

Política Educacional, Intersectorialidade e Desenvolvimento Local: análises sobre o PNAE e as capacidades dinâmicas dos agricultores familiares

*Educational Policy, Intersectorality and Local Development:
Analyses of the PNAE and Dynamic Capabilities in Family Farming
Política Educativa, Intersectorialidad y Desarrollo Local:
análisis del PNAE y de las capacidades dinámicas en la agricultura familiar*

HUGO AZEVEDO RANGEL DE MORAIS¹

NONATO ASSIS DE MIRANDA²

Resumo: Este artigo analisa como o PNAE, enquanto política educacional intersectorial, influencia a formação de capacidades dinâmicas entre agricultores familiares do Cariri Central (CE). A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, utilizou entrevistas semiestruturadas com seis agricultores vinculados a cooperativas. Os resultados mostram que o PNAE melhora a qualidade dos produtos, amplia o acesso à assistência técnica, incentiva a diversificação produtiva e favorece a entrada em novos mercados. Conclui-se que o programa fortalece capacidades dinâmicas e contribui para o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Política educacional; PNAE; Agricultura familiar; Capacidades dinâmicas; Desenvolvimento local.

Abstract: *This article examines how the National School Feeding Program (PNAE), as an intersectoral educational policy, influences the formation of dynamic capabilities among family farmers in Cariri Central (CE), Brazil. The qualitative and exploratory study employed semi-structured interviews with six farmers affiliated with cooperatives. Results show that PNAE improves product quality, expands access to technical assistance, encourages productive diversification, and facilitates entry into new markets. It is concluded that the program strengthens dynamic capabilities and contributes to local development.*

Keywords: *Educational policy; PNAE; Family farming; Dynamic capabilities; Local development.*

1 Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0006-6360>. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Redenção, CE, Brasil.

2 Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6592-3381>. Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Programas de Pós-Graduação em Educação e em Administração, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

Resumen: *Este artículo analiza cómo el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE), como política educativa intersectorial, influye en la formación de capacidades dinámicas entre agricultores familiares del Cariri Central (CE), Brasil. La investigación, de carácter cualitativo y exploratorio, utilizó entrevistas semiestructuradas con seis agricultores vinculados a cooperativas. Los resultados muestran que el PNAE mejora la calidad de los productos, amplía el acceso a la asistencia técnica, incentiva la diversificación productiva y favorece la entrada en nuevos mercados. Se concluye que el programa fortalece las capacidades dinámicas y contribuye al desarrollo local.*

Palabras clave: *Política educativa; PNAE; Agricultura familiar; Capacidades dinámicas; Desarrollo local.*

INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) ocupa posição singular no conjunto das políticas educacionais brasileiras por sua longevidade, abrangência e capacidade de articular diferentes setores do Estado e da sociedade. Instituído como iniciativa assistencial na década de 1950 e consolidado como política pública universal após a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988; Melão, 2012), o PNAE foi progressivamente ressignificado, passando a integrar princípios de equidade, sustentabilidade, participação social e respeito às práticas alimentares regionais, conforme estabelecido pela Lei n.º 11.947/2009 (Peixinho, 2013). A partir desse marco regulatório, o programa tornou-se mais do que uma ação de suplementação alimentar: consolidou-se como política educacional intersetorial, articulando educação, saúde, assistência social e agricultura familiar (Bastos et al., 2019).

Estudos recentes reforçam que a intersetorialidade representa um dos pilares estruturantes das políticas educacionais contemporâneas, ao promover ações coordenadas, em rede e com foco territorial (Hostins; Mantovani, 2025). No caso do PNAE, essa característica manifesta-se tanto na formulação quanto na execução cotidiana da política: nutricionistas, gestores escolares, secretarias municipais, conselhos de alimentação escolar, cooperativas de agricultores e equipes técnicas de diferentes áreas atuam de forma integrada para garantir o direito humano à alimentação adequada e apoiar a permanência e o desenvolvimento dos estudantes (FNDE, 2016; Pupo et al., 2025). Conforme sinalizado pela literatura que versa sobre o assunto, a articulação entre setores não é acessória, mas constitutiva da lógica da política, permitindo que a alimentação escolar se converta em instrumento de aprendizagem, promoção da saúde e fortalecimento de vínculos comunitários (Kroth; Geremia; Mussio, 2020; Pupo et al., 2025).

Entre as inovações introduzidas pela Lei n.º 11.947/2009, destaca-se a obrigatoriedade de aplicação de no mínimo 30% dos recursos do PNAE na aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar (Brasil, 2009). Essa diretriz

inaugurou um movimento nacional de aproximação entre escolas e produtores locais, criando um mercado institucional de grande escala, com potencial para dinamizar economias regionais, estimular novos arranjos produtivos, fortalecer o cooperativismo e ampliar a circulação de alimentos frescos e culturalmente adequados nos cardápios escolares. Ao mesmo tempo, tal exigência coloca desafios significativos para os agricultores familiares, que precisam adaptar processos, qualificar a produção, atender às normativas sanitárias e estabelecer relações operacionais com as redes de ensino (Bastos et al., 2019).

Esses processos de adaptação, inovação e reorganização produtiva podem ser analisados à luz do conceito de capacidades dinâmicas, entendido como a habilidade das organizações de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a mudanças no ambiente institucional (Teece; Pisano; Shuen, 1997). No contexto da agricultura familiar, especialmente aquela vinculada às compras públicas para alimentação escolar, tais capacidades emergem da necessidade de diversificar cultivos, planejar entregas, atender aos padrões de qualidade, adquirir conhecimentos técnicos, desenvolver estratégias cooperadas e responder às demandas das escolas e dos nutricionistas. Assim, os agricultores familiares não apenas fornecem alimentos, eles constroem novas competências e passam a ocupar posição estratégica na política educacional.

O território do Cariri Central, no Ceará, constitui cenário privilegiado para examinar esse fenômeno. Com uma das maiores proporções de área destinada à agricultura familiar no país (IBGE, 2019), a região apresenta forte tradição agrícola e, simultaneamente, desafios estruturais relacionados ao acesso a mercados, à logística e à organização produtiva. Nesse contexto, o PNAE se destaca como política capaz de reconfigurar práticas produtivas, fortalecer circuitos econômicos locais e estreitar relações entre escolas, agricultores e instituições da gestão pública.

Diante desse cenário, este artigo examina o PNAE como política educacional intersetorial e analisa seus efeitos no desenvolvimento de capacidades dinâmicas entre agricultores familiares que abastecem o programa de alimentação escolar no Cariri Central – CE. Assume-se que compreender essas interações contribui para o debate sobre como políticas educacionais podem impulsionar processos de desenvolvimento local, fortalecer a economia rural e potencializar práticas intersetoriais que extrapolam os limites tradicionais da escola. Ao articular política educacional, agricultura familiar e capacidades dinâmicas, busca-se oferecer uma perspectiva integrada para o estudo do PNAE, evidenciando seus múltiplos impactos e desafios no território.

O PNAE COMO POLÍTICA EDUCACIONAL INTERSETORIAL

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) emergiu na década de 1950, inicialmente vinculado a iniciativas assistencialistas de distribuição de alimentos. O nome atual foi consolidado em 1979 e sua transformação em política pública de caráter universal decorre da Constituição Federal de 1988, que incorporou a alimentação escolar ao conjunto de direitos educacionais garantidos pelo Estado (Melão, 2012). A partir dos anos 1990, o PNAE passou a integrar de forma mais explícita a agenda das políticas públicas educacionais, culminando na institucionalização das compras descentralizadas com recursos do FNDE, prevista na Lei n.º 8.913/1994 (Brasil, 1994; Belik; Souza, 2009).

A principal inflexão conceitual do programa ocorreu com a Lei n.º 11.947/2009, que ampliou seus princípios para além da suplementação alimentar. Entre os fundamentos incorporados estão equidade, participação social, sustentabilidade, promoção da saúde, respeito às tradições alimentares e valorização da produção local (Peixinho, 2013). De acordo com esse autor e com o FNDE (2016), o PNAE passou a atuar simultaneamente na garantia das necessidades nutricionais dos estudantes e no estímulo à aprendizagem, à permanência e à formação de hábitos alimentares saudáveis.

Esse conjunto de diretrizes posiciona o PNAE como uma política educacional intersetorial, articulando práticas escolares, gestão pública, saúde, nutrição e desenvolvimento rural. Além desses aspectos, estudos recentes reforçam que a intersetorialidade no PNAE também se materializa no território por meio da coordenação entre múltiplos atores, da corresponsabilidade da gestão e da construção de ambientes colaborativos, que ampliam o alcance social e educacional do programa (Antoniolli; Cristofoli, 2021). As autoras demonstram que políticas de alimentação escolar operam como espaços privilegiados de cooperação entre setores públicos, escolas, famílias e organizações locais, contribuindo para práticas mais democráticas de gestão e para o fortalecimento de vínculos comunitários.

Ao incorporar a agricultura familiar como fornecedora obrigatória de pelo menos 30% dos gêneros alimentícios adquiridos, o PNAE amplia seu alcance e seus efeitos sobre os territórios. Dessa maneira, a alimentação escolar torna-se não apenas um instrumento pedagógico e nutricional, mas também um mecanismo indutor de desenvolvimento local, inclusão produtiva e fortalecimento de economias regionais.

ALIMENTAÇÃO ESCOLAR, AGRICULTURA FAMILIAR E DESENVOLVIMENTO LOCAL

A diretriz de aquisição direta de produtos da agricultura familiar, estabelecida pela Lei n.º 11.947/2009, transformou de maneira significativa a relação entre escolas públicas e produtores rurais ao instituir um mercado institucional estável, territorializado e orientado por princípios de diversidade, sazonalidade e adequação cultural dos alimentos. Essa orientação reposiciona a alimentação escolar como mecanismo de articulação entre políticas educacionais, dinâmicas produtivas e estratégias de desenvolvimento local (Brasil, 2009). Conforme orientações do FNDE (2016), essa articulação busca simultaneamente garantir alimentos variados e seguros, fortalecer economias locais, incentivar práticas cooperativas e promover o desenvolvimento sustentável em âmbito municipal e regional.

Os efeitos dessa política têm sido amplamente discutidos na literatura contemporânea sobre políticas educacionais e intersetorialidade. Estudos recentes indicam que o PNAE se configura como um arranjo institucional que articula escolas, nutricionistas, secretarias municipais, conselhos de alimentação escolar e agricultores familiares, produzindo impactos tanto na gestão educacional quanto na organização produtiva dos territórios (FNDE, 2016; Pupo et al., 2025). Nessa perspectiva, a alimentação escolar deixa de ocupar uma função meramente suplementar e passa a influenciar a dinâmica econômica local, a valorização da cultura alimentar e a promoção da segurança alimentar e nutricional dos estudantes, reforçando o entendimento de que políticas educacionais intersetoriais possuem capacidade de mobilizar atores, instituições e redes comunitárias (Kroth; Geremia; Mussio, 2020; Hostins; Mantovani, 2025).

Essa compreensão também é reforçada por Portal, Vieira e Canto (2021), que destacam o potencial da alimentação escolar para fortalecer circuitos produtivos locais, ampliar a segurança alimentar e estimular estratégias de desenvolvimento territorial articuladas às políticas públicas de educação.

A dimensão territorial também é enfatizada por Pupo et al. (2025), cujos estudos mostram que políticas intersetoriais são capazes de ativar circuitos econômicos locais, mobilizar redes comunitárias e gerar efeitos que ultrapassam o setor educacional. Nessa perspectiva, o PNAE reorganiza fluxos de produção e consumo, exige coordenação contínua entre diferentes setores e se afirma como política pública que produz impactos estruturantes no território. Essa compreensão dialoga com Bastos et al. (2019), que analisam o PNAE como política pública saudável capaz de fortalecer sistemas alimentares locais, promover a aproximação entre produtores e consumidores e fomentar cadeias curtas de abastecimento, constituindo-se como intervenção estratégica no desenvolvimento rural.

A intersectorialidade, elemento constitutivo do PNAE, também é destacada por Hostins e Mantovani (2025), que argumentam que políticas educacionais intersectoriais dependem da articulação entre setores como educação, saúde, assistência social e agricultura para alcançar resultados efetivos. No caso da alimentação escolar, isso implica integrar ações educativas, nutricionais, produtivas e de assistência técnica para que agricultores familiares possam participar de forma qualificada do fornecimento às redes de ensino.

Cabe reconhecer, contudo, que os agricultores familiares geralmente operam em meio a um conjunto mais amplo de políticas públicas, incluindo assistência técnica, crédito rural, extensão, programas estaduais de compras governamentais e iniciativas de desenvolvimento territorial. Nesse sentido, analisar os efeitos do PNAE requer diferenciar seus impactos específicos daqueles decorrentes de outras políticas presentes na região. Ainda assim, a literatura é consistente ao afirmar que o PNAE induz mudanças organizacionais e produtivas relevantes, contribuindo tanto para o fortalecimento da agricultura familiar quanto para a consolidação de práticas escolares que valorizam a cultura alimentar local. Estudos como o de Carlesso e Winck (2022) evidenciam ainda que a participação da agricultura familiar no PNAE pode estimular processos de cooperação, fortalecimento de associações e cooperativas, diversificação produtiva e ampliação da capacidade organizacional dos agricultores, aspectos diretamente relacionados ao desenvolvimento local.

Nesses termos, a integração entre alimentação escolar, agricultura familiar e desenvolvimento territorial revela-se fundamental para compreender o PNAE como uma política educacional ampliada. Mais do que um programa de fornecimento de alimentos, o PNAE constitui um vetor estratégico da atuação estatal nos territórios, impulsionando novas formas de organização comunitária, de produção agrícola e de articulação entre escola e comunidade, contribuindo para a promoção do desenvolvimento local e para o fortalecimento dos vínculos entre políticas educacionais e dinâmicas sociais mais amplas.

CAPACIDADES DINÂMICAS NA AGRICULTURA FAMILIAR: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E ARTICULAÇÕES COM O PNAE

As capacidades dinâmicas (CD) referem-se à habilidade das organizações de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a mudanças no ambiente institucional (Teece; Pisano; Shuen, 1997). No campo da gestão, distingue-se entre capacidades estáticas, associadas à repetição de rotinas, e capacidades dinâmicas, que envolvem aprendizagem, inovação, recombinação de recursos e criação de novas formas de atuação (Ribeiro; Rossetto; Verdinelli, 2011).

Essas capacidades expressam-se por meio de processos difíceis de imitar, resultantes de rotinas internas, mecanismos de coordenação e competências específicas que sustentam a adaptação organizacional.

Nessa mesma perspectiva, Zollo e Winter (2002) definem capacidades dinâmicas como padrões aprendidos e relativamente estáveis de atividade coletiva por meio dos quais as organizações modificam sistematicamente suas rotinas operacionais. Para os autores, tais capacidades resultam de processos contínuos de aprendizagem, acumulação de experiência e articulação de conhecimentos, permitindo adaptações graduais diante de mudanças ambientais e institucionais.

Estudos posteriores ampliam essa compreensão ao associar capacidades dinâmicas a elementos como inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e ambidestria, a capacidade simultânea de explorar novas oportunidades e aperfeiçoar práticas já consolidadas (Chandrasekaran; Linderman; Schroeder, 2012; Guerra; Tondolo; Camargo, 2016). Assim, as capacidades dinâmicas constituem chave analítica para compreender como organizações respondem a estímulos externos, especialmente em contextos de mudança regulatória ou de abertura de novos mercados institucionais.

No âmbito da agricultura familiar, tais capacidades tornam-se essenciais diante das exigências impostas por políticas públicas, normas sanitárias, instabilidade produtiva e dinâmicas de mercado. A implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) constitui um campo privilegiado para a emergência dessas capacidades. A descentralização dos recursos do FNDE, iniciada com a Lei n.º 8.913/1994 (Brasil, 1994), conferiu às redes municipais e estaduais a responsabilidade pela execução da alimentação escolar. A Lei n.º 11.947/2009 reforçou esse processo e determinou que pelo menos 30% dos recursos fossem destinados à aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar.

Essa diretriz articula alimentação escolar e desenvolvimento rural, incentivando agricultores, cooperativas e associações a se reorganizarem para atender às exigências do programa. A necessidade de cumprir padrões de regularidade, qualidade, logística e documentação demanda processos de aprendizagem, coordenação e inovação, elementos centrais das capacidades dinâmicas. Nesse sentido, agricultores familiares vinculados ao PNAE precisam: a) ajustar processos produtivos; b) diversificar cultivos segundo a demanda das escolas; c) atender a requisitos sanitários e legais; d) fortalecer arranjos cooperativos; e e) estabelecer relações técnico-institucionais com nutricionistas e gestores escolares.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) destacam que esses desafios envolvem tanto a gestão da propriedade quanto a capacidade de articulação com atores da cadeia agroalimentar. O PNAE, ao constituir um mercado institucional estável, amplia as oportunidades para o enfrentamento desses desafios e favorece a geração de novas competências produtivas.

O Cariri Central, no Ceará, configura-se como território relevante para analisar a interface entre capacidades dinâmicas, agricultura familiar e política educacional. Com uma das maiores proporções de área ocupada por agricultura familiar no país (IBGE, 2019), a região oferece condições propícias para examinar como as exigências do PNAE impulsionam processos de desenvolvimento local, reorganização produtiva e fortalecimento institucional. Assim, este estudo busca compreender de que maneira o PNAE influencia a formação e o aprimoramento de capacidades dinâmicas entre agricultores familiares organizados em cooperativas e associações na região.

CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, por buscar compreender um fenômeno ainda pouco sistematizado na literatura brasileira, a relação entre o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), a agricultura familiar e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas no contexto do Cariri Central cearense. Conforme Gil (2002), pesquisas exploratórias permitem uma aproximação inicial com problemas pouco investigados, contribuindo para ampliar a compreensão do fenômeno e orientar interpretações mais aprofundadas. De modo complementar, Severino (2013) ressalta que a pesquisa qualitativa exploratória é particularmente adequada quando se pretende captar significados, práticas e percepções dos sujeitos envolvidos, articulando suas experiências com dinâmicas sociais mais amplas.

SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A definição dos participantes ocorreu por seleção intencional e criterial, procedimento amplamente utilizado em pesquisas qualitativas e que privilegia sujeitos capazes de oferecer informações relevantes ao problema investigado. Campos e Saidel (2022) destacam que, em pesquisas interpretativas, não se busca representatividade estatística, mas, sim, “representatividade por interesse intrínseco”, isto é, a escolha de interlocutores cuja experiência ilumine aspectos essenciais do fenômeno estudado.

Assim, foram incluídos agricultores familiares diretamente envolvidos no fornecimento de alimentos ao PNAE, com atenção à diversidade de funções desempenhadas, produtores individuais, lideranças comunitárias, dirigentes de cooperativas, bem como a diferentes níveis de escolaridade e municípios de atuação

(Barbalha, Crato, Juazeiro do Norte e Caririáçu). Essa heterogeneidade deliberada ampliou a possibilidade de captar múltiplas perspectivas sobre a organização produtiva, a relação com o PNAE e a emergência de capacidades dinâmicas.

PRODUÇÃO DOS DADOS

A coleta empírica foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento adequado para explorar percepções, experiências e interpretações dos participantes, preservando flexibilidade para aprofundar questões emergentes durante a conversa. Flick (2012) destaca que esse formato favorece o equilíbrio entre orientação temática e abertura para narrativas espontâneas, permitindo que o entrevistado explicithe sentidos, práticas e desafios relacionados ao contexto investigado.

As entrevistas ocorreram nos dias 19 e 20 de setembro de 2023, em locais indicados pelos próprios agricultores, com duração aproximada de 30 minutos cada. Para assegurar a confidencialidade, os participantes foram identificados por códigos alfanuméricos (AGF1 a AGF6). Suas características principais são apresentadas a seguir:

- **AGF1** – ensino médio, líder comunitário, Barbalha
- **AGF2** – ensino superior em curso, diretor de cooperativa, Crato
- **AGF3** – ensino superior, presidente de cooperativa, Crato
- **AGF4** – ensino fundamental, presidente de cooperativa, Juazeiro do Norte
- **AGF5** – ensino médio, liderança comunitária, Caririáçu
- **AGF6** – ensino médio, técnico agrícola, Crato

A diversidade de trajetórias e posições organizacionais permitiu alcançar maior profundidade interpretativa, conforme recomendam abordagens qualitativas que valorizam a pluralidade de experiências relevantes ao fenômeno estudado.

PROCEDIMENTO DE ANÁLISE: ANÁLISE TEMÁTICA

Os dados empíricos foram examinados por meio da Análise Temática, conforme sistematizada por Braun e Clarke (2006), técnica apropriada para identificar padrões de significado, recorrências e tensões presentes nas narrativas dos participantes. Essa abordagem permite transformar o material bruto em temas analíticos que articulam empiria e teoria, favorecendo a compreensão dos sentidos atribuídos pelos agricultores ao PNAE e aos processos organizacionais mobilizados pelo programa.

A escolha pela análise temática também se fundamenta nos princípios metodológicos identificados na literatura presente no *corpus* teórico da pesquisa. Pupo et al. (2025) reforçam a pertinência da construção de categorias analíticas como

procedimento interpretativo central na análise qualitativa, permitindo organizar o material empírico a partir de temas relacionados às dinâmicas territoriais e sociais. Em complemento, Campos e Saidel (2022) destacam a importância de identificar unidades de significado e padrões de sentido capazes de revelar dimensões estruturantes do fenômeno investigado.

Seguindo a proposta de Braun e Clarke (2006), o processo analítico ocorreu em quatro etapas: 1) Familiarização com o *corpus*, por meio de leituras repetidas das transcrições; 2) Codificação inicial de unidades de sentido relevantes às questões da pesquisa; 3) Agrupamento dos códigos em temas provisórios, com atenção às convergências e divergências entre os relatos; e 4) Definição das categorias finais, resultando em temas que expressam dimensões centrais das experiências e percepções dos agricultores sobre o PNAE e suas implicações organizacionais.

Esse procedimento permitiu identificar elementos relacionados à organização produtiva, aos desafios de fornecimento ao PNAE, à dinâmica das cooperativas, à construção de relações com a gestão escolar e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas no território.

ASPECTOS ÉTICOS

Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a voluntariedade de sua participação e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento. O anonimato foi assegurado mediante a utilização de códigos (AGF1 a AGF6) e as informações foram tratadas de forma confidencial, em conformidade com os princípios éticos das pesquisas com seres humanos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se o contato mais próximo com agricultores familiares, marcando o início da pesquisa pela localização e visita às comunidades rurais que forneciam alimentos à Secretaria de Educação do município de Barbalha–CE. Após a visita inicial ao órgão municipal para levantamento de informações locais, aprofundou-se a análise sobre a implementação prática do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), com especial atenção às transformações organizacionais que emergem da relação entre agricultores e escolas. A partir desse movimento empírico, foi possível identificar efeitos do programa que se relacionam à literatura sobre capacidades dinâmicas e intersetorialidade.

EFEITOS DO PNAE PARA GERAÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS PARA AGRICULTURA FAMILIAR

Nesta subseção, analisam-se os efeitos do PNAE para a agricultura familiar, destacando seu potencial para a geração de capacidades dinâmicas. De acordo com Zollo e Winter (2002), capacidades dinâmicas constituem padrões aprendidos e estáveis de atividade coletiva que permitem às organizações modificar seus processos operacionais e aprimorar sua eficácia diante de pressões externas e mudanças institucionais. No contexto da agricultura familiar, tais capacidades se relacionam à habilidade de adaptação às exigências do programa, à reorganização produtiva, diversificação, à inovação e ao fortalecimento de redes cooperadas. Assim, buscou-se compreender, por meio de pergunta aberta, como os agricultores percebem os efeitos do PNAE em seu cotidiano produtivo.

AGF2 destaca que o programa promoveu mudanças relevantes nas dinâmicas organizacionais e nas relações entre os agricultores ao afirmar: “mudou, mudou porque fez com que as pessoas se aproximassem mais das associações e das cooperativas [...] O trabalho e a vida tornaram melhor porque todos se ajudam”. Esse relato se articula com estudos que evidenciam o papel do PNAE como política educacional intersetorial capaz de ativar redes locais, fortalecer arranjos socioprodutivos e induzir processos de cooperação e coordenação entre diferentes atores (Pupo et al., 2025; Kroth; Geremia; Mussio, 2020). No âmbito das políticas educacionais contemporâneas, essa articulação reforça a compreensão de que a alimentação escolar opera não apenas como ação nutricional, mas também como dispositivo territorial que integra escola, famílias e produção agrícola, ampliando os efeitos do programa para além do ambiente escolar.

No aspecto econômico, AGF1 destaca: “melhorou porque quando tem um atravessador, o ganho é pela metade, e com a venda final a gente ganha mais”. Esse movimento encontra suporte em Bastos et al. (2019), segundo os quais mercados institucionais como o PNAE reduzem intermediários, tornam as relações de comercialização mais justas e incrementam a renda dos agricultores, contribuindo para a sustentabilidade econômica dos territórios rurais. Essa relação entre PNAE e dinamização econômica local é também discutida por estudos sobre políticas educacionais intersetoriais, segundo os quais a política educacional, quando articulada à produção familiar, se converte em vetor de desenvolvimento territorial.

Os resultados evidenciam que as associações e cooperativas desempenham papel estratégico na consolidação da agricultura familiar como fornecedora do PNAE. Moreira (2021) aponta que a ampliação dessa inserção depende da atuação desses coletivos, especialmente porque, em muitos municípios, são eles que intermediam as transações com o poder público. Os depoimentos confirmam essa tendência. AGF3

afirma: “sem o PNAE, não aconteceria [...] foi a partir dele que aconteceu a associação e se iniciou esse processo e a busca pela organização”. Trata-se de evidência concreta da formação de capacidades dinâmicas associadas à construção de redes e à coordenação coletiva (Teece, 2007), além de demonstrar a capacidade do PNAE de induzir formas organizacionais mais estruturadas nos territórios rurais.

Outro impacto recorrente nos depoimentos refere-se ao aumento da renda dos agricultores familiares. AGF4 destaca que o programa “valorizou com certeza [...] é um preço bem melhor para o agricultor”, embora reconheça oscilações sazonais decorrentes dos contratos anuais. Sua fala evidencia a coexistência entre maior segurança de comercialização e a variabilidade dos preços praticados ao longo do tempo, aspecto também observado em estudos sobre mercados institucionais. Na mesma direção, AGF5 afirma que “houve uma melhoria, passamos a ganhar mais, o PNAE é bom”, associando diretamente a participação no programa à elevação dos rendimentos familiares. AGF2 reforça essa compreensão ao exemplificar que “a caixa de macaxeira é comercializada a R\$ 60,00 e no PNAE é paga a R\$ 115,00”, indicando um diferencial expressivo de remuneração. Em conjunto, os relatos demonstram que o PNAE extrapola sua função educacional e alimentar, produzindo efeitos econômicos relevantes para os agricultores familiares. Esses achados corroboram estudos que reconhecem o programa como uma política educacional com capacidade de promover inclusão produtiva, fortalecer economias locais e contribuir para a melhoria das condições de vida em territórios rurais.

Os agricultores também mencionam efeitos sobre a produção, sobretudo no que se refere à diversificação, à inovação e ao uso de tecnologias. AGF5 destaca que o programa permite “uma melhora nas condições” e lista tecnologias incorporadas ao processo produtivo: roçadeiras a gasolina, despoldadeiras, balanças eletrônicas, barraginhas, cisternas e sistemas improvisados de irrigação por gotejamento. Esses elementos configuram processos de aprendizagem incremental e inovação adaptativa, aspectos amplamente discutidos por Guerra, Tondolo e Camargo (2016) ao caracterizarem capacidades dinâmicas em ambientes de produção. Esses achados também dialogam com Kroth et al. (2020), que demonstram que a alimentação escolar, ao demandar regularidade e qualidade, induz reorganizações produtivas que qualificam a dinâmica escolar e ampliam o diálogo entre educação e território.

AGF4 reafirma o caráter propulsor do PNAE ao dizer que o programa “incentiva à produção” e cria expectativas de ampliação dos cultivos. A diversificação produtiva aparece como tendência consistente. AGF6 afirma: “diversificando [...] todo mundo consorcia”, enquanto AGF1 relata que, diante de uma praga que destruiu o plantio de goiaba, o PNAE estimulou a introdução de banana, manga e outras culturas. AGF3 exemplifica ao mencionar que o agricultor Sr. Luís ampliou seu portfólio produtivo para incluir macaxeira, goiaba e ovos de galinha caipira. Segundo

AGF6, essa diversificação está relacionada à orientação técnica e à necessidade de superar a monocultura: “não falta orientação para sair da monocultura, é variedade e opções”.

A diversificação, a ampliação de tecnologias e a reorganização produtiva constituem dimensões diretamente relacionadas às capacidades dinâmicas, especialmente às etapas de *sensing* (identificação de oportunidades), *seizing* (mobilização de recursos) e *reconfiguring* (reorganização das estruturas produtivas), conforme proposto por Teece (2007). Tais evidências também reforçam a literatura que compreende o PNAE como política educacional que reorganiza práticas escolares e comunitárias, fortalecendo vínculos entre escola, território e sistemas alimentares locais.

Por fim, observa-se a emergência de práticas inovadoras, como a produção de polpas congeladas para aproveitamento de excedentes. Essa estratégia amplia a durabilidade dos produtos, reduz desperdícios e garante regularidade no fornecimento à merenda escolar, representando uma adaptação inteligente às exigências do programa. A Figura 1 ilustra esse potencial produtivo. Tais experiências reforçam análises como as de Portal, Vieira e Canto (2021), que demonstram que o PNAE, ao exigir regularidade e segurança alimentar, estimula soluções locais que fortalecem tanto as práticas escolares quanto a economia rural.

Figura 1 - Amostra da Produção do AGF1



Fonte: Pesquisador (2024).

Em conjunto, os relatos evidenciam que o PNAE produz efeitos que extrapolam a comercialização de alimentos, influenciando a organização produtiva, a cooperação entre agricultores e a incorporação de novas práticas e tecnologias. A diversificação dos cultivos, a ampliação das redes associativas e a adoção de estratégias para atender às demandas do programa revelam processos de adaptação e aprendizagem que caracterizam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Nesse sentido, o programa contribui não apenas para a geração de renda, mas, também, para o fortalecimento das bases organizacionais e produtivas da agricultura familiar no território.

QUALIFICAÇÃO PRODUTIVA E FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL INDUZIDOS PELO PNAE

No que se refere à qualidade dos produtos, AGF3 afirma que “ao fornecer para os editais há uma necessidade de padronização dos produtos. Nós estamos mais profissionais em várias outras questões, sabe essas questões, qualidade, rotulagem”. A fala evidencia a reorganização produtiva exigida pelo PNAE, processo identificado pela literatura como um dos mecanismos por meio dos quais políticas públicas induzem aprendizagem, inovação incremental e ajustes nas rotinas produtivas, elementos centrais das capacidades dinâmicas (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Zollo; Winter, 2002; Guerra; Tondolo; Camargo, 2016). AGF2 reforça esse aspecto ao destacar que “muitos agricultores tiveram que se adaptar a essa venda. E aí, quando se adaptaram, melhoraram a sua produção, melhoraram a questão visual, toda a questão por trás do produto, a qualidade”. O agricultor acrescenta que esse processo amplia possibilidades comerciais: “quando você tem qualidade, você consegue outros espaços, como, por exemplo, as entidades privadas. [...] temos exemplos práticos de pessoas que, através do PNAE, hoje acessam um novo ambiente, lugares ou comércio”.

As falas convergem com estudos recentes que mostram como o PNAE funciona como um mercado institucional estruturante, capaz de induzir melhorias qualitativas, estabelecer padrões e ampliar a inserção comercial da agricultura familiar (Pupo et al., 2025; Bastos et al., 2019; Portal; Vieira; Canto, 2021). Enquanto política educacional intersetorial, o programa articula educação, agricultura, nutrição, saúde e desenvolvimento rural, criando condições institucionais para a profissionalização dos agricultores familiares e para a diversificação de canais de comercialização. Essa articulação intersetorial fortalece arranjos socioprodutivos locais, promove maior coordenação entre atores e contribui para práticas de aprendizagem e reorganização coletiva. Assim, evidencia-se a relação entre qualidade, política pública e ampliação de

mercados, demonstrando que o PNAE contribui não apenas para o abastecimento escolar, mas também para o fortalecimento das trajetórias econômicas locais — uma expressão concreta de capacidades dinâmicas aplicadas ao território.

Outro efeito mencionado pelos entrevistados diz respeito ao estreitamento da relação com serviços de assistência técnica. AGF4 relata que, com o PNAE, “melhorou bastante, principalmente na questão das assistências técnicas. [...] hoje são eles que procuram a gente pra (para) ver o que estamos precisando”. Esse movimento confirma análises que mostram como mercados institucionais criam demanda por serviços de extensão mais ativos e territorialmente presentes, contribuindo para a adoção de práticas produtivas mais sustentáveis e para o incremento da produtividade (Moreira, 2021). A intersetorialidade intrínseca ao PNAE, envolvendo nutricionistas, secretarias de agricultura, Emater/Ematerce, gestores escolares e cooperativas, fortalece relações sociotécnicas e amplia as condições para aprendizagem organizacional, um componente essencial das capacidades dinâmicas.

Além disso, observa-se que as organizações locais também desenvolvem estratégias próprias de fortalecimento interno. AGF2 relata que a cooperativa planeja instituir “assistência técnica própria”, o que reforça sua capacidade de coordenação e autonomia produtiva. Complementarmente, AGF4 menciona práticas solidárias como a doação anual de mudas frutíferas para agricultores familiares, em parceria com secretarias municipais e a Ematerce. Esses mecanismos ampliam redes socioprodutivas locais e fortalecem o papel das cooperativas como núcleos de inovação e coordenação, corroborando resultados de Carlesso e Winck (2022), que identificam o PNAE como vetor de surgimento e consolidação de empreendimentos de economia solidária e diversificação de portfólios produtivos.

Dessa forma, o conjunto das falas revela que o PNAE, ao exigir padrões de qualidade, promover interação com assistência técnica e criar um mercado institucional estável, estimula processos de aprendizagem, reorganização produtiva, inovação incremental e ampliação das conexões institucionais. Esses aspectos configuram um ambiente favorável ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, contribuindo não apenas para atender à alimentação escolar, mas também para o fortalecimento da agricultura familiar e sua integração a novos mercados e circuitos econômicos no território.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) opera como política educacional intersetorial capaz de articular desenvolvimento rural, segurança alimentar, gestão pública e fortalecimento da agricultura familiar. Ao conectar escolas, nutricionistas, agricultores, cooperativas e serviços de assistência técnica, o programa conforma um arranjo territorial que ultrapassa o papel suplementar da alimentação, aproximando-se das diretrizes de equidade, participação social e sustentabilidade previstas na Lei n.º 11.947/2009 e discutidas pela literatura (Pupo et al., 2025).

A pesquisa evidencia que a participação dos agricultores no PNAE favorece a emergência de capacidades dinâmicas, expressas em diversificação produtiva, adoção de tecnologias, reorganização de rotinas e ampliação de práticas cooperativas. Esses movimentos configuram processos de aprendizagem e inovação incremental alinhados às dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (Teece, 2007) e dialogam com estudos que identificam o mercado institucional como indutor de reorganização produtiva (Guerra; Tondolo; Camargo, 2016).

Outro achado relevante diz respeito ao fortalecimento das associações e cooperativas, muitas vezes impulsionadas pelo próprio PNAE. Esse protagonismo coletivo amplia a capacidade de negociação, coordenação e inserção em canais de comercialização, tendência corroborada por Moreira (2021) e Carlesso e Winck (2022).

A intensificação da assistência técnica é outro fator central. Os agricultores relatam maior presença de órgãos estaduais e municipais após a entrada no programa, o que favorece práticas sustentáveis, apoio produtivo e ampliação da capacidade de inovação. Isso reforça o caráter articulador do PNAE e a sua capacidade de mobilizar políticas públicas distintas em torno da agricultura familiar.

Persistem, contudo, desafios: burocracia documental, logística, assimetrias de informação e dificuldades relacionadas à permanência dos jovens na atividade agrícola. A ausência de políticas municipais complementares, como inspeção sanitária, apoio logístico e melhor comunicação, limita o potencial transformador do programa, conforme indicam estudos críticos sobre a estrutura produtiva da agricultura familiar (Moreira, 2021).

Diante desse conjunto de elementos, é possível afirmar que o PNAE atua como vetor estratégico de desenvolvimento local, inclusão produtiva e fortalecimento organizacional. Ao estimular profissionalização, diversificação, redes institucionais e fortalecimento cooperativo, o programa contribui para a consolidação de capacidades dinâmicas essenciais à sustentabilidade econômica e social dos territórios rurais. Como destacam Portal, Vieira e Canto (2021), políticas dessa natureza promovem

redução da pobreza, valorização cultural, segurança alimentar e coesão comunitária, fundamentos indispensáveis a uma política educacional comprometida com equidade e desenvolvimento territorial.

REFERÊNCIAS

ANTONIOLLI, Elitana; CRISTOFOLI, Maria Silvia. A implementação do programa nacional de alimentação escolar (PNAE) em municípios do norte do Rio Grande do Sul. **RBPAE**, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 1346–1369, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/109074> Acesso em: 21 jun. 2026.

BATALHA, Mário Otavio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles; BATALHA, Mário Otávio. Gestão Integrada da Agricultura Familiar. São Carlos: EDUFSCAR, 2005. p. 43-66. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/agroindustria/artigos/TECNOLOGIA%20DE%20GESTAO%20E%20AGRICULTURA%20FAMILIAR.pdf> Acesso em: 21 jun. 2026.

BASTOS, Rosária Cal; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; BIFANO, Amélia Carla Sobrinho; LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Programa Nacional de Alimentação Escolar no contexto do federalismo: Sob a ótica do gestor educacional. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 27, n. 77, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334147981_Programa_Nacional_de_Alimentacao_Escolar_no_contexto_do_federalismo_Sob_a_otica_do_gestor_educacional Acesso em: 18 maio 2024.

BELIK, Walter; SOUZA, Luciana Rosa de. Algumas reflexões sobre os programas de alimentação escolar na América Latina. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 33, p. 103-122, 2009. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3993/4/PPP_n33_Alumas.pdf. Acesso em: 21 maio 2024.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994**. Dispõe sobre a municipalização da merenda escolar. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8913.htm. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRASIL. **Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009**. Atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm . Acesso em: 3 set. 2022.

CAMPOS, Claudinei José Gomes; SAIDEL, Maria Giovana Borges. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 10, n. 25, p. 404-424, set./dez. 2022. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/545> Acesso em: 21 jun. 2026.

CARLESSO, Gislaine Julianoti; WINCK, Cesar Augustus. PNAE e suas contribuições ao cooperativismo do Alto Vale do Rio do Peixe-Santa Catarina. **Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2022. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/baru/article/view/12738> . Acesso em: 21 maio 2024.

CHANDRASEKARAN, Aravind; LINDERMAN, Kevin; SCHROEDER, Roger. Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1-2, p. 134-151, jan. 2012. Disponível em: <https://experts.umn.edu/en/publications/antecedents-to-ambidexterity-competency-in-high-technology-organi> . Acesso em: 21 maio 2024.

FLICK, Uwe de. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução de Magda Lopes. Porto Alegre, RS: Penso Editora, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Marques de Almeida Guerra; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO, Maria Emília. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 01, p. 44-64, 1 mar. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301661530_O_Que_Ainda_Podemos_Aprender_sobre_Capacidades_Dinamicas . Acesso em: 21 maio 2024.

HOSTINS, Regina Célia Linhares; MANTOVANI, Adriana Cristina Fanton. Intersetorialidade e direito à educação da pessoa com deficiência. **Revista Teias**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 82, 2025. DOI: 10.12957/teias.2025.91245. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revistateias/article/view/91245>. Acesso em: 21 nov. 2025.

IBGE, **Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73096>. Acesso em: 21 maio 2024.

KROTH, Darlan Christiano; GEREMIA, Daniela Savi; MUSSIO, Bruna Roniza. Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma política pública saudável. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 10, p. 4065-4076, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7VCwpwHHvPb8KxQYdqBb35M/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 18 jun. 2026.

MELÃO, Ivo Barreto. Produtos sustentáveis na alimentação escolar: o PNAE no Paraná. **Caderno IPARDES Estudos e Pesquisas**, v. 2, n. 2, p. 87-105, 2012. Disponível em: <https://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Artigo-Final-533-2301-1-PB.pdf>. Acesso em: 21 maio 2024.

MOREIRA, Diego Kiefer. **O Impacto do Programa Nacional da Alimentação Escolar nas Cooperativas da Agricultura Familiar**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Desenvolvimento Rural) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Cachoeira do Sul, 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1442/_diego_artigo_final.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 21 maio 2024.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 4, p. 909-916, abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/386B5JLGr4qtcmc8FZytzQL/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 maio 2024.

PORTAL, Riziane Duarte; VIEIRA, Ima Célia Guimarães; CANTO, Otávio do. Alimentação escolar no contexto da pandemia COVID – 19 nas Instituições Federais de Ensino da Região Metropolitana de Belém/Pará. **Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento**, v. 15, n. 1, p. 175–195, 25 jun. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/agriculturafamiliar/article/view/9798/0>. Acesso em: 21 maio 2024.

PUPO, Marcelo Vaz; PAULI, Rita Inês Paetzhold; OLIVEIRA, Sibele de; SANTOS, Marcia Regina Dias. Políticas educacionais, intersectorialidade e desenvolvimento territorial: interfaces do PNAE. **Tempo Social**, v. 37, n. 2, p. 1–22, 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/395262932_Políticas_sociais_intersectoriais_e_territórios_a_experiência_do_Programa_Nacional_de_Alimentação_Escolar_PNAE_em_Santa_Maria-RS Acesso em: 21 jun. 2026.

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/XzY5fXBDkGszkRJPcR9PmFq/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 21 maio 2024.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2013.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z> . Acesso em: 21 maio 2024.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20141992> Acesso em: 21 jun. 2026.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.13.3.339.2780> . Acesso em: 21 maio 2024.

SOBRE OS AUTORES

Hugo Azevedo Rangel de Moraes

Professor Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA). Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

E-mail: hugomorais@unilab.edu.br

Nonato Assis de Miranda

Professor permanente dos Programas de Pós-Graduação em Educação e em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Coordenador Adjunto dos Programas Profissionais na Área de Educação da Capes nos mandatos 2022–2026 e 2026–2030.

E-mail: nonato.miranda@uol.com.br

Recebido em: 12/12/2024

Aprovado em: 24/11/2025