do total do repasse financeiro do PNAE, no mínimo 30%, seja utilizado na aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar. Em 8

de maio de 2020 foi aprovada a Resolução FNDE nº 6, a qual trouxe novidades e normatizações de medidas que já haviam sido adotadas por alguns municípios.

Porém em virtude da Pandemia da Covid-19, antes mesmo da Resolução FNDE nº 6, foi homologada em de 07 de abril de 2020 a Lei nº 13.987, que alterou a Lei nº 11.947, para autorizar, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas, a distribuição de gêneros alimentícios, adquiridos com recursos do PNAE, aos responsáveis dos estudantes das escolas públicas de educação básica. O FNDE instituiu em 9 de abril de 2020, a Resolução FNDE nº 2, que regulamentou a distribuição de gêneros alimentícios, a critério do poder público local.

A Pandemia da Covid19 criou contingências, restrições e situações particularmente únicas. As decisões foram contextualizadas, porém não determinadas, somente, pelo contexto, elas ocorreram de acordo com as lideranças do PNAE em cada município. Conforme Dynes, Quarantelli e Kreps (1981), além do próprio desastre, a segunda maior fonte de resultados negativos vem de erros de comissão ou omissão nas ações da organização e de seus líderes em resposta ao desastre e suas consequências (HANNAH; UHL-BIEN; AVOLIO; CAVARRETTA, 2009).

Além disso, ao determinar o papel e as capacidades dos líderes em contextos extremos, isso não se restringe a uma única pessoa. É necessário avaliar as demandas dos líderes vistas pelas autoridades de governança e pelos seguidores. Se essas outras pessoas são componentes genuínos do sistema de liderança, é preciso determinar as capacidades necessárias para definir sua contribuição para o sucesso, e, portanto, outros componentes, incluindo fatores ambientais, precisam ser considerados (PEPPERELL, 2021).

Pepperell (2021), considera que aqueles em funções de liderança e funções que interagem com a liderança devem ser ouvidos. Essa abordagem visa conhecer as entidades e os conceitos do sistema de liderança e entender melhor as exigências, expectativas e tensões dos relacionamentos resultantes.

Para se ter uma ideia municípios como Taubaté-SP e Viamão-RS apresentaram soluções diferentes para o contexto extremo que foi a Pandemia da Covid-19. As decisões tomadas foram influenciadas pelo tipo de gestão do PNAE (que pode ser centralizada, descentralizada ou terceirizada), características da agricultura local, mas principalmente da visão de mundo das lideranças locais. Caracterizam-se como lideranças na gestão do PNAE, nutricionistas, secretários de educação, secretários de agricultura entre outros atores que podem ser identificados como agentes catalisadores. Esses agentes catalisadores a partir de seu conhecimento e campo de ação puderam atenuar ou intensificar os efeitos do período pandêmico.

Embora a Pandemia da Covid-19 esteja controlada, durante o período de 2020 e 2021, foi responsável pela paralização de escolas distribuídas em 5.568 municípios. Isso trouxe efeitos imediatos e consequências pós-pandemia para o PNAE. Sendo assim, surge a seguinte questão: Como os sistemas de liderança entregaram resultados mais bem-sucedidos no contexto da Pandemia de Covid-19?

Diante disso, o objetivo da pesquisa é analisar os sistemas de liderança na gestão do PNAE nos municípios de Taubaté-SP e Viamão-RS em decorrência da Pandemia de Coronavírus. Isso se faz relevante pois, além de mostrar os impactos da Pandemia da Covid-19 nas escolas municipais em duas regiões do Brasil, expõe como as equipes enfrentaram a adversidade do período e quais foram as consequências na maneira de gerir o programa no pós-Pandemia.

Para atingir o objetivo utilizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva e lógica abdução, por meio de um estudo de casos múltiplos e entrevistas semiestruturadas. As

entrevistas, bem como o processo de observação, foram documentadas por meio da utilização de notas de campo. Após a transcrição das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo.

Este artigo está dividido em 5 seções, a primeira é a introdução, a segunda seção caracteriza-se pelo referencial teórico em liderança em contextos extremos, a terceira seção diz respeito aos procedimentos metodológicos, a quarta seção é caracterizada pelos resultados e discussão, e por fim, a quinta seção que é a conclusão.

2. Liderança em contextos extremos de crise

Para Hannah, Uhl-Bien, Avolio e Cavarretta (2009) os eventos extremos são situações em que existe o potencial para consequências físicas, psicológicas ou materiais, cujas consequências sejam consideradas insuportáveis por membros da organização, e que podem exceder a capacidade da organização de impedir que esses eventos extremos realmente ocorram. Os autores diferenciam crise de contexto extremo. Enquanto a crise envolve a ameaça a um objetivo de alta prioridade, sua definição de contextos extremos é baseada em uma qualificação mais estrita. Em sua definição, tais ameaças devem atingir o limiar de “magnitude intolerável” onde os objetivos não são apenas de alta prioridade, mas aqueles que influenciam a liderança.

Embora as definições de crise incluam pouco ou nenhum tempo de resposta, Hannah *et al.* (2009) não veem esse componente como parte integrante da definição de contextos extremos. Os autores consideram que pode haver períodos significativos de preparação para tal situação. Outro ponto a ser explorado é que a definição de crise considera essas situações como de baixa probabilidade, enquanto eventos extremos, que caracterizam contextos extremos, não o são necessariamente. Os contextos extremos não são necessariamente caracterizados por ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução.

Bundy, Pfarrer, Short e Coombs (2017), assim como Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd e Zhao (2017), acreditam que estudos sobre contextos extremos ainda são superficiais. Por isso é necessário conhecimento teórico e rigor empírico interdisciplinares para dar mais atenção ao contexto, e consequentemente, levar a uma compreensão de como as variáveis em um nível de análise afetam aquelas em um nível diferente de análise (HÄLLGREN; ROULEAU; ROND, 2018).

Johns (2006), ressalta que uma análise baseada na prática jornalística e na psicologia social clássica, pode ajudar a entender melhor o papel do contexto. Hannah *et al.* (2009), consideram que há um tipo de liderança relacionado aos contextos extremos. Em sua “Tipologia de contextos extremos”. Eles dividem o termo contextos extremos em quatro componentes principais, o próprio contexto, intensificadores, aqueles fatores que amplificam o contexto, atenuadores, fatores aplicados para melhorar o contexto, e o nível de extremidade, o impacto cumulativo resultante da interação de os três anteriores. Isso, por sua vez, é gerenciado por meio de um processo que eles descrevem como resposta de liderança adaptativa.

Esse processo de liderança adaptativa, deve mostrar o melhor e o pior dos comportamentos humanos e organizacionais, os quais aceleram fluxos de processos que são impedidos pela burocracia, jogos de poder e politicagem. Assim, se obtém a descrição de ações organizacionais de adaptação e priorização, resiliência, após um evento extremo, e barreiras à inércia, onde as organizações falham em responder (HÄLLGREN; ROULEAU; ROND, 2018).

Partindo desse pressuposto, Pepperell (2021), faz opção por uma abordagem de sistemas para a liderança, pois considera importantes os pontos de vista daqueles em funções de liderança quanto os outros que estão interagindo com as lideranças. Em sua abordagem visa conhecer as entidades e os conceitos do sistema de liderança e entender melhor as exigências, expectativas e tensões dos relacionamentos resultantes.

Assim, Pepperell (2021), constrói sua análise de liderança em contextos extremos levando em consideração o contexto, que é influenciado pela história, cultura, ameaça, proximidade, impacto, complexidade, entendimento, percepção e volatilidade; os intensificadores, que são fatores que ampliam os desafios impostos pelo contexto; os atenuadores, que são decisões ou ações que amenizam o contexto; o propósito, que é a razão pela existência, criação, ou ação; a liderança, que diz respeito à credibilidade estabelecida por meio de ética, maestria, visão, caráter, reputação e benevolência; as pessoas, que possuem expectativas, emoções e ações dirigidas pelo contexto, cultura, foco, crença, confiança, habilidade e impacto da mensagem; por fim, os meios de comprometimento, que são estabelecidos pelo uso apropriado de ferramenta de autoridade, que proporciona fortificação da mensagem que melhora o raciocínio indutivo ou dedutivo.

Apesar do que foi apresentado por Pepperell (2021), há pouco consenso na literatura sobre o estilo de liderança mais eficaz no que diz respeito a contextos extremos. Antonakis e Day (2018) e Bass e Reggio (2006) afirmaram que em situações em que a segurança é de suma importância e existem altos riscos ambientais, o gerenciamento ativo por exceção, ou seja, liderança transacional, pode ser necessária. Existem, portanto, relatos contrários na literatura quanto à eficácia relativa dos estilos de liderança em eventos extremos. Assim, é necessário examinar várias maneiras pelas quais as pessoas exercem a autoridade, tanto na teoria quanto na prática, considerar o que outras culturas têm a oferecer e reimaginar um modelo de liderança mais abrangente que atenda à multiplicidade de fatores presentes em contextos extremos (PEPPERELL, 2021).

Para Barin Cruz, Delgado, Leca e Gond (2016), as organizações são sistemas de produção, permitindo estruturas ou scripts de desempenho que reduzem a complexidade e a incerteza do ambiente. Quando as organizações são interrompidas, os atores devem lidar com um ambiente operacional extremo, caracterizado por risco aumentado, maior incerteza e recursos mais escassos. Esses eventos extremos podem danificar e perturbar a organização de tal forma que os atores não podem mais confiar totalmente nelas.

Existem organizações que são lançadas em contextos extremos por acaso, e essas organizações “normais” podem sofrer com a falta de treinamento e recursos para responder a tais eventos, intensificando assim os extremos. As organizações “ingênuas”, por não haver uma alta probabilidade de tais eventos, são menos propensas a aplicar recursos para se preparar para tais eventos. No entanto, dados os eventos mundiais recentes, é de se perguntar se o número de organizações ingênuas que podem ser lançadas em um contexto extremo está crescendo (HANNAH *et al.*, 2009).

Os líderes, por meio de processos adaptativos e administrativos influenciam os outros e são influenciados a concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo. Assim, este artigo, propõe uma análise para a gestão do PNAE em meio a Pandemia da Covid-19, que considera dimensões como localização no tempo, magnitude e probabilidade das consequências, proximidade física e psicossocial entre os atores e formas de ameaças percebidas, em uma primeira fase. E em uma segunda fase de análise passa a se considerar fatores intensificadores e atenuadores que agem em momentos decisivos sobre as lideranças e pessoas, e a consequência dessa interação sobre a alimentação escolar e normas e regras do PNAE.

Essa análise considera como formas de comprometimento leis e resoluções do PNAE. Embora cada município opte por uma forma de gestão do programa, existem algumas diretrizes como a Lei nº 11.947 de 2009 e a Resolução FNDE nº 6 de 2020 que devem ser seguidas. O propósito, que influencia as pessoas e a liderança é a alimentação escolar. Proporcionar alimentação para os alunos foi um dos principais desafios durante a Pandemia da Covid-19, por isso é necessário pensar em métodos para se extrair informações dessa realidade, conforme se observa na próxima seção.

3. Procedimentos metodológicos

Para responder a questão de pesquisa deste artigo “Como os sistemas de liderança entregaram resultados mais bem-sucedidos no contexto da Pandemia de Covid-19?”, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-descritiva (BLATER; HAVERLAND, 2012; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; KUMAR, LEONE, AAKER; DAY, 2018) e lógica abdução (MEZIROW, 1991; CHARREIRE; DURIEUX, 2003; CRUZ, 2007), utilizando-se como estratégia um estudo de casos múltiplos (STAKE, 2011; YIN, 2018) e entrevistas semiestruturadas (BISHOP, 2005).

Ao todo foram entrevistadas 14 pessoas, distribuídas nos municípios de Taubaté (estado de São Paulo) e Viamão (estado do Rio Grande do Sul). Os municípios foram escolhidos pelo desempenho positivo em cumprimento da Lei nº 11.947, superior a 30%, além de possuírem modelos de gestão do PNAE diferentes. Em Taubaté a gestão é terceirizada enquanto em Viamão é centralizada. O período de coleta foi caracterizado pelo retorno às aulas presenciais após a Pandemia de Coronavírus. O Quadro 1 mostra a caracterização dos entrevistados e as datas em que ocorreram as entrevistas.

Quadro 1. Caracterização dos entrevistados nos municípios

Instituição	Código do entrevistado	Características dos entrevistados	Datas de realização das entrevistas
Município de Taubaté no Estado de São Paulo			
SEED - Secretaria Municipal de Educação Setor de Alimentação Escolar	ESEED 01SP	Nutricionista responsável pelo PNAE	22/11/2021
	ESEED 02SP	Nutricionista	
	ESEED 03SP	Nutricionista	
	ESEED 04SP	Nutricionista e ADM	
SHA – Serviços Terceirizados de Alimentação Escolar	ESHAN01SP	Nutricionista responsável	25/11/2021
	ESHAN02SP	Nutricionista	
CAE – Conselho de Alimentação Escolar	ECAE01SP	Presidente	23/11/2021
Secretaria de Desenvolvimento e Inovação	ESDI01SP	Coordenador Assuntos Agropecuários	23/11/2021
Município de Viamão no estado do Rio Grande do Sul			
SEME - Secretaria Municipal de Educação Departamento de Alimentação Escolar	ESME01RS	Nutricionista responsável pelo PNAE	01/08/2022
	ESME02RS	Nutricionista	
	ESME03RS	Gerente Administrativa	
	ESME04RS	Nutricionista	03/08/2022
CAE – Conselho de Alimentação Escolar	ECAE01RS	Presidente	01/08/2022
Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento	ESMAA01RS	Secretário	02/08/2022

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas, bem como o processo de observação, foram documentadas por meio da utilização de notas de campo (LOFLAND, 1974; LOFLAND; LOFLAND, 1995). Após a transcrição das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo se organizou 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. Resultados e discussões

Taubaté é um município no interior do estado de São Paulo e possui uma população de 320.820 habitantes (IBGE, 2021), considerado como o segundo maior polo industrial e comercial do Vale do Paraíba. Sua economia se baseia em serviços, indústria e comércio.

O Setor de Alimentação Escolar fica alocado na Secretaria de Educação (SEED) e é composto por 3 nutricionistas e uma gerente administrativa. As nutricionistas fizeram o concurso em 2018, antes o departamento era composto por uma nutricionista e a gerente administrativa e nutricionistas contratadas. Essa equipe é responsável por 42 mil alunos, distribuídos em 142 escolas, sendo 77 unidades atendendo a Educação Infantil, 53 escolas de Ensino Fundamental, 05 unidades de ensino médio, além de projetos como EJA (Educação para Jovens e Adultos), 4 Unidades de Ensino Integral, e 3 escolas conveniadas.

Cabe as nutricionistas do Setor de Alimentação Escolar elaborar as chamadas públicas para adquirir alimentos da agricultura familiar, recebem e fiscalizam esses alimentos e encaminham para as escolas. Elas também fiscalizam as escolas para verificar se a empresa terceirizada está cumprindo o acordado em contrato, elaboram os cardápios dos alunos, além de acompanhar os alunos que possuem alimentação especial.

O sistema de gestão do PNAE no município de Taubaté é totalmente terceirizado. Essas escolas da rede são atendidas por um contrato de fornecimento de refeições entre a Secretaria de Educação (SEED) e a S.H.A. COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA. A equipe da S.H.A Comércio de Alimentos é composta por 9 nutricionistas, que cuidam de 12 a 14 unidades escolares. Empregam em média 300 manipuladoras de alimentos. Geralmente dependendo do tamanho da escola, encontram-se em até 4 cozinheiras. Cada nutricionista é responsável por seu grupo de escolas, elas fazem pedido para reposição de gêneros alimentícios, fazem os procedimentos de boas práticas, avaliam as condições de armazenamento, organização e higiene, além do preparo das refeições, verificando se estão seguindo o cardápio. As supervisoras que fazem isso, elas têm que fazer no mínimo duas visitas em cada unidade na semana, de no mínimo uma hora cada visita. E a coordenadora administrativa também faz no mínimo duas visitas na semana nas escolas.

Durante a Pandemia da Covid-19, gerir a alimentação escolar não foi algo simples, houve medidas para autorizar, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas, a distribuição de gêneros alimentícios, adquiridos com recursos do PNAE com a Lei nº 13.987, de 07 de abril de 2020, e posteriormente com a Resolução FNDE nº 2, de 09 de abril de 2020, que regulamentou a distribuição de gêneros alimentícios, a critério do poder público local. Embora existiu normas que facilitaram o engajamento de iniciativas para que os alunos recebessem os alimentos, o esforço feito pelas equipes tanto do Setor de Alimentação Escolar quanto pela S.H.A. levaram à profundas percepções e reflexões perante muitas realidades enfrentadas pelas duas equipes. Ambas eram pressionadas pelo ministério público, pela população e pelos funcionários contratados, que poderiam perder seus empregos durante o período.

No início da Pandemia, como primeira iniciativa de localização no tempo, optaram pela distribuição de kits de alimentos, porém enfrentaram algumas dificuldades para que colocar essa iniciativa em prática, conforme o fragmento de entrevista a seguir.

A gente tentou fazer kit o ano passado nós fizemos uma vez só. Mas assim, o que aconteceu? [...] Até o saquinho a gente adquiriu, montava tudinho, a gente fez uma um plantão de atendimento. que eu... assim, foi surreal. Se você tiver fotos e A gente ia no pregão e a gente voltava muito frustrado, que as empresas elevaram demais os preços. A gente queria colocar arroz de um quilo, né. Porque era porcionado que é de acordo com aquela regra que estava colocando você poderia funcionar de acordo com o nível de ensino do aluno então a gente optou por

embalagens menores porque é um kit por aluno, né? Quando a gente viu que o queria a pessoa lançou um preço de R\$10,00 um quilo de arroz e a gente faz aquela cotação então não pode, é o menor preço. E a gente ficou muito frustrado. Principalmente com arroz. Como que vai um kit sem arroz, né? Era o arroz e o feijão a gente não conseguia comprar. Então assim vários itens fracassaram. Aí aquilo atrasava, aí você tinha como começar do zero, aí montar tudo de novo, aí até ser publicado, então assim, gerou um desconforto muito grande pra gente porque estavam acompanhando o que a gente estava fazendo (Entrevistada ESEED01SP).

A princípio as paralisações seriam por 15 dias, porém, prevendo a magnitude das consequências, a equipe passou a se preparar para um período maior conforme relata a Entrevistada ESEED04SP.

Teoricamente os alunos, muitos alunos, dependem da alimentação escolar. Então já veio a pandemia dizendo que ia parar quinze dias, porém vendo o mundo como é que estava lá fora acreditava-se que ia ser um tempinho um pouquinho maior, né. Então a administração estava preocupada com relação a isso de que ela tinha quase certeza que ia ser um período grande e o que que ela poderia fazer pra ajudar os alunos (Entrevistada ESEED04SP).

A equipe pensou na probabilidade das consequências, uma boa parte de alunos da rede escolar municipal possui um perfil desabastado. Havia uma preocupação muito grande com a evasão escolar, pois esses alunos não possuíam estrutura em casa para acompanhar as aulas remotamente. A Pandemia da Covid-19 trouxe declínio econômico e muitos pais ficaram desempregados, então distribuir alimentos, era uma forma de manter contato com esses alunos, para que eles continuassem a receber material de estudo como também suprir suas necessidades alimentícias.

A complexidade da montagem de Kits foi algo que intensificou o fator estresse na equipe de nutrição. Elas chegavam por volta das 5:30 da manhã no ginásio destinado a montagem, todos do departamento participaram do processo e não havia revezamento entre as profissionais. Outros servidores da SEED participaram e inclusive receberam ajuda do exército, enquanto as nutricionistas se dividiam entre recebimento, montagem e licitação para a compra de itens. As licitações estavam demorando, alguns pregões não aconteciam, pois, nenhuma empresa se interessava em participar. Ainda havia a questão dos alunos que são alérgicos, o município de Taubaté possui aproximadamente 2.000 crianças que recebem alimentação especial. E o processo de licitação com itens em que esses alunos poderiam comer não avançava conforme o fragmento a seguir.

Porque os alérgicos até então não estavam sendo atendidos de acordo com o que precisavam e a gente tinha uma a gente fez uma seleção de itens trinta e três itens, todos fracassados. Aí aquilo parado, aí a gente, nós tentamos três vezes. Três vezes tentar os produtos dos alérgicos! E aí a gente se reunia com o conselho porque eu tenho duas conselheiras que tem filhos muito vítimas, bem alérgicos. Então assim, a gente explicou pra elas e tentamos ajudá-las por tudo que queria. Elas viram de perto que foi um fracasso. E aí até que a gente conseguiu montar os kits e aí a gente montou os kits dos alérgicos de uma forma mais sucinta, tá? A gente pegou aquilo que eles poderiam comer, que a gente tem aluno aqui é alérgico até arroz. [...] A gente levou mais de um mês pra filtrar e conseguir saber o que cada um podia comer porque assim a gente tinha medo (Entrevistada ESEED01SP).

Nesse fragmento, embora identifique um problema que as nutricionistas vinham enfrentando, ele também mostra o fator atenuante social, pois as servidoras recebem conforto

das mães de alunos alérgicos que fazem parte do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), embora elas não conseguissem concluir a licitação, havia uma preocupação com as crianças que necessitavam de alimentação especial.

Em um mês conseguiram entregar 30 mil kits, mas as condições disso se repetir no mês seguinte era cada vez mais distante. O fragmento a seguir mostra em que estado a equipe ficou, e como fator atenuante psicológico foi importante para o fortalecimento do Setor de Alimentação Escolar.

Então assim, foi extremamente exaustivo o que nós vivemos no ano passado, eu acho que a gente, a gente chorou um pouquinho... muito, a gente brigou, a gente chorou... nossa assim foi ... crescemos amadurecemos. E aquilo aqui e a gente tinha que receber isso de uma forma muito rápida, porque a gente tava sendo pressionado (Entrevistada ESEED01SP).

O tempo atuava como fator intensificador do contexto, pois as licitações demoravam muito e a população não era atendida devidamente, além disso havia muitas reclamações no ministério público, conforme o fragmento a seguir.

Havia uma pressão da população porque a gente demorou demais pra conseguir (Entrevistada ESEED01).

A pressão foi tão grande que forçou a equipe a pensar em uma nova estratégia. Assim começaram a estudar soluções desenvolvidas por outras cidades da região. Aqui se verifica a influência da proximidade física e social, no caso o *networking* com outros municípios que adotaram a gestão terceirizada, e foi assim que surgiu a ideia de se fazer as marmitas.

Era outra gestão, chamou e nós ficamos sabendo de antemão que São José dos Campos já estava oferecendo marmita e deram uma opção momentânea e urgente e que era a mais viável. É porque ia aproveitar as cozinhas, né? É assim a mão de obra da cozinha, também, a empresa teve que reduzir justamente porque você já não tinha uma escola, certo? Aí o que que eles fizeram? Polos, em vez deu ter todas as unidades funcionando, que isso gera custo da empresa, eles fizeram polos numa escola principal (Entrevistada ESEED03SP).

Então pressionadas ainda mais pelo tempo, a equipe começou a por em prática a ideia das marmitas. Elas colocaram novas cláusulas no contrato da S.H.A. para adquirirem as embalagens e estabeleceram os cardápios que seriam utilizados.

Então, a administração já estava fazendo isso e junto com a solicitação do promotor aí teve essa ideia de fazer as marmitas, né? Porque daí não poderia comer mais na escola, então a gente pensou nisso aí foi editado o contrato pra gente ter as embalagens que a alimentação a gente já tem, se adequou um pouquinho o cardápio, né. E foi isso, bem rápido assim que bom que deu pra adequar o contrato porque eu também estava imaginando, a embalagem, o plástico. É, na embalagem não era prevista, né? Então a gente teve que aditar. Com essas justificativas de isolamento social, distanciamento que todos tem que fazer, né? E pagamos o cardápio normal. Só que daí a gente selecionou os seis cardápios. Um cardápio que adequado mais no posicionamento da marmita, né? E daí foi isso (Entrevistada ESEED04SP).

Por outro lado, a crise causada pela Pandemia da Covid-19 também afetava a S.H.A. Havia uma apreensão sobre o que aconteceria com empresa, pois ela trabalha exclusivamente com alimentação escolar. As nutricionistas da equipe também passaram por momentos difíceis

na estão desse contexto extremo, conforme observado a seguir, havia a necessidade de se preparar os alimentos, porém não se tinha a certeza da quantidade de marmitas a serem preparadas.

Aquilo era um novo atendimento então foi uma loucura, né. Porque a gente não tinha um número não sabia, quantas famílias iam retirar, né? E a gente sabia que contratualmente a gente também não poderia deixar faltar e não poderia também jogar comida fora. Então a gente teria que ter um controle, né? E aí na primeira semana foi bem difícil. Pra até acertar, né? Mas graças a Deus a gente conseguiu a Prefeitura passou um número né? Elas passaram um número e a gente foi seguindo até a gente ajustar e até entrar, né? No ritmo, normalmente, depois de um tempo era sempre os mesmos pais então o número de marmitas não variava, né? Mas com coisa pouca de uma, duas a mais ou as vezes a menos. Então assim depois flui (Entrevistada ESHAN01SP).

A possibilidade de entrega das marmitas serviu para que a S.H.A atenuasse a situação de seus funcionários por meio de seus recursos organizacionais. Conseguiram reter as cozinheiras, redistribuindo as equipes entre as escolas que seriam polos de distribuição. Algumas cozinheiras não puderam trabalhar por questões restritivas de saúde e a empresa conseguiu mantê-las durante o ano de 2020.

Exatamente a empresa abraçou mesmo não sabendo como iria ser. Mas assim, a S.H.A é uma empresa com uma estrutura muito boa a empresa conseguiu, né? Rápido, correr atrás de fornecedor pra embalagem porque é uma coisa que não tinha, né? Então assim a empresa também teve que se reestruturar porque a empresa, 90% é merenda, né? E aí muitos contratos pararam. Então assim, a empresa também teve que se reinventar nesse período pra conseguir se manter de pé né? E manter os merendeiros até fazendo o trabalho delas. A empresa ainda manteve os funcionários um bom período, praticamente 2020 a empresa manteve todos os funcionários o ano inteiro, né (Entrevistada ESHAN02SP).

No início, quando as aulas ocorriam remotamente, foram entregues 41 mil marmitas diariamente, depois, com o retorno parcial, esse número foi decrescendo para 16 mil, 13 mil, 10 mil e em novembro de 2021 estavam entregando 8 mil. Foi um esforço conjunto de todas as nutricionistas, tanto as da SEED quanto as da S.H.A. O propósito era entregar alimentos aos alunos no contexto da Pandemia da Covid-19 e mesmo entre fatores intensificadores e atenuantes conseguiram atingir seu objetivo. Os fragmentos a seguir mostram como as nutricionistas se sentiram em relação ao seu trabalho.

Quase um ano, né? Não, mais de mais de um ano. É porque nós começamos no ano passado em março. Se eu não me engano, Lá de março de 2020. É. Tá? E ficamos até hoje. Então, quinze meses. É. Aquela demanda grande de marmitas foi até 70%. [...]E assim, o interessante é que a gente conseguiu atender rapidamente, porque a marmita foi uma estratégia mesmo de atender imediatamente, né? [...] Não tem muito o que fazer, foi um momento muito decisivo muito importante e atendeu bem. E pelo que eu vi não tem reclamação (Entrevistada ESEED03SP).

É uma comida, eles não têm uma crítica que nem aos kits. É que muitas vezes a família tinha que preparar. E se você não tinha comida você não tinha nem gás em casa. Teve isso. Que não tinha é o quanto a gente escutava essas coisas então eu acho que matou a fome de muita gente. A gente tem ciência disso que matou a fome da família. Era um o único alimento do dia e além do que a marmita ia com sobremesa (fruta), acho que foi suquinho mas a gente já chegou a colocar suquinho, depois a banana e a tangerina da agricultura (Entrevistada ESEED01SP).

O Setor de Alimentação Escolar, em Taubaté, passou por fatores intensificadores e fatores atenuantes durante a Pandemia da Covi-19. Essa crise também se estendeu para a equipe da S.H.A, e que junto com SEED tiveram que desenvolver soluções para garantir a alimentação escolar, o fornecimento de marmitas foi um exemplo.

Porém, o município de Taubaté não foi o único a passar por esse contexto extremo. O município de Viamão localizado na região metropolitana de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, também passou pelos problemas enfrentados. A cidade conta com 255.224 habitantes (IBGE, 2021) e seu número total de alunos da Rede Pública Municipal é de aproximadamente 26.572 mil alunos, distribuídos em 71 escolas, sendo 13 escolas infantis e 14 escolas rurais. Vale ressaltar que para 2023 há previsão de entrega de 11 escolas infantis.

Ao contrário de Taubaté, a gestão do PNAE é centralizada, ou seja, cabe à Secretaria de Educação adquirir os alimentos e distribuí-los nas escolas, além de supervisionar as atividades envolvendo sua gestão. O Departamento de Alimentação Escolar é formado por 3 nutricionistas e uma técnica administrativa. As nutricionistas trabalham na organização nutricional do programa, visitando as escolas, organizando o cardápio. Enquanto em relação às compras, contato com os agricultores, organização das chamadas públicas e licitações cabe à Entrevistada ESME03RS. Ela atua na prefeitura há 18 anos, iniciou como servente escolar, passou pelo departamento de compras e agora atua no setor de alimentação escolar. A equipe gerencia, aproximadamente, 125 merendeiras, sendo 25 concursadas e 100 terceirizadas.

Durante a Pandemia de Coronavírus foram entregues a alunos em situação de vulnerabilidade social, levando em consideração o Programa Bolsa Família e constatação da situação de vulnerabilidade social, cestas básicas. A compra foi justificada considerando que o município serve em média 42 mil refeições dia e que para muitas famílias de baixa renda, a merenda escolar é a única ou a mais importante refeição do dia, visando assegurar a oferta de uma alimentação equilibrada, garantindo os nutrientes necessários para a boa condição de saúde do alunado.

As cestas básicas foram montadas e entregues em 35 escolas da rede municipal de ensino. A entrega das cestas básicas nas escolas foi feita pelas Equipe Diretivas para os responsáveis com assinatura do protocolo de entrega. Durante o ano de 2020 foram feitas 4 entregas de cestas básicas. Vale ressaltar que as cestas foram licitadas via pregão eletrônico. As entregas em 2021 contemplaram um número maior de alunos, 26 mil, as entregas foram feitas de 2 em 2 meses (8 entregas) em 63 escolas da rede.

Em meio a Pandemia da Covid-19, em julho de 2020, o prefeito falece devido a complicações causadas pelo Coronavírus. E em novembro do mesmo ano ocorreram as eleições municipais, ou seja, no auge da crise ainda ocorreram mudanças significativas no direcionamento político do município. Nisso houve a troca de secretários de educação e a equipe do Departamento de Alimentação Escolar teve que se adaptar. Certamente foram fatores intensificadores desse contexto extremo.

Na primeira gestão, em 2020, se optou pela montagem de kits de alimentos, o município adotou a postura de fornecer os kits para todos os alunos da rede municipal escolar. Nesse período, o objetivo da prefeitura era adquirir o maior número de produtos possíveis da agricultura familiar. A princípio, sobre a magnitude das consequências, acreditava-se que o período de paralisação seria grande, e, portanto, era prioridade fomentar a economia local.

Então o primeiro kit foi com o que tinha nas escolas. Os não perecíveis saem do nosso almoxarifado, já os perecíveis vão direto pras escolas. Então, por exemplo, a gente pegou tudo que tinha de não perecível, a gente trouxe pra cá e aqui a gente fez os kits pra enviar pras escolas. [...] Éramos cinco. Mas aí teve assim uma ajuda do pessoal do pedagógico, ajudou bastante. [...] A gente distribuiu o kit, quase que o ano todo, fez tipo uns três ou quatro kits no ano da pandemia. Acho que a cada dois meses. É, a cada dois ou três meses tinha feito um kit. Então, o primeiro foi com o que tinha nas escolas, então foi alguma coisa a mais. [...] Os outros que aí já não era mais com o que a gente tinha. Aí foi a gente que comprou bastante coisa da agricultura, mas tudo não perecível. Ah aí sim já era um pouquinho menorzinho já. Mas assim, nesse ano de 2020, que foi o ano da pandemia, a gente acabou tendo um valor bem alto do PNAE. Com pedaço para a agricultura familiar por causa disso (Entrevistada ESME01RS).

Embora as nutricionistas receberam apoio institucional, com o direcionamento de servidores de outros departamentos para a montagem de kits de alimentos, ainda era uma tarefa complexa. No meio de 2020, o prefeito falece e em novembro ocorrem as eleições municipais, em 2021, ocorre um novo direcionamento. Nessa segunda fase, as atenções são voltadas para as condições de trabalho da equipe e, também, aos alunos que retornam as aulas em período parcial.

Então ficava ruim até essa logística porque tu imagina que tu não ia dar uma banana pra pro aluno, ia ter que dar pelo menos um quilo. Aí tem escolas com mil alunos a quantidade de bananas que teria que ir. Então é essa a logística que a gente acabou não conseguindo lá no meu almoxarifado montando os kits. A agricultura familiar entregava no meu almoxarifado. O último a gente foi pro ginásio. Foi pro ginásio e aí sim a gente montou lá e aí entregaram direto lá. E aí o pessoal do almoxarifado levava nas escolas. Um ano, daí depois voltou aquela volta parcial né? Foi 2020 e 2021, nós começamos entre maio e junho, mais ou menos a gente voltou com as aulas parciais. E daí vinham por grupo, que era por dia. Porque aí eu acho que foi mais difícil, pois tive que fazer merenda e ainda tinha que ir montar os kits. Mas aí foi uma época que o aí a prefeitura assumiu um novo rumo, a gente comprou os kits, já não era mais a gente que montava, aí veio os kits prontos. Foi quase que mensal assim (Entrevistada ESME01RS).

Além do contexto extremo influenciando suas decisões de trabalho, as equipes também eram afetadas a nível pessoal, pois seus filhos estavam matriculados nas escolas da rede municipal. O fragmento a seguir é a fala da presidente do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), que também é assessora pedagógica da Secretaria de Educação. Ele mostra a proximidade física e psicossocial a que os servidores ficaram expostos.

Então eles realmente se preocuparam em fazer essa distribuição pra todos e eu vi acontecendo inclusive eu fui uma das pessoas que tinha dois filhos, né? Então eu peguei as cestas básicas e aí a gente às vezes passava, sabe? Para uma família que precisa mais. Eu posso ajudar alguém que precisa, sabe? E a gente sabe que é uma questão também às vezes de como é que eu vou dizer assim... As vezes as pessoas tem vergonha também, né? Às vezes tu precisa e aí tu não pega porque tu tem vergonha de assumir que tu tá passando aquela necessidade, né? Mas daí quando a escola distribuiu pra todo mundo aí a pessoa já não se sente constrangido de tá recebendo aquele auxílio, né? (Entrevistada ECAE01RS).

Durante a volta parcial dos alunos a equipe do Departamento de Alimentação Escolar e as merendeiras se depararam com alguns fatores intensificadores, como relata a nutricionista responsável técnica a seguir.

Mas aí tipo em quinze dias aumentou pra cem, as merendeiras estavam em pânico. Elas em pânico, nós também! Por quê? Pra o envio era complicado do que a gente mandava daqui, entendeu? Ah, a gente mandava, sei lá, cinco sei lá, dez quilos de arroz, que era o que dava pra os vinte, só que começou o mês com vinte, terminou o mês com cem alunos. Então, no meio do mês elas já tava nos ligando e pedindo “olha, acabou o arroz”. Então a gente tinha que enviar de novo pra elas porque a gente começou a se perder nessa quantidade. E começava a aumentar cada dia ia mais aluno. [...] Parece que apareceu mais alunos. Durante 2020 e 2021 é uma verdade acho que a gente conseguiu manter foi mais esse fluxo da volta porque começa a voltar aos pouquinhos, só que ó, tipo, era um pouquinho bem grande assim. (Entrevistada ESME01RS)

Foi nesse retorno as aulas que a Secretaria de Educação identificou problemas psicossociais com os alunos mas também com os servidores. Além de passar necessidade financeira, muitos perderam familiares, algumas crianças voltaram em uma situação de vulnerabilidade. Então se criou em 2021, o Gabinete Integrado para o Cuidado com Pessoas (GIP), com intuito de oferecer apoio socioemocional à alunos, famílias, professores e funcionários da educação. O fragmento a seguir mostra como a ideia inicial do GIP foi sendo aperfeiçoada.

A gente teve algumas ações que foram vinculadas com assistência social e com a saúde, né? Algumas dinâmicas e aí durante a pandemia a gente recebeu algumas famílias mais pra doação de roupas e aí preparava um chazinho pra uma coisinha quente, era no inverno. E aí a gente fazia cadastro né porque a assistência social aqui também ela tem muito a questão de que as vezes as famílias não conseguem ir até os CRAS pra fazer os cadastros e deixam de receber até os seus benefícios, né? Em função dessa falta, então a gente trabalha muito em conjunto. E aí a gente fez algumas ações e a gente sempre se preocupou muito na questão de receber as famílias, de dar sabe? De oferecer uma merendinha, de oferecer um lanche, oferecer alguma coisa. A gente também fez a vacinação, a nossa vacinação foi dentro das escolas, né? Aí durante também a vacinação a gente oferecia também alguma coisa em conta, porque a criança tinha que ficar uma hora ali, né? Acho que era uma hora que a criança ficava ali esperando. Aí também a gente deu essa possibilidade da escola tá oferecendo alguma coisinha, a gente tá fazendo alguma atividade ali com essas famílias que tavam indo vacinar as crianças, né? E o GIP ele surgiu com a ideia da gente trabalhar as questões socioemocionais das crianças pós-pandemia então a ele tem esse intuito assim, né. Durante as oficinas que os oficineiros trabalham em questões socioemocionais, né? Dinâmicas de grupo que trabalhem essas questões então em que a criança se sinta segura pra conversar sobre as suas emoções, pra trabalhar suas emoções então a gente teve vários relatos assim de crianças que não relataram pros pais, não relataram pras professoras, mas relataram pros oficineiros porque sentiam naquele espaço, um espaço que eles têm toda uma dinâmica, eles fazem um pacto de silêncio que acontece ali e não pode ser falado né? Essas questões eles fazem todo um acordo com as crianças, com os participantes pra que eles fiquem e se sintam seguros, né? Pra trazer essas questões. E aí então ele trouxe esse intuito, né? Ele teve, inicialmente, começou com essa com esse intuito de trabalhar as questões socioemocionais como oficinas, né? (Entrevistada ECAE01RS).

O GIP deu tão certo que mesmo com retorno total das aulas presenciais, ele continuou. Em 2022, no período de férias, aproximadamente, 10 mil crianças frequentaram a escola realizando as oficinas propostas. Coube as nutricionistas adquirirem os alimentos para o preparo das refeições nesse período. Na rotina do departamento essa medida influenciou no período de férias, pois como as escolas não vão mais entrar em recesso, será necessário ter uma nutricionista de plantão no setor.

Em Viamão a Pandemia da Covid-19 trouxe muita apreensão para a equipe do Departamento de Alimentação Escolar, essa mesma equipe teve que se adaptar a gestões diferentes, sem se desviar de seu propósito, que é garantir a alimentação escolar. Em seu caminho encontraram fatores intensificadores e atenuantes. E no final, algumas medidas, como por exemplo, o GIP, se tornaram permanentes, mesmo após esse contexto extremo.

5. Conclusão

Discutir sistemas de liderança em contextos extremos, por si só já é um desafio, ainda mais quando se analisa resultados bem-sucedidos em uma gestão da crise. Geralmente quando se fala da Pandemia da Covid-19 e o PNAE, a primeira coisa que vem a mente é a situação dos alunos, porém, apesar de existir uma legislação que ampare as equipes responsáveis pela gestão do programa, materializar o serviço de alimentação escolar não foi algo simples nesse período. As decisões dependeram de aspectos gerenciais, culturais, de aprendizagem, políticos e recursos disponíveis. Enfim, não existiu um modelo de solução a ser seguido.

Diante desse contexto extremo, se buscou analisar os sistemas de liderança na gestão do PNAE nos municípios de Taubaté-SP e Viamão-RS. Esses municípios, primeiramente, foram escolhidos pelo seu bom desempenho na execução da Lei nº 11.947. Mas depois, observou-se o bom resultado que apresentaram em relação à Pandemia da Covid-19. É relevante destacar que os dois municípios apresentam formas de gestão do PNAE diferentes. Em Taubaté a gestão é terceirizada enquanto em Viamão é centralizada. Embora o propósito seja o mesmo, a dinâmica entre os envolvidos é diferente.

No município paulista, além da preocupação com a entrega de alimentos aos alunos, foi levado em consideração as dificuldades que a empresa terceirizada poderia passar por paralisar seus serviços. Foi um processo de aprendizagem, negociações e discussões sobre aspectos intensificadores e atenuantes da crise. Após o esgotamento físico e mental da equipe do Setor de Alimentação Escolar com a distribuição de kits de alimentos. A solução de distribuição diária de marmitas foi um fator atenuante da crise, que facilitou as atividades das nutricionistas da SEED, mas que também ajudou a gerenciar alguns problemas da S.H.A. No final, a população foi melhor atendida com a entrega das marmitas.

Já o município sul riograndense, possui gestão centralizada, cabendo a Secretaria de Educação receber os recursos do FNDE, comprar alimentos e distribuí-los entre as escolas da rede. A equipe do Departamento de Alimentação Escolar, em um primeiro momento, em 2020, se organizou para montar kits com alimentos, priorizando produtos da agricultora local. Em um segundo momento, 2021, com início de um novo mandato na prefeitura, tiveram que se adaptar a compra de kits prontos e ao retorno parcial das aulas. Foi nessa fase que perceberam a situação de vulnerabilidade da população e criaram o Gabinete Integrado para o Cuidado com Pessoas (GIP), com intuito de oferecer apoio socioemocional à alunos, famílias, professores e funcionários da educação.

O foco desta pesquisa foi voltado para as experiências, percepções e reflexões dos agentes catalisadores na gestão do PNAE. apresentando a Pandemia da Covid-19 como contexto extremo, se pôde fornecer uma história contextual mais ampla. Essa abordagem

levantou a possibilidade de múltiplas perspectivas para um papel semelhante para o mesmo evento. Além disso, durante as entrevistas, ficou claro a riqueza de dados corroborantes para o objetivo deste artigo, fornecendo uma imagem vívida dos problemas percebidos.

Como limitação deste estudo, é que não foi explorado um terceiro município com uma gestão descentralizada dos recursos do PNAE. Assim seria possível explorar reflexões dos gestores escolares, juntamente com a equipe do departamento de alimentação escolar. Isso ficará de sugestão para estudos futuros. Além disso, para futuras pesquisas, sugere-se estudos voltados para a abordagem de sistemas para liderança em contextos extremos, levando em consideração equipes associadas a função de liderança, agências parceiras de apoio e a relação entre a liderança e o público.

Referências

ANTONAKIS, J.; DAY D. V. **The nature of leadership** (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage, 2018.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Edições 70: São Paulo, Brasil, 2011

BARIN CRUZ, L.; AGUILAR DELGADO, N.; LECA, B.; GOND, J.-P. (2016). Institutional Resilience in Extreme Operating Environments: The Role of Institutional Work. **Business & Society**, v. 55, n. 7, p. 970–1016, 2016.

BASS B.M.; REGGIO R.E. **Transformational leadership**. 2nd Edition, Psychology Press, New York, 2006.

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.

BLATER, J.; HAVERLAND, M. **Designing case studies: explanatory approaches in small-N research**. New York: Palgrave Macmillan, 2012.

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: 16 jun. 2023.

BRASIL. **Lei Federal nº 13.987 de 7 de abril de 2020**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.987-de-7-de-abril-de-2020-251562793>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 2, de 9 de abril de 2020**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-2-de-9-de-abril-de-2020-252085843>. Acesso em: 16 jun. 2023.

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: 16 jun. 2023.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and Crisis. **Management. Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1661-1692, 2017.

CHARREIRE S.; DURIEUX F. Explorer et tester: Deux voies pour la recherche. In THIETART, R. A. et coll. (Org.). **Méthodes de recherche en management**. Paris: Dunod, 2003.

CRUZ, L. B. **O processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais**. Tese em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS: Escola de Administração, 2007, 444. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12416>. Acesso em: 16 jun. 2023.

DYNES R.; QUARANTELLI E, L.; KREPS G. **A perspective on disaster planning**. Newark, Delaware: Disaster Research Center, University of Delaware, 1981.

HÄLLGREN, M.; ROULEAU, L.; DE ROND, M. A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. **The Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 111–153, 2018.

HANNAH, S. T.; UHL-BIEN, M.; AVOLIO, B. J.; CAVARRETTA, F. L. A framework for examining leadership in extreme contexts. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 897-919, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) **Estimativas de população enviadas ao TCU**, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 16 jun. 2023.

JOHNS, G. The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. **The Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 386-408, 2006.

LOFLAND J. Styles of reporting qualitative field research. **Am. Sociol.**, 101–111, 1974.

LOFLAND J.; LOFLAND, L. H. Analyzing social settings: **A guide to qualitative observation and analysis**. 3rd. Belmont, Calif: Wadsworth, 1995.

MEZIROW J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991.

PEPPERELL, B. **Leadership in extreme contexts: when survival is not enough!**. Thesis, Doctor of Philosophy in Emergency Management, Massey University, Wellington, New Zealand, 2021, 411.

SAMPIERI R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

WILLIAMS, T.; GRUBER, D.; SUTCLIFFE, K.; SHEPHERD, D.; ZHAO, E. Y.
Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research
Streams. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p.733-769, 2017.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design methods**. 6th. London: Cosmos
Corporation – SAGE, 2018.