

## **INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA: atores e processos em programas premiados de inovação social em município de médio porte.**

**TAMARA LIMA MARTINS FARIA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA

**MÁRIO VASCONCELLOS SOBRINHO**

### **Introdução**

Os subnacionais têm tido destaque como o principal locus para o desenvolvimento de ações que promovem mudanças: quer seja por sua proximidade das complexidades que assolam a sociedade ou pela possibilidade de propor soluções com efeitos de curto prazo. Embora o município seja o nível mais próximo do principal (cidadão) a inovação que emerge do meio social apresenta contornos convergentes e moldáveis à realidade local potencializando, assim, a resolução de problemas públicos sobretudo os mais urgentes

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Como questão central, tem-se: como se dá a governança no contexto de iniciativas que emergem do meio social gerando inovações? Desta forma, o objetivo central deste estudo é identificar os principais atores e processos no contexto social que propiciam a governança necessária para a implementação de inovações que promovam valor público sem necessariamente estabelecer, inicialmente, um nexos com o Estado

### **Fundamentação Teórica**

Diante da diversidade de atores presentes no meio social, como equacionar a multiplicidade de interesses e perspectivas frente aos problemas apresentados? Olson (1965) ao discutir a criação de bens públicos afirma que esta grande variedade pode ser negativa em ambientes que necessitem de cooperação em detrimento a grupos reduzidos. Capelari (2017) busca responder a estes dilemas a partir da governança na qual a grande mudança institucional, a falta de clareza e a não adaptabilidade das regras formais à realidade local são os principais desafios para a resolutividade de problemas que afetam a c

### **Metodologia**

Esta é uma pesquisa de estudo de caso, na qual foi analisado o conselho de alimentação escolar do Município de Moju que recebeu o prêmio CAE de inovação social promovido pelo FNDE em 2018. Este prêmio foi criado para identificar iniciativas inovadoras e eficientes resultantes do controle social com possibilidade de replicação em outros contextos. Tendo em vista que no referido ano apenas três programas foram premiados na região Norte, o estado do Pará apresentou um maior número de iniciativas premiadas- Moju e Barcarena.

### **Análise dos Resultados**

Um problema identificado no relato de experiência é a escassez de recursos para a alimentação escolar como consequência da falta de contrapartida do município que por sua vez apresenta baixa arrecadação. Este problema enseja consequências muito profundas que vão além do não fornecimento da merenda, mas podem impactar no aprendizado dos alunos e até mesmo têm influência na evasão escolar. C

### **Conclusão**

O estudo mostra a importância do estabelecimento de parcerias e fortalecimento do controle social desde a identificação dos problemas, perpassando pela identificação de oportunidades, soluções e continuidade das ações. No entanto, este último ainda é um entrave a ser vencido dentro do contexto do CAE, uma vez que as hortas nas escolas não tiveram continuidade em virtude da mudança de governo, que à época se constituía em um apoio importante para esta ação.

### **Referências Bibliográficas**

SANTOS, L. B. Conflitos, ação coletiva e políticas públicas: Conteúdos sociais das origens e consolidação de áreas de proteção ambiental no Espírito Santo. Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, v. 14, n. 3, p. 801–819, 2021. SILVA, J. F. M. DA et al. A ação coletiva e a cooperação no Sistema Único de Saúde. Physis: Revista de Saúde Coletiva, v. 30, n. 3, p. 1–23, 2020. SILVA, L. H. DA et al. PNAE em tempos de pandemia: desafios e potencialidades para sua operacionalização no contexto amazônico. Mundo Amazônico, v. 11, n. 2, p. 17–36, 2020.

### **Palavras Chave**

Governança em inovação, PNAE, alimentação escolar

# INOVAÇÃO EM GOVERNANÇA: atores e processos em programas premiados de inovação social em municípios de médio porte.

## 1. INTRODUÇÃO

Os subnacionais têm tido destaque como o principal *locus* para o desenvolvimento de ações que promovem mudanças: quer seja por sua proximidade das complexidades que assolam a sociedade ou pela possibilidade de propor soluções com efeitos de curto prazo. Embora o município seja o nível mais próximo do principal (cidadão) a inovação que emerge do meio social apresenta contornos convergentes e moldáveis à realidade local potencializando, assim, a resolução de problemas públicos sobretudo os mais urgentes.

O estudo de Andion, Alperstedt e Graeff (2020) discute a inovação social como uma mudança intrínseca da realidade que pode surgir de processos endógenos modificando o padrão de desenvolvimento. Disto podem emergir a reformulação de processos e o surgimento de novos conhecimentos alinhados à realidade social e com maior capilaridade e inércia. A aplicação de algo novo e que atenda aos anseios da cidadania gera valor e promove mudanças positivas e sustentáveis (Baran, 2020) além de promover o *empowerment* social que pode ser um vetor para o engajamento, confiabilidade e a criação compartilhada de proposições futuras.

De forma panorâmica, a maioria dos estudos no campo da “ação coletiva” se relacionam à participação da sociedade no contexto da ação do Estado na formulação de políticas públicas (Santos, 2021; Silva *et al.*, 2020) (SANTOS, 2021; SILVA, ANDRADE, CARVALHO, DOMINGOS, 2020, OSBORN, 2006; OSTROM, 2010) ou da ação coletiva institucional na forma de arranjos cooperativos para a oferta de serviços públicos (MEZA, GRIN, FERNANDES, ABRUCIO, 2020). Estas representações da sociedade como “coadjuvante” do Estado na provisão e não como protagonista para soluções inovadoras em contextos emergentes.

Dentro da perspectiva da inovação social, a premiação de ações exitosas que emergem do meio social é uma forma de disseminação das boas práticas e pode ser um incentivo para a articulação da cidadania tanto internamente quanto entre outros atores públicos e privados. Dentre os prêmios de inovação foi lançado em 2018 pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) o *Prêmio CAE de Inovação Social* (Ministério da Educação, 2019) com o objetivo de premiar boas práticas sociais no âmbito dos Conselhos de Alimentação Escolar em municípios. Através do mapeamento de programas que logram êxito na área, foram premiados 14 programas de todas as regiões brasileiras (três na Região Norte, três na Região Nordeste, três na Região Sudeste, três na Região Sul e duas na Região Centro Oeste).

Duas iniciativas do estado do Pará foram selecionadas nesta edição: nas cidades de Barcarena e Moju. Estes programas premiados estão alinhados com o objetivo 2 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) “fome zero e agricultura sustentável” em especial aos objetivos 2.1 e 2.3<sup>1</sup> (ONU, 2015). Considerando a participação e

---

<sup>1</sup> [...] acabar com a fome e garantir o acesso de todas as pessoas, em particular os pobres e pessoas em situações vulneráveis, incluindo crianças, a alimentos seguros, nutritivos e suficientes durante todo o ano (ONU, ODS, objetivo 2.1)

[...] dobrar a produtividade agrícola e a renda dos pequenos produtores de alimentos, particularmente das mulheres, povos indígenas, agricultores familiares, pastores e pescadores, inclusive por meio de acesso

acompanhamento da sociedade e o envolvimento de atores do Estado, a governança destes programas perpassa pelas estratégias de engajamento dos participantes promovendo a continuidade das ações, a execução de atividades de controle (*accountability*) desenvolvida pelos conselhos através da fiscalização das ações do Estado e na execução das atividades diretamente nas escolas com ações que contribuam para a qualidade dos serviços e continuidade das ações implementadas.

A relevância deste tema é ressaltada por (Trivellato *et al.*, 2019) que destacam a situação de vulnerabilidade do meio rural no tocante à insegurança alimentar e sua relação com o contexto socioeconômico necessitando, assim, de intervenções urgentes. As constatações do estudo de (Valadares, 2022) com recorte de 2008 a 2018 são de que no meio rural houve diminuição significativa dos gastos com alimentos que impactou diretamente nos níveis de segurança alimentar com redução de 64,7% para 53,6% neste período, com um terço de domicílios rurais em situação de insegurança alimentar moderada ou grave.

No contexto amazônico, (Silva, Da *et al.*, 2020) ao discutir a importância das estratégias do PNAE (Plano Nacional de Alimentação Escolar), que é um dos treze programas do FNDE, atrelado às estratégias de fortalecimento da agricultura familiar, ressaltam que este programa vai além da garantia da alimentação escolar e é um importante instrumento para a garantia da segurança nutricional e alimentar para a sociedade. Estes estudos convergem para a necessidade de se elucidar o dilema apresentado no relatório do *The Lancet* sobre obesidade, desnutrição e mudanças climáticas (Swinburn *et al.*, 2019) e pelo 2º Inquérito de Insegurança Alimentar (Rede PENSSAN, 2022) que indicam que 33,1 milhões de pessoas passam fome no Brasil (15,5% com insegurança alimentar grave)<sup>2</sup> sendo que 38% de pequenos produtores e agricultores familiares lidam com a fome, enquanto que o Brasil é destaque na produção de alimentos, ocupando a quinta posição no mundo.

A proximidade do PNAE<sup>3</sup> à realidade da comunidade se constitui como a principal contribuição de inovações que emergem do meio social, frente à necessidade de soluções para estas duas frentes: redução da insegurança alimentar e fortalecimento da agricultura familiar. O fortalecimento da sociedade civil é apresentado por (Swinburn *et al.*, 2019) como propulsor de mudanças sistemáticas e um modo de pressão do poder público em todos os níveis de governo no sentido de formular e implementar políticas nestas importantes áreas e que também se relacionam com o mercado e a sustentabilidade.

Como questão central, tem-se: como se dá a governança no contexto de iniciativas que emergem do meio social gerando inovações?

---

*seguro e igual à terra, outros recursos produtivos e insumos, conhecimento, serviços financeiros, mercados e oportunidades de agregação de valor e de emprego não agrícola (ONU, ODS, objetivo 2.1).*

<sup>2</sup> Quanto aos graus de insegurança alimentar, a insegurança alimentar leve se relaciona a preocupação ou incerteza quanto ao acesso aos alimentos; insegurança alimentar moderada é a redução quantitativa de alimentos entre os adultos ou ruptura nos padrões e a insegurança alimentar grave é a redução quantitativa de alimentos também entre crianças com falta de alimentos para todos os moradores do domicílio (BRASIL, 2010).

<sup>3</sup> O PNAE foi institucionalizado na década de 1950 pelo Decreto 37.106/1955 com o nome de Campanha pela Alimentação Escolar. Neste período o programa era subsidiado por recursos públicos e até mesmo internacionais. Com o decorrer dos anos o PNAE sofreu várias reformulações. Em 1988 foi instituído o Conselho de Alimentação Escolar que foi um grande avanço do Programa contando com a participação de vários setores da sociedade.

Desta forma, o objetivo central deste estudo é *identificar os principais atores e processos no contexto social que propiciam a governança necessária para a implementação de inovações que promovam valor público sem necessariamente estabelecer, inicialmente, um nexos com o Estado*. Isto subsidia a correlação de fatores que sejam indutores internos e externos da inovação social com as principais estratégias que, de alguma forma, podem ser adaptadas à outras realidades e que contribuam com a disseminação da inovação social, sobretudo em municípios em que os problemas públicos são mais críticos no que tange aos direitos básicos como a alimentação. O fortalecimento do que (Hassanein, 2003) chama de democracia alimentar é um cenário no qual os cidadãos têm conhecimento e envolvimento nas questões relacionadas ao sistema alimentar do qual fazem parte, logo, isto é um ponto de partida para o fortalecimento de ações em políticas públicas nesta área tão importante.

De forma geral, é evidente a complexidade da inovação social dada a diversidade de atores, realidades e dinâmicas sociais mesmos que circunscritas pelos mesmos instrumentos normativos e organizacionais. Para nortear esta discussão são apresentados nas próximas sessões os principais autores e conceitos sobre governança e inovação social que se alinham às discussões acerca do objeto deste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentados os principais elementos e características da governança e da inovação social: os processos políticos-normativos, a geração de valor pela inovação social, os fatores críticos de sucesso e, por fim, o modelo de análise a partir da revisão de literatura, contendo os aspectos mais relevantes da governança da inovação.

### **2.1. Governança da inovação ou inovação em governança? Espécies distintas e caminhos cruzados**

A OCDE (2005) divide a inovação em quatro tipos: *de produto* como um bem ou serviço novo ou aperfeiçoado; *de processo* relacionado a método de produção ou distribuição novo ou melhorado; *de marketing* que se relaciona às mudanças nos compostos de marketing e *organizacional* que se relaciona a novos métodos e práticas organizacionais e sua relação com os meios internos e externos. Tais tipologias em primeiro momento podem se relacionar ao setor privado, no entanto, com um olhar mais criterioso e atento é possível observar o que (Plonski, 2017) chama de “multiplicação de iniciativas humanas” em prol da “criação de novas realidades” o que não se restringe a apenas um setor, mas, amplamente à todas as organizações.

Diante da diversidade de atores presentes no meio social, como equacionar a multiplicidade de interesses e perspectivas frente aos problemas apresentados? Olson (1965) ao discutir a criação de bens públicos afirma que esta grande variedade pode ser negativa em ambientes que necessitem de cooperação em detrimento a grupos reduzidos. Capelari (2017) busca responder a estes dilemas a partir da governança na qual a grande mudança institucional, a falta de clareza e a não adaptabilidade das regras formais à realidade local são os principais desafios para a resolutividade de problemas que afetam a coletividade. Destes elementos citados pelo autor pode ocorrer o que (Melo, 2013) chama de situação problemática de cooperação *versos* deserção.

O Decreto 9.203/2017, que regulamenta a política de governança no âmbito do Governo Federal nas administrações direta, indireta e fundacional, definiu os a governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de

políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Para (Silva *et al.*, 2020) os processos políticos-normativos têm a função de estabelecer as condições e incentivos para a ação coletiva conforme apresentado no art. 4º, VIII que define que o processo decisório, como diretriz da governança pública, deve ser orientado também pela participação social com a finalidade de geração de valor público.

Esta geração de valor é definida no Decreto 9.203/2017 como “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos”. No entanto, o texto se refere à geração de valor do tipo *top down*, ou seja, do Governo para a sociedade como destinatária das melhorias e ações implementadas pelo poder público.

Em continuação, o Decreto 10.534/2020 que institui a política nacional de inovação e sua governança, a sociedade é apresentada como um destinatário do chamado valor público e, também, como participante, junto ao poder público, da construção da estratégia nacional de inovação. Para Benington e Moore (2010) a relação Estado-Sociedade é apresentada na perspectiva da autoridade do Estado na criação de valor público com duas grandes implicações: na avaliação das ações governo pela sociedade e, em outro polo, quando o Estado exerce o poder de polícia e de fiscalização da sociedade. Ainda segundo os autores, formular e efetivar o valor público “inclui a capacidade de analisar e compreender as diferentes interconexões, interdependências e interações entre questões complexas e através de vários limites entre diferentes setores, níveis de governo, diferentes serviços, profissionais, processos e estratégias” (*tradução nossa*, Benington, Moore, 2010, p. 34).

Para além das relações Estado- Sociedade (Abramovay, Magalhães e Schroder, 2010) destacam em seu estudo sobre sindicalismo e cooperativismo na agricultura familiar que, embora as organizações representativas sejam importantes, as suas reivindicações setoriais para as quais o Estado já tem uma resposta pronta bloqueiam a adoção de práticas inovadoras. Para (Andion, Carolina, Alperstedt e Graeff, 2020) ao mesmo tempo em que atores governamentais, sociedade civil e organizações privadas podem promover a inovação social também podem dificultar a implementação de soluções para os problemas públicos. Dentro deste contexto, os autores revelam este conflito entre *representatividade* e *inovação* e, em contrapartida, apresentam como resposta, a necessidade de que a governança da participação esteja voltada para a inovação.

Embora a comunicação, compromisso com o processo e visão compartilhada sejam importantes em contextos de colaboração para a inovação, o baixo nível de confiança no compartilhamento de informações é um ponto frágil que pode frear ou inviabilizar a inovação (Bartz *et al.*, 2020).

Prosseguindo nesse debate a governança tem ênfase na necessidade de considerar diferentes atores, atividades do governo e atores privados que influenciam na inovação. Considerar a importância da governança é reconhecer que a mesma pode mudar mercados, influenciar na compreensão dos problemas e na identificação do que é ou não importante (Hillman *et al.*, 2011). Isto de certa forma pode atingir diretamente o resultado da inovação ou até mesmo, pode decretar a sua falência antes mesmo que se implemente ou que gere os resultados inicialmente previstos. Logo, a governança pode impulsionar o processo de inovação ou, na sua ausência, inviabilizá-lo, necessitando, assim, de

legitimidade como “aceitação social e conformidade com as instituições relevantes” (Hillman *et al.*, 2011, p.)

Dentro da perspectiva da legitimidade, para (Andion, Carolina, Alperstedt e Graeff, 2020) a inovação é o resultado da ruptura de uma longa trajetória no contexto de problemas públicos, a mesma emerge de um campo de experiência e inovação social está intimamente ligada à mudança social. Tais pressupostos mostram que a proximidade dos problemas públicos facilita a identificação das áreas prioritárias de ação acelerando o processo de inovação social.

Estes estudos mostram que inovação e governança se complementam embora, quando utilizados de forma isolada, pareçam distintos. Sobretudo em cenários nos quais a ação coletiva se faz presente, a governança pode gerar condições e oportunidades para que os atores sociais inovem, produzindo ações de impacto e de transformação econômica e social.

## **2.2.A geração de valor social mediante o enfrentamento dos problemas públicos**

Conforme visto anteriormente, a proximidade dos problemas públicos pode reduzir o tempo de resposta e possibilitar aos atores sociais a compreensão mais clara dos problemas. No entanto, há de se considerar o que Abramovay, Magalhães, Shroder (2010) chamam de “imbricamento entre o capital social e o institucional”: esta sobreposição pode apresentar uma duplicidade de resultados, quer seja o *fortalecimento das ações* e implementação de soluções de impacto ou, negativamente, *captura da agenda social* através do favorecimento de atores diversos que não os reais destinatários das ações.

Para (Baran, 2020) a identificação do problema de pesquisa, os processos de desenho e a criação da inovação social são sobremaneira importantes quando se trata da definição de inovação. Norteado por estas definições, ***o objeto deste trabalho é a inovação no contexto da alimentação escolar, que emerge do meio social.*** Mesmo que permeada por problemas relacionados à sua operacionalização, financiamento e coordenação entre atores governamentais e não governamentais, esta política encontra margem para inovação a partir do entorno social, haja vista que, de acordo com o Prêmio de Inovação Social, alguns conselhos implementam ações práticas que possibilitam otimizar os recursos e processos no atendimento aos estudantes

Entender a ação do Estado (transferências federais e elaboração de instrumentos normativos) neste contexto e a participação de atores da sociedade, podem resultar na otimização dos processos ou mudanças radicais na qualidade de vida dos envolvidos, podendo até serem mais efetivas após sua inserção nas políticas públicas (Plonski, 2017; Santamaría-Ramos e Madariaga-Orozco, 2019). (reescrever)

Vale ressaltar que nem sempre as novas realidades surgem de mudanças radicais, mas, de pequenas alterações em processos do cotidiano motivados por necessidades urgentes que não permitem um trabalho mais elaborado e reflexões profundas sobre as causas dos problemas e possíveis alternativas. Isto é ressaltando por (Andion, C, Alperstedt e Graeff, 2020; Baran, 2020) que destacam a importância das interações e práticas nas arenas públicas e a sustentabilidade da inovação implementada.

Para tanto, analisar estes elementos (contexto, problemas, arenas e atores) é central dentro do debate de inovação social, pois permite identificar padrões e trajetórias

que estabeleçam umnexo entre os fatores críticos de sucesso de cada contexto e a sustentabilidade dos resultados.

### 3. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Esta é uma pesquisa de estudo de caso, na qual foi analisado o conselho de alimentação escolar do Município de Moju que recebeu o prêmio CAE de inovação social promovido pelo FNDE em 2018. Este prêmio foi criado para identificar iniciativas inovadoras e eficientes resultantes do controle social com possibilidade de replicação em outros contextos. Tendo em vista que no referido ano apenas três programas foram premiados na região Norte, o estado do Pará apresentou um maior número de iniciativas premiadas- Moju e Barcarena.

A cidade de Moju é uma cidade paraense de aproximadamente 9 mil km<sup>2</sup> e 84.251 habitantes, com aproximadamente (IBGE, 2021). Desta população, aproximadamente 64% residem na área rural. A principal atividade econômica do município é o agronegócio, com destaque para o cultivo do coco, dendê, madeira em toras, cupuaçu, criação de bovinos e aves e banana (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO PARÁ, 2019).

Em consonância com o objetivo desta pesquisa, a estratégia metodológica para identificação dos atores e processos no contexto do CAE Moju, é composta de três estágios realizados de forma não linear, pois, foi necessário consultar e comparar os instrumentos normativos com os elementos da pesquisa de campo para identificar possíveis elementos-chave ou facilitadores dentro do processo de inovação social. Por vezes, os instrumentos normativos foram revisitados e comparados com as falas dos entrevistados e, inicialmente, também subsidiaram a escolha da fundamentação teórica e a elaboração do roteiro de entrevista.

Quadro 1. Categorias de análise abordadas nas entrevistas

<b>Categoria</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Definição e autores</b>
Problemas Públicos	<i>identificar situações problemas que necessitam de ação coletiva e de mecanismos que viabilizem soluções tanto eficazes.</i>	<i>Os problemas públicos podem ter como solução a inovação social que não necessariamente têm relação com inovações tecnológicas ou ação direta do Estado (Godin, 2015)</i>
Legitimidade	<i>Compreender como a inovação social emerge da sociedade em face a autonomia e legitimidade dos atores internos e externos</i>	<i>A legitimidade dos atores influencia na difusão e efeitos da inovação social (Andion, Alperstedt, Graeff, 2020)</i>
Ação Coletiva	<i>Identificar as formas de mobilização dos atores sociais em prol dos problemas públicos</i>	<i>“Ação coletiva é aquela em que dois ou mais agentes sociais agem em conjunto, em tarefas que se encaixam, visando obter resultado de interesse comum.</i>
Facilitadores da Participação Social	<i>identificar como as ações do CAE permitem/fomentam a participação social.</i>	<i>“Organizações ‘comunitárias’ e sem fins lucrativos são fontes privilegiadas de inovação e foco de muitos estudos. Autonomia, liberdade, democracia, solidariedade e libertação são palavras-chave que entraram em uso nas teorias sobre inovação social.</i>

Fonte: os autores (2022).

Após a análise de conteúdo do relato de experiência, dos decretos e portarias relacionados ao tema e das entrevistas, são apresentadas informações sobre a posição atual deste programa e o impacto gerado pelas ações implementadas.

#### 4. RESULTADOS

A alimentação escolar como um direito e dever do Estado, representa uma dimensão que impacta diretamente em outros indicadores da educação. De acordo com o Art. 4º da Lei 11.947 de 16 de junho de 2009, a alimentação escolar através do PNAE tem como principal objetivo contribuir para o desenvolvimento social e psicológico do educando, melhorando a sua aprendizagem e desempenho escolar e diminuição do risco de insegurança alimentar tanto dos alunos quanto das famílias fornecedoras do PNAE por meio do incentivo à agricultura familiar.

Nesta perspectiva, a identificação dos principais problemas a partir da participação social, se apresenta como um elemento fundamental na formulação e implementação de ações inovadoras como previsto no relato e que veremos a seguir na perspectiva das normas sobre o tema e das entrevistas com os conselheiros.

##### 4.1. Problemas Públicos

Enquanto Secchi (2016) afirma que o problema público está para a doença, assim como, a política pública está para o tratamento, Dias e Matos (2012, p.45) consideram que cabe como principal papel dos políticos “identificar os problemas públicos e decidir quais políticas públicas são adequadas para combatê-los”. No entanto, os mesmos autores consideram que todo problema público é uma construção coletiva e sua definição de problema que se intenta resolver através de políticas públicas advém da interação entre os atores envolvidos em torno deste problema.

Um problema identificado no relato de experiência é a *escassez de recursos para a alimentação escolar como consequência* da falta de contrapartida do município que por sua vez apresenta baixa arrecadação. Este problema enseja consequências muito profundas que vão além do não fornecimento da merenda, mas podem impactar no aprendizado dos alunos e até mesmo têm influência na evasão escolar. Chaves *et al* (2020) assinala a importância do PNAE neste contexto, fortalecendo a agricultura familiar, a sociedade, na dinamização da economia e oferta de alimentos. Outro ponto importante é a redução da insegurança no meio rural marcado, em alguns contextos, pela vulnerabilidade quanto à alimentação e nutrição e em questões socioeconômicas (Trivellato *et al.*, 2019). Logo, o estabelecimento de estratégias alinhadas com as necessidades da sociedade é vital em contextos de aprendizagens de habilidade de cooperação e comercialização por parte da agricultura familiar e de participação do tecido social na fiscalização das políticas públicas e correta aplicação dos recursos (Levidow, Sansolo e Schiavinatto, 2021).

A participação dos atores implicados na problemática é muito importante desde a identificação do problema e muito mais ainda na identificação das soluções. Na perspectiva dos entrevistados, a falta de engajamento e participação dos conselheiros e da comunidade dificulta, desta forma, na correta delimitação dos problemas e consequente identificação de possíveis soluções até mesmo em outras arenas de participação, como destacado pelo entrevistado:

*“não só o de alimentação escolar, mas, uma grande dificuldade dos conselhos é a participação dos conselheiros. Ainda há falha de participação. A gente tem um grupo de oito a nove que*

*participa da reunião, mas, de um grupo de quatorze (...) o maior problema é a distinção entre titular e suplente, para mim eles têm o mesmo valor, só muda mesmo a questão do voto, mas é importante que todos participem” (E1)*

Embora tenha se explicitado esta problemática, ainda com baixa participação, a inovação social pode brotar de pequenas iniciativas, pequenas mudanças em processos, o que representa um grande potencial em cenários de grande participação e engajamento dos atores em uma verdadeira construção coletiva mesmo que permeada por conflitos (Andion, Carolina, Alperstedt e Graeff, 2020).

Considerando a **baixa participação dos conselheiros**, relatada pelos entrevistados, como os problemas públicos são identificados? Para além da importância dos atores internos para a identificação dos problemas, o CAE conta com pelo menos três formas distintas, conforme assinala o entrevistado: “*existem três formas de visita: a gente tem o nosso cronograma, por forma de convite (o gestor nos convida para ir à escola) ou por forma de denúncia*” (E1). Em ambas, a participação de todos os atores do processo se faz importante no contexto da inovação e fundamentam as questões levantadas por (Plonski, 2017): quais são as partes interessadas? Quem é afetado negativamente pela nova realidade gerada? Como se arbitram os interesses conflitantes? Como se compartilham os riscos? Como se distribuem os benefícios da inovação?

Passando para a identificação para os problemas públicos por parte da sociedade e suas consequências, os entrevistados apontam dois problemas mais comuns que são a **falta de denúncia formal** e o **não cumprimento do cardápio nas escolas**. Tais problemas que afetam o sistema como um todo, está relacionado desde à segurança alimentar dos educandos até aos atores da agricultura familiar que, de alguma forma não conseguem ter acesso ao sistema para fornecer os seus produtos. Isto corrobora com o que Melo (2013, p.12) afirma sobre o extrapolamento dos problemas públicos do seu contexto mais imediato ao afirmar que: “o problema existente em uma situação problemática pode afligir, quer os próprios participantes, quer agentes que, estando fora da situação, são significativamente afetados por ela”.

Por parte da sociedade, a identificação do problema e provocação do conselho, segundo o conselheiro E1, é feito, na maioria das vezes, pelas redes sociais: “*a gente nunca foi procurado para falar sobre esses problemas. O que acontece muitas vezes é colocado em rede social. Já teve vários casos de publicar em rede social sobre problemas com alimentação escolar*”. Instrumentos efetivos e canais de denúncia auxiliam o exercício da legitimidade e participação para o efetivo controle social, mas, como afirma Abramovay (2010) “a participação social, por si só, não é condição suficiente para que o planejamento dos recursos seja democrático nem eficiente”. Necessita-se, desta forma, da ação do Estado e dos órgãos de controle para o efetivo cumprimento do planejamento.

A insuficiência de recursos ensejou as duas iniciativas relacionadas no relato premiado: horta na escola e contagem de alunos antes do preparo da merenda do dia.

Que tipo de inovações foram estas? a primeira de

#### **4.2.Legitimidade**

Os efeitos e a difusão da inovação social estão diretamente relacionados à legitimidade dos atores (Andion, C., Alperstedt e Graeff, 2020; Monteiro, 2019). Nesta legitimação, conferida pela sociedade através da eleição dos conselheiros; das expectativas quanto a sua atuação e pelo marco legal que estabelece os deveres destes

representantes, podem se assentar duas principais perspectivas: a) a simples execução de atividades burocráticas na análise das contas e de fiscalização para que se possa ter continuidade do envio de recursos ou b) a identificação de oportunidades e implementação de novas ideias que possam fazer frente aos desafios rompendo com o isomorfismo coercitivo de deveres e prazos regulamentares.

Tais perspectivas foram identificadas tanto no relato de experiência do prêmio quanto nas entrevistas. Quanto à primeira perspectiva, no relato (FNDE, 2019, p. 18) é ressaltado que:

*O CAE Moju realiza suas atividades com base no plano de ação que direciona os atendimentos com as demandas de visitas nas escolas, visitas no setor municipal de alimentação escolar (SEMAE) e no acompanhamento efetivo da execução do programa em todas as suas fases.*

As atividades do CAE, conforme preconizado na Lei 11.497/2009 e regulamentado pela Resolução FNDE 26/2013, estão relacionadas às ações de fiscalização da aplicação dos recursos, complementados pelos estados e municípios, repassados pelo PNAE. Para (Tendler, 2000) o aprimoramento das atividades das organizações, com sistemas mais profissionais de assessoria certamente ensejaria em melhoria das suas ações de fiscalização e destaca que tal conhecimento influencia positivamente na qualificação das suas atividades e, negativamente, sua ausência enseja na geração de projetos pouco relevantes.

Os entrevistados confirmam que, de forma geral, os conselhos se concentram apenas na atividade de fiscalização. E ainda que esta seja a principal atividade, houve a necessidade de conhecimento técnico para melhoria da execução das fiscalizações, sobretudo no início do mandato. No entanto, afirmam que isto não foi impedimento para realização das suas atividades, uma vez que recorreram a técnicos especializados para operacionalizar o trabalho de análise das contas. Tal conhecimento se faz necessário e impacta diretamente na qualidade de suas ações que podem reprovar ou não as contas:

*Quando a gente assumiu em 2017 foi algo muito novo não só para mim, mas para os outros participantes também. E a gente passou por uma dificuldade muito grande para se adaptar. Dos conselhos atrás, o relato que a gente tinha, se resumia só a prestação de contas, realizava a prestação de contas, aprovava a prestação de contas. Então quando nós assumimos havia toda uma demanda de 2016 para a gente analisar. Então foi um trabalho muito difícil, muito cansativo porque nós não tínhamos experiência. Analisar nota, nota de empenho, nota de pagamento. Então nós solicitamos várias vezes a presença do contador porque nós tínhamos muitas dúvidas. Se fosse hoje, nós não iríamos reprovar as contas de 2016, mas nós faríamos várias observações” (E1)*

Os principais atores que participam na operacionalização do PNAE são: Governo Federal (PNAE), Entidades Executoras (secretarias de educação dos estados), Unidade Executora (sociedade civil com personalidade jurídica), Conselho de Alimentação Escolar (controle social) e, como apoio, Tribunal de Contas da União e Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União, Ministério Público Federal, Secretarias de Saúde e Agricultura dos Estados, do DF e dos Municípios. As parcerias surgem como uma demanda da sociedade (VASCONCELLOS E VASCONCELLOS,

2012) e podem ser tanto do Governo com a sociedade quanto da sociedade com atores não-públicos e são importantes instrumentos para o desenvolvimento local.

Os entrevistados destacam que têm autonomia para estabelecer parcerias importantes com outros órgãos estatais e não estatais. Tais elos são fundamentais para o desenvolvimento de algumas ações, sobretudo da melhoria da qualidade da merenda oferecida aos alunos:

*Mas essa construção de parcerias é importante para melhorar a qualidade da alimentação escolar e hoje a gente tem essa parceria. Ela está com a Vigilância Sanitária, o Corpo de Bombeiros, a prefeitura, o SENAI, o próprio SECANE<sup>4</sup>, já trouxemos o SECANE aqui para o Moju (UFPA, centro colaborador). O próprio FNDE. Então hoje quando tem qualquer situação ou alguma dúvida eu entro em contato com essas pessoas (E1).*

Os entrevistados pontuam que, embora seja importante a parceria com o executivo municipal, a relação entre este e o CAE ainda é distante, pois o CAE ainda é visto como um obstáculo para a gestão municipal em virtude de seu caráter fiscalizador, sobretudo no início do mandato da atual gestão do conselho. O E1 afirma que “no início não foi fácil demonstrar que a gente quer ser parceiro, ser parceiro não tira a nossa função, mas é trabalhar junto para a melhoria”. No entanto, os entrevistados são unânimes ao destacar que não existem intervenções por parte do poder executivo e que o conselho tem autonomia para desenvolver as suas atividades.

Esta autonomia é indispensável aos processos, sobretudo de fiscalização, e confere legitimidade às ações do CAE e transparência a todos os processos, elemento este, que é fundamental para a governança e é inerente ao controle social. Foi também um dos critérios utilizados para avaliação dos relatos premiados pelo FNDE, os quais foram: “Caráter inovador e criativo; Possibilidade de replicação; Caráter continuado da ação; Estímulo à autonomia do CAE e à participação social; Parcerias e articulação; Atenção às diretrizes do PNAE; e Efetividade do controle social – Resultados da Ação” (FNDE, 2019, p.8).

Infere-se das entrevistas que a legitimidade do conselho- pela sua autonomia na condução das suas atividades e pela instrumentalização dos conselheiros com conhecimentos técnicos sobre à fiscalização das contas- são de suma importância para os resultados e, por consequência, reforçam a legitimidade:

*Hoje quando a gente se senta para analisar a prestação de contas, comparado com 2017 é totalmente diferente, o olhar. Quanto eu trago para a mesa eu já analisei tudo antes de mostrar para os outros conselheiros. Porque se tiver alguma pendência não é irregularidade ‘foi um erro de digitação aqui, na nota fiscal está o programa do fundamental, mas eu tenho a nota de empenho de liquidação da pré-escolar’ isso não é uma irregularidade,*

---

<sup>4</sup> Os Centros Colaboradores de Alimentação Escolar (CECANE) são unidades de apoio ao PNAE com estrutura e equipe especializada para atender às necessidades do programa. Estão constituídas nas Instituições de Ensino Superior e desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de cooperação técnica com o FNDE e estabelecido inicialmente no Extrato do Edital nº 1 – CGPAE de 1º de agosto de 2013.

*isso não bateu o programa da nota fiscal com a nota de empenho de liquidação e pagamento”.* (E1)

Desta forma, surge o principal problema da participação social que ocorre quando além de controlar e fiscalizar, a coletividade passa a interferir na configuração de certas realidades (ABRAMOVAY, MAGALHÃES, SCHRODER, 2010) relacionadas à alocação de recursos e quadros técnicos conforme veremos no tópico sobre ação coletiva e com ações que permitam que as decisões sejam tomadas de forma mais assertiva e fundamentada.

### **4.3. Ação Coletiva**

A mobilização dos atores sociais em busca de soluções para problemas públicos, enseja a satisfação dos interesses comuns, conforme afirma Olson (1999) e se convertem em bens públicos disponíveis para a coletividade. No relato, tanto a horta comunitária quanto a contagem dos alunos foram ações tomadas frente à escassez de recursos (problemas públicos identificados) e que necessitam de ação coletiva para a sua implementação- o envolvimento da gestão da escola, dos alunos e da comunidade, resultando, assim, em benefícios para a coletividade (FNDE, 2019).

A escassez de recursos se configura neste contexto tanto como *problema público* quanto como *barreira para a ação coletiva*.: na primeira por não ser suficiente para aquisição ideal de produtos para as escolas e, no segundo, por limitar a ação do CAE com os instrumentos necessários para sua atuação, como transporte para exercício da fiscalização nas escolas, sobretudo em comunidades ribeirinhas no qual o principal acesso é por ‘rabetas’<sup>5</sup>.

Dentre os principais atores que direta ou indiretamente colaboram com a efetivação da alimentação escolar estão o poder executivo nas suas três esferas, os conselhos de alimentação escolar com representação do corpo docente, (lei que regulamenta) trechos com atores que participam, mas, que normativamente não estão previstos.

Para que isto se efetive, o arcabouço normativo, a ação do Estado e a participação são elementos fundamentais para a garantia da alimentação escolar e efetividade do programa. No contexto do CAE de Moju, observa-se que esta tríade não é indispensável para essa integração possibilitou a identificação de oportunidades em meio aos problemas relacionados à continuidade do fornecimento da merenda em algumas escolas do município.

No entanto, durante a contextualização do CAE foi identificado que isto poderia ser ainda mais efetivo através da periodicidade da participação de todos os conselheiros, conforme assinala o entrevistado E1:

*A gente tem um grupo entre oito a nove pessoas que participam das nossas reuniões, mas se você for ver um total de quatorze. (...) entre titulares e suplentes, mas a gente nunca fez essa distinção de suplente e titular. Eu sempre gostei que todos participassem porque o suplente é quando o titular não pode vir. E eu não faço esta distinção, convido todos a participar até porque todos têm interesse. Ainda é uma dificuldade de tê-los*

---

<sup>5</sup> Pequenas embarcações mais velozes e menores em comparação à embarcação convencional e que são utilizadas predominantemente por ribeirinhos da região amazônica.

*100% devido a isso, pela consideração de que tanto titular e suplente têm os mesmos significados. Só muda a questão realmente de estatuto, que é a questão do voto 'titular tem direito a voto', mas, a participação deles é importante*

A participação social, sobretudo em nível local, possibilita a mudança de padrões na forma de enfrentamento dos problemas públicos por parte dos atores sociais à medida que também podem impactar o Estado e a democracia em nível macro (Avritzer, 2017). Uma dificuldade para o controle por parte da sociedade é o entendimento de que a merenda escolar é dos alunos adquirido com recursos públicos e ele, o aluno é o principal destinatário da política (REESCREVER)

Neste contexto, internamente, a entrevistada E2 destaca a importância da participação dos pais também como agentes fiscalizadores que podem provocar o CAE quanto a possíveis rupturas de fornecimento de merenda nas escolas, perguntado aos seus filhos como de fato têm sido a rotina de fornecimento da merenda na escola:

*Se todos os pais caminhassem neste rumo de estar fiscalizando eu acredito que a direção, o diretor da escola, aqueles que ficam distantes, eles iam se importar mais 'vai chegar um pai aqui me cobrando merenda, então eu vou fazer direitinho o meu trabalho'.*

Quanto à periodicidade das reuniões, o CAE se reúne duas vezes por mês- uma pela manhã e outra à tarde para atender à disponibilidade de professores e demais interessados. Nas assembleias os atores mais participativos, segundo os entrevistados, são os representantes dos professores, da APAE, dos quilombolas, do executivo e da categoria dos pais. Regimentalmente, estas são as categorias que participam do CAE de acordo com o art. 18 da Lei 11.497/2009. De acordo com os entrevistados, o que precisa melhorar é a participação dos suplentes, pois, segundo eles, apenas o suplente do representante das comunidades tradicionais tem participado.

#### **4.4.Facilitadores da Participação Social**

O relato de experiência apresenta que a motivação principal que ensejou as iniciativas foi a escassez de recursos. O subfinanciamento é uma barreira que se converteu em uma oportunidade para o surgimento de novas ideias e implementação de iniciativas para enfrentamento do problema. Embora a norma estabeleça que o financiamento é tripartite (União, estados e municípios) os entrevistados relatam que:

*Porque o nosso recurso é exclusivamente do PNAE. O município não tem essa partida porque para o FNDE a gente fala que esse recurso é insuficiente, mas é uma ajuda. A responsabilidade é do município e do estado. Essa contribuição de 0,36 centavos do fundo do fundamental é uma contribuição. De forma suplementar, vem para complementar o que o município deveria estar investindo. Mas com relação a essa questão de finanças Moju é considerado pobre na arrecadação (E1).*

Bacon et al (2008) enfatiza três dimensões fundamentais para o sucesso da inovação social que são combinações de elementos inerentes ao contexto de análise e que dão origem a interações com novos atores que, juntamente com a capacidade interna operacionalizam as inovações, gerando valor.

**Figura 1.** Modelo estratégico para a inovação social local



Fonte: Bacon et al (2008)

Este potencial está relacionado a autoridade, capacidade organizacional e valor, segundo o autor. No contexto do CAE, os resultados das ações foram quase que imediatos, pode-se observar a replicação da ação em outras escolas, a continuidade do fornecimento e envolvimento da gestão escolar mais diretamente e da comunidade.

Outro facilitador identificado foi a colaboração com outros atores. Os entrevistados destacam a assessoria do CECANE (Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar) nas ações de treinamento e apoio às ações do PNAE mais diretamente à operacionalização da merenda nas escolas quer seja pelo treinamento das merendeiras, diminuição do desperdício e montagem de cardápio.

#### **4.5. Governança da inovação social e os objetivos do desenvolvimento sustentável**

Os principais problemas públicos resolvidos com estas ações do relato do prêmio foram a continuidade do fornecimento da merenda escolar atendendo, assim, aos vinte dias letivos e a permanência das aulas que, muitas vezes, eram canceladas pela ausência de merenda escolar. Como consequência da utilização de frutas e verduras no cardápio, a continuidade do fornecimento da merenda aos estudantes também contribui, segundo Silva et al (2020) para superação da insegurança alimentar, trabalho e renda para agricultores familiares e maior qualidade nos alimentos consumidos.

Atualmente, das ações implementadas pelo CAE, somente a contagem de alunos permanece. Os entrevistados destacam que não houve continuidade no programa de horta comunitária, mas, que estão buscando parcerias com grandes empresas de alimentos da região para financiar o novo projeto que está em fase de construção. Na perspectiva da governança territorial, tais parcerias requerem confiança e reciprocidade

Neste novo cenário que se pretende adentrar, as parcerias continuam sendo uma oportunidade de inovar frente aos contínuos problemas que se apresentam. Para Sroker (1998, p.21) “Em situação de governança, as fronteiras e as responsabilidades são menos claras no domínio da ação social e econômica” e “a governança implica na participação de redes de atores autônomos”. A articulação dos atores estatais e não estatais surge, assim, como uma oportunidade frente aos problemas urgentes e que carecem de ação efetiva.

O impacto da governança estabelecida neste contexto, também pode ser observada desde as estratégias para identificação e enfrentamento dos problemas públicos, o

controle através das ações de fiscalização tanto do CAE quanto da comunidade, a articulação de atores que estão mais distantes do processo, mas que auxiliam nas atividades do CAE e a *accountability*, elemento fundamental para que se tenha o efetivo exercício da cidadania na vida pública. É o que Bartz (2020) chama de governança colaborativa que diminui os custos de oportunidade e possibilita soluções para problemas complexos ainda que se tenham interesses divergentes nas arenas de negociação.

Como instrumento de fiscalização e de fortalecimento, a governança em inovação articula tanto atores quanto iniciativas que não se arrefecem frente às barreiras à sua implementação. O que impulsiona a execução, são as parcerias colaborativas estabelecidas pelo CAE como controle social, quanto às ações relacionadas diretamente a continuidade e qualidade da merenda oferecida. A ação coletiva se mostra, assim, outro elemento que fortalece as medidas tomadas e legitima as ações do CAE e do programa de alimentação escolar como um todo. O extrapolamento disso, são os efeitos sentidos no fortalecimento da agricultura familiar, que se relaciona tanto ao ODS de combate à fome e a pobreza quanto ao ODS sobre consumo e produção sustentáveis.

### **Conclusão**

Este estudo teve como objetivo identificar quais os principais atores e processos que propiciam a governança necessária para a implementação de inovações no contexto da alimentação escolar a partir do meio social e local gerando, assim, valor público. A governança no contexto do estudo, se apresenta como elemento chave tanto para a diminuição de conflitos quanto para o estabelecimento de parcerias. Estas parcerias são fundamentais para o desenvolvimento das ações do CAE através da instrumentalização dos conselheiros com os conhecimentos técnicos necessários às ações de fiscalização quanto para identificação dos problemas públicos e sua resolução.

O prêmio de inovação social resultado das ações da horta nas escolas e a contagem de alunos para diminuição do desperdício, foram ações que emergiram do problema público “escassez de recursos” e se converteram em valor para a comunidade escolar como um todo. Além de proporcionar continuidade do fornecimento da merenda que, anteriormente, apresentava lacunas e impactava até mesmo no calendário escolar, tais ações se relacionam diretamente com o combate à fome e a pobreza (objetivo 2) e, de forma macro, com o objetivo 17 sobre parcerias para o desenvolvimento.

O estudo mostra a importância do estabelecimento de parcerias e fortalecimento do controle social desde a identificação dos problemas, perpassando pela identificação de oportunidades, soluções e continuidade das ações. No entanto, este último ainda é um entrave a ser vencido dentro do contexto do CAE, uma vez que as hortas nas escolas não tiveram continuidade em virtude da mudança de governo, que à época se constituía em um apoio importante para esta ação.

Desta forma, o ambiente institucional também se configura como elemento importante para a governança da inovação. Muitas barreiras, sobretudo a escassez de recursos financeiros, podem ser um fator difícil de se transpor, mas, com a aprendizagem, o envolvimento de outros atores de dentro e de fora do contexto do programa de alimentação escolar do município podem favorecer a implementação de novas ideias e o desenvolvimento local.

### **REFERENCIAS**

ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R.; SCHRODER, M. Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações

- Brasileiras de agricultores familiares. **Sociologias**, v. 12, n. 24, p. 268–306, ago. 2010.
- ANDION, CAROLINA; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F. Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: um estudo em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 181–200, 2020.
- ANDION, C; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F. Social innovation ecosystems, sustainability, and democratic experimentation: A study in Florianopolis, Brazil . **Revista de Administracao Publica**, v. 54, n. 1, p. 181–200, 2020.
- ANDION, C.; ALPERSTEDT, G. D.; GRAEFF, J. F. Social innovation ecosystems, sustainability, and democratic experimentation: A study in Florianopolis, Brazil | Ecosistema de inovação social, sustentabilidade e experimentação democrática: Um estudo em Florianópolis | Ecosistema de innovación social, s. **Revista de Administracao Publica**, v. 54, n. 1, p. 181–200, 2020.
- AVRITZER, L. Participation in democratic Brazil: From popular hegemony and innovation to middle-class protest. **Opinio Publica**, v. 23, n. 1, p. 43–59, 2017.
- BARAN, G. Social Innovation Living Labs as Platforms to Co-design Social Innovations. **Journal of Intercultural Management**, v. 12, n. 1, p. 36–57, 2020.
- BARTZ, C. R. F. *et al.* Colaboração e <em>open innovation</em>: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). **Interações (Campo Grande)**, p. 155–172, 2020.
- COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO PARÁ. Guia do Investidor. p. 314, 2019.
- HASSANEIN, N. Practicing food democracy: A pragmatic politics of transformation. **Journal of Rural Studies**, v. 19, n. 1, p. 77–86, 2003.
- HILLMAN, K. *et al.* Fostering sustainable technologies: A framework for analysing the governance of innovation systems. **Science and Public Policy**, v. 38, n. 5, p. 403–415, 2011.
- LEVIDOW, L.; SANSOLO, D.; SCHIAVINATTO, M. Agroecological innovation constructing socionatural order for social transformation: two case studies in Brazil. **Tapuya: Latin American Science, Technology and Society**, v. 4, n. 1, 1 jan. 2021.
- MELO, V. PROBLEMAS DE AÇÃO COLETIVA: COOPERAÇÃO E DESERÇÃO Valdir Melo. **iipea- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, p. 56, 2013.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Cadernos de boas práticas de controle social do PNAE: Relatos premiados no Prêmio CAE de participação social. v. 1, p. 54, 2019.
- MONTEIRO, A. O que é a Inovação Social? Maleabilidade Conceitual e Implicações Práticas. **Dados**, v. 62, n. 3, 2019.
- PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos Avancados**, v. 31, n. 90, p. 7–21, 2017.
- REDE PENSSAN. **II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da COVID-19 no Brasil**. Rede PENSS ed. São Paulo, SP: [s.n.]. v. 59
- SANTAMARÍA-RAMOS, J.; MADARIAGA-OROZCO, C. A. Determinants of social innovation in fourth-generation foundations in barranquilla, Colombia . **Innovar**, v. 29,

n. 73, p. 113–132, 2019.

SANTOS, L. B. Conflitos, ação coletiva e políticas públicas: Conteúdos sociais das origens e consolidação de áreas de proteção ambiental no Espírito Santo. **Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 14, n. 3, p. 801–819, 2021.

SILVA, J. F. M. DA *et al.* A ação coletiva e a cooperação no Sistema Único de Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 30, n. 3, p. 1–23, 2020.

SILVA, L. H. DA *et al.* PNAE em tempos de pandemia: desafios e potencialidades para sua operacionalização no contexto amazônico. **Mundo Amazônico**, v. 11, n. 2, p. 17–36, 2020.

SWINBURN, B. A. *et al.* The Global Syndemic of Obesity, Undernutrition, and Climate Change: The Lancet Commission report. **The Lancet**, v. 393, n. 10173, p. 791–846, 2019.

TENDLER, J. Why Are Social Funds So Popular? **Local Dynamics in an Era of Globalization**, p. 114–129, 2000.

TRIVELLATO, P. T. *et al.* Food and nutritional insecurity in families in the Brazilian rural environment: A systematic review. **Ciencia e Saude Coletiva**, v. 24, n. 3, p. 865–874, 2019.

VALADARES, A. PERFIL DA POPULAÇÃO RURAL NA PESQUISA DE ORÇAMENTOS FAMILIARES DE 2017 A 2018 E A EVOLUÇÃO DOS DADOS DE INSEGURANÇA ALIMENTAR: UMA ANÁLISE PRELIMINAR. **IPEA**, 2022.