
UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**PROGRAMA “VIVA LEITE”: RELAÇÕES EM REDE E
INSTITUCIONALIZAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DO BLOCO 27**

Alcir Antonio Kuranaga

São Carlos

Junho 2015

UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Alcir Antonio Kuranaga

**PROGRAMA “VIVA LEITE”: RELAÇÕES EM REDE E
INSTITUCIONALIZAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DO BLOCO 27**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo

São Carlos

Junho 2015

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

K96pv

Kuranaga, Alcir Antonio.

Programa "viva leite": relações em rede e institucionalização nos municípios do bloco 27 / Alcir Antonio Kuranaga -- São Carlos : UFSCar, 2015.
212 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2015.

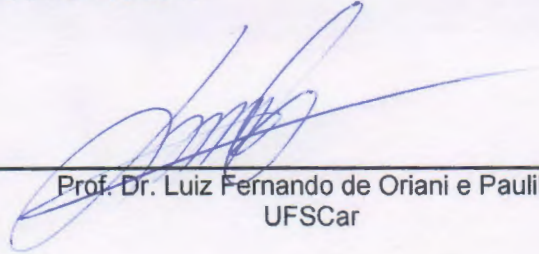
1. Análise de redes (Planejamento). 2. Abastecimento de alimentos. 3. Institucionalização. 4. Segurança alimentar. 5. Programa "Viva Leite". I. Título.

CDD: 363.8 (20^a)

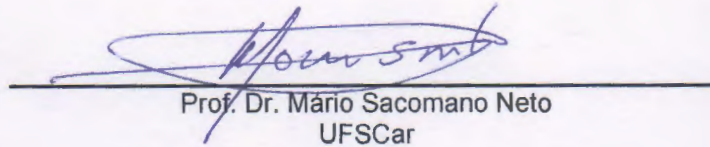


Folha de Aprovação

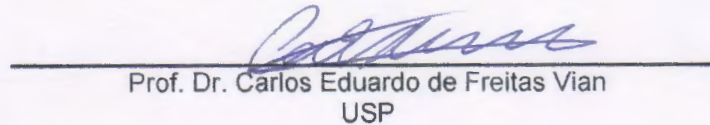
Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado do candidato Alcir Antonio Kuranaga, realizada em 26/06/2015:



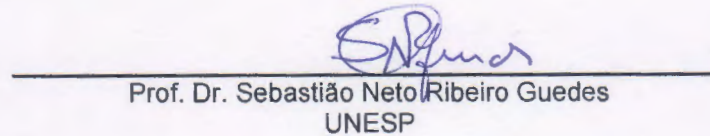
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
UFSCar



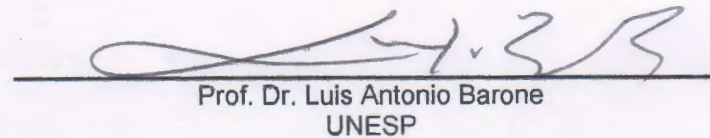
Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar



Prof. Dr. Carlos Eduardo de Freitas Vian
USP



Prof. Dr. Sebastião Neto Ribeiro Guedes
UNESP



Prof. Dr. Luis Antonio Barone
UNESP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Claudia, Lincoln e Bia.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Luiz Fernando Paulillo, pelo apoio e orientação nos rumos do trabalho de pesquisa.

Aos professores da banca de defesa e qualificação: Mario Sacomano, Mauro Cortês, Sebastião Neto Guedes, Carlos Vian, Luiz Antonio Barone.

Aos amigos do Nupedor, mestrado Uniara, que por vários anos compartilharam comigo o estudo de assentamentos rurais. Especial agradecimento à Profa. Vera Botta e ao Prof. Luiz Manoel.

Aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção: Robson, Raquel, Natalia.

À grande ajuda de Márcio Florian e Luciano Mitidieri que, gentilmente, leram os originais do trabalho, fazendo sugestões valiosas.

Aos colegas de trabalho da PROAD/UFSCar, pois foram vários anos de convivência muito boa: Manoel, Fatima, Generoso, Altair, Ademir, Roque, Whislei, Pedro de Lucca, José Luiz, Silmara, Therezinha, Izaura, Wania, Juninho, Marcelo, Edna, Marco Zabotto, entre outros.

Aos colegas da Direc-Londrina: Simone, Douglas, André, Mônica, Andrea, Cabeça.

Aos prefeitos municipais de Angatuba – Carlos Augusto Rodrigues de Moraes Turelli, Buri – Cláudio Romualdo Ú Fonseca, Campina do Monte Alegre – José Benedito Ferreira e Paranapanema – Johannes Cornelis Van Melis, pelo apoio nas pesquisas de campo em conjunto com os responsáveis locais do programa respectivamente: Luciane Ramachote, Tatiana, Eleni e Mario; Luciane Queiroz e Ana, Raquel Peres Pereira; Shirley Barbosa Maeda e Leila.

À vereadora Abigail e ao prefeito Emilio que nos revelaram informações importantes sobre o início dos programas de segurança alimentar, no município de Angatuba.

À gestão estadual do programa no período da pesquisa, em especial a Ricardo Calil.

A todos os beneficiários do programa, particularmente os que gentilmente nos concederam seu tempo para as entrevistas.

O mundo é sempre interpretado através de uma teoria (M. R. C.)

RESUMO

Os programas de segurança alimentar nutricional (SAN) podem ser entendidos como políticas compensatórias que visam a auxiliar num problema social, até que seja resolvido dentro da própria sociedade, ou podem ser entendidos como um programa que atenda a um direito da sociedade. O Programa “Viva Leite” existe há 21 anos, é uma política pública de segurança alimentar promovida pelo governo do Estado de São Paulo que fornece leite pasteurizado às crianças oriundas de famílias carentes, com idade entre seis meses e sete anos. Estudamos em particular a região do Bloco 27 desse programa formado pelos municípios de: Angatuba, Buri, Campina do Monte Alegre e Paranapanema. Partimos da hipótese de que o Programa "Viva Leite" no Bloco 27 pode ser entendido como uma rede fragmentada entre os municípios que formam o bloco e cujo processo de institucionalização está associado ao funcionamento desta rede, aos mecanismos e às práticas formais e informais de funcionamento, ligados à coesão relacional entre seus atores-membros. O objetivo é estudar o funcionamento do Programa "Viva Leite" nos municípios do Bloco 27 de licitação, verificando se há uma rede densa ou fragmentada entre os municípios, sua coesão do ponto de vista relacional e em que medida o programa está institucionalizado. Para fazermos essa análise, partimos de como está estruturada a rede no bloco e em cada município analisado, do ponto de vista estrutural e relacional da teoria de redes. A linha teórica do trabalho é o neoinstitucionalismo com recorte em análise de redes. Pelo desenho da estrutura de redes do programa, verificamos que não há ligações na gestão do programa entre os municípios, cada município faz sua gestão. Entendemos, assim, que a rede é fragmentada. Realizou-se o cruzamento das atividades dos atores, em cada município, procurando verificar o uso das regras oficiais do programa e a recriação de normas e procedimentos considerando que, na medida em que as regras sejam usadas e recriadas trazendo uniformidades às práticas, o programa estaria se institucionalizando. Encontramos relações de menor e maior coesão, à medida em que íamos em direção aos núcleos gestores municipais. Desse modo quanto mais próximos dos beneficiários e dos órgãos gestores locais, encontraram-se maiores níveis de coesão relacional. Por esse prisma, concluimos que o programa ainda não está sedimentado, mas apresenta características intermediárias de tipificações dentro de uma etapa de habitualização.

Palavras-chave: Redes, Segurança alimentar nutricional, Programa “Viva Leite”, Institucionalização, Coesão relacional

ABSTRACT

The nutritional food security programs (SAN) can be seen as compensatory policies which aim to assisting a social problem until it is solved within the company itself or can be understood as a program that meets a right of society. The "Viva Leite" program has existed for 21 years is a public policy of food security promoted by the State Government of São Paulo that provides pasteurized milk to children from poor families aged between six months and seven years. We study in particular the Block 27 area of the program formed by the municipalities of: Angatuba, Buri, Campina do Monte Alegre and Paranapanema. Our hypothesis that the program "Viva Milk" in block 27 can be understood as a fragmented network between the municipalities that make up the block whose institutionalization process is associated with the operation of this network, the mechanisms and formal and informal practices of operation linked to relational cohesion actors among its members. The objective is to study the functioning of the "Viva Leite" program in the block 27 municipalities checking if there is a dense or fragmented network between the municipalities, their cohesion from a relational point of view and to what extent the program is institutionalized. To do this analysis we set out how the network is structured on the block and in each municipality analyzed the structural and relational point of view of network theory. The theoretical line of work is neoinstitutionalism with cut in network analysis. In the design of networks' structure of the program didnt find that there connections in program management between the municipalities, each municipality makes its management. We understand how the network is fragmented. . It made the crossing of the activities of the actors in each municipality seeking to verify the use of the program's official rules and the recreation standards and procedures whereas the extent that the rules are used and recreated bringing uniformity to the practices the program was becoming institutionalized. We find greater cohesion relations in so far as it headed toward the city managers cores. Thus, it was found major relational cohesions in relations involving beneficiaries and local managers offices. From this perspective we conclude that the program is not yet settled more presents intermediate characteristics of typifications within a habitualization step.

Keywords: Network, nutritional food security, "Viva Leite" program, institutionalized, relational cohesion.

Índice de Figuras

Figura 1: Dualismo Estrutural	36
Figura 2: Processos inerentes à institucionalização	39
Figura 3: Modelo Frumkin e Kaplan (2000)	40
Figura 4: Mapa do Estado de São Paulo, destacando-se o Bloco 27	73
Figura 5: Cidades do Bloco 27.....	74
Figura 6: Embalagens de leite municipal de Angatuba e leite do Programa “Viva Leite”	82
Figura 7: Distribuição de leite em frente à escola “Fortunato”	84
Figura 8: Desenho da Rede Angatuba	103
Figura 9: Desenho da Rede da cidade de Buri.....	105
Figura 10: Desenho da Rede Campina do Monte Alegre	108
Figura 11: Desenho da Rede de Paranapanema	111
Figura 12: Rede Geral Bloco 27	115

Índice de Quadros

Quadro 1: Preditores de mudança isomórfica	27
Quadro 2: Quadro teórico: Análise de Redes.....	51
Quadro 3: Evolução das preocupações com SAN.....	52
Quadro 4: Evolução do conceito de SAN no Brasil	53
Quadro 5: Regiões Administrativas (RA) e Blocos de Licitação	63
Quadro 6: Números da distribuição de leite do Bloco de Licitação 27	75
Quadro 7: Atores nos diferentes municípios do Bloco 27.....	101
Quadro 8: Distância geodésica entre os atores de Angatuba	104
Quadro 9: Intermediações entre os atores de Angatuba.....	104
Quadro 10: Distância geodésica entre os atores de Buri	106
Quadro 11: Intermediações entre os atores de Buri.....	107
Quadro 12: Distância geodésica entre os atores de Campina do Monte Alegre	109
Quadro 13: Intermediações entre os atores de Campina do Monte Alegre	109
Quadro 14: Distância geodésica entre os atores de Paranapanema	112
Quadro 15: Intermediações entre os atores em Paranapanema.....	113
Quadro 16: Diferenças da estrutura de cada município estudado	114
Quadro 17: Regras formais “Viva Leite”	116
Quadro 18: Comparação Regras “Viva Leite” e Angatuba	123

Índice de Tabelas

Tabela 1: Suportes e perspectivas das instituições	30
Tabela 2: Números do Programa “Viva Leite”	61
Tabela 3: Distribuição entre grandes regiões do Estado	63
Tabela 4: Beneficiários atendidos	63
Tabela 5: Elementos para análise posicional de redes	72
Tabela 6: Elementos para análise de estrutura de redes	73
Tabela 7: Indicadores sociais dos municípios estudados	76
Tabela 8: Beneficiários entrevistados em Angatuba	78
Tabela 9: Beneficiários entrevistados em Buri	78
Tabela 10: Beneficiários entrevistados em Paranapanema	80
Tabela 11: Pontos de distribuição e cadastro em Paranapanema	96
Tabela 12: Atividades realizadas nas unidades de distribuição de leite de Paranapanema	97
Tabela 13: Relações SEDS - Geral	117
Tabela 14: Relações SEDS - Geral	118
Tabela 15: Relações SEDS - Angatuba	119
Tabela 16: Relações da Prefeitura de Angatuba	120
Tabela 17: Relações da Secretaria de Saúde – Angatuba	121
Tabela 18: Relações da usina de leite de Angatuba	124
Tabela 19: Relações da SEDS - Buri	126
Tabela 20: Relações da Prefeitura de Buri	127
Tabela 21: Relações da Secretaria Municipal de Saúde	128
Tabela 22: Relações da Secretaria Municipal de Assistência Social	130
Tabela 23: Relações dos Postos de Saúde	131
Tabela 24: Relações da SEDS em Campina do Monte Alegre	132
Tabela 25: Relações da Prefeitura de Campina do Monte Alegre	133
Tabela 26: Relações da Secretaria de Assistência Social – Campina do Monte Alegre	134
Tabela 27: Relações do Posto de Saúde – Campina do Monte Alegre	135
Tabela 28: Relações da SEDS em Paranapanema	136
Tabela 29: Relações da Prefeitura de Paranapanema	137
Tabela 30: Relações da Secretaria de Saúde Paranapanema	137
Tabela 31: Relações do Posto de Saúde II - Paranapanema	138
Tabela 32: Relações dos Postos de Saúde de Paranapanema	139

Lista de Abreviaturas

Beneficiário	No trabalho, a criança e seu responsável que recebem o leite
BPC	Benefício de Prestação Continuada da Assistência Social
Codeagro	Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios - SAA
CRAS	Centros Regionais de Assistência Social
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
IDHm	Índice de Desenvolvimento Humano municipal
Laticínio	Laticínio que ganhou a licitação para venda de leite ao projeto "Viva Leite"
NEI	Nova Economia Institucional
NI	Neoinstitucionalismo
ONGs	Organizações não governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAN	Programa de Alimentação e Nutrição (sistema de gestão)
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos do governo federal
Prefeitura	Prefeitura municipal do município estudado
PSF	Postos de atendimento do Programa da Saúde da Família
RA	Região Administrativa
SAA	Secretaria Estadual de Agricultura e Abastecimento
SAN	Segurança Alimentar Nutricional
Saúde	Secretaria Municipal de Saúde
SEDS	Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social
SISVAN	Sistema de Vigilância Alimentar Nutricional
Social	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social

PROGRAMA “VIVA LEITE”: RELAÇÕES EM REDE E INSTITUCIONALIZAÇÃO NOS MUNICÍPIOS DO BLOCO 27

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Formulação do problema	15
1.3 Proposição	16
1.4 Objetivos	17
1.5 Justificativa	17
1.6 Estrutura da tese	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO: A TEORIA INSTITUCIONAL E A ANÁLISE DE REDES - ELEMENTOS PARA ANÁLISE DO PROGRAMA “VIVA LEITE”	21
2.1 Aspectos da Teoria Institucional	21
2.2 Processo de institucionalização.....	30
2.2.1 Institucionalização: Algumas definições.....	31
2.2.2 Agência e estrutura sob uma abordagem multiparadigmática e recursiva do processo de institucionalização	33
2.2.3 Estágios do processo de institucionalização	38
2.2.4 Institucionalização e Análise de Redes.....	41
2.3 Análises de Redes.....	43
3. SEGURANÇA ALIMENTAR NUTRICIONAL E O PROGRAMA “VIVA LEITE”	52
3.1 SAN: A evolução do conceito de segurança alimentar nutricional	52
3.2 Políticas de Segurança Alimentar Nutricional: Compensatórias ou Direitos	55
3.3 O Programa “Viva Leite”: Um breve histórico.....	58
3.3.1 Dados do processo de aquisição do leite no período da pesquisa	62
3.3.2 Regras do Programa “Viva Leite”	65
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	67
4.1 Método da análise das redes	68
4.2 Coesão relacional: indicadores.....	69
4.3 Indicadores posicionais	71
4.4 Indicadores da estrutura da rede	72
4.5 A região estudada.....	73
4.6 Coleta de dados.....	76
5. ANÁLISE DO PROGRAMA: AS REDES LOCAIS DO PROGRAMA “VIVA LEITE” NA REGIÃO DO BLOCO 27.....	81
5.1 Aspectos da Gestão do Programa “Viva Leite” nos municípios do Bloco 27	81
5.1.1 O Programa “Viva Leite” no município de Angatuba	81

5.1.2	Aspectos da Gestão do Programa em Buri.....	86
5.1.3	Aspectos da Gestão do Programa em Campina do Monte Alegre.....	90
5.1.4	Aspectos da Gestão do Programa em Paranapanema.....	94
5.1.5	Aspectos do laticínio/produtor e fornecedor do leite	99
5.2	A estrutura da rede de relacionamentos dos municípios do Bloco 27 do Programa “Viva Leite”	101
5.3	Institucionalização e análise relacional	116
6.	CONCLUSÕES.....	143
7.	BIBLIOGRAFIA	146
	Apêndice 1 – Roteiro para entrevista com os gestores municipais.....	151
	Apêndice 2 - Roteiro para entrevista com os beneficiários	153
	Apêndice 3 – Roteiro para entrevista com o Laticínio	165
	Anexo 1 – Ficha Familiar e Cartão de recebimento de Leite do Município de Angatuba	167
	Anexo 2 – Cadastro de uma criança beneficiária do município de Buri	168
	Anexo 3 –Cronograma dos dias de distribuição de leite do município de Buri	170
	Anexo 4 – Relatório quadrimestral do município de Buri	171
	Anexo 5 – Parte da folha de controle de frequência do município de Buri	173
	Anexo 6 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Buri.....	174
	Anexo 7 – Relatório quadrimestral do município de Campina do Monte Alegre.....	175
	Anexo 8 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Campina do Monte Alegre 177	
	Anexo 9 – Parte do controle de frequência de beneficiário do município de Campina do Monte Alegre 178	
	Anexo 10 – Cadastro de uma criança beneficiária do município de Campina do Monte Alegre..	179
	Anexo 11 – Cartão de recebimento de leite do município de Paranapanema	181
	Anexo 12 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Paranapanema.....	182
	Anexo 13 – Relatório quadrimestral do município de Paranapanema	183
	Anexo 14 –Cronograma dos dias de distribuição de leite do município de Paranapanema	185
	Anexo 15 – Parte do controle de frequência (PSF S. José) de beneficiário do município de Paranapanema	186
	Anexo 16 – Decreto 37.739/93	187
	Decreto 37739/93 Decreto nº 37.739, de 27 de outubro de 1993 de São Paulo.....	187
	Anexo 17 – Decreto 40.036/95	189
	Decreto 40036/95 Decreto nº 40.036, de 5 de abril de 1995 de São Paulo	189
	Anexo 18 – Decreto 41.612/97	191
	Decreto 41612/97 Decreto nº 41.612, de 7 de Março de 1997 de São Paulo	191
	Anexo 19 – Decreto 44.569/99	196
	Decreto 44569/99 Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999 de São Paulo.....	196
	Anexo 20 – Decreto 45.014/00	201
	Decreto 45014/00 Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000 de São Paulo.....	201
	Anexo 21 – Decreto 51.679/07	205
	Decreto 51679/07 Decreto nº 51.679, de 20 de Março de 2007 de São Paulo	205
	Anexo 22 – Decreto 55053/09	206
	Decreto 55053/09 Decreto nº 55.053, de 17 de novembro de 2009 de São Paulo	206
	Anexo 23 – Decreto 56.674/11	207
	Decreto 56674/11 Decreto nº 56.674, de 19 de janeiro de 2011 de São Paulo	207
	Anexo 24 – Edital do pregão eletrônico 06/2011	209
	Anexo 25 - Vencedores do pregão eletrônico 06/2011.....	210
	Anexo 26 – Termo de aditamento “1” do pregão eletrônico 06/2011.....	212

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Um programa de segurança alimentar nutricional (SAN) deve ir além do simples propósito de distribuição de alimentos, pois deve garantir o direito dos cidadãos à alimentação sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais. O direito à alimentação alinha dimensões de saúde, higiene, seguridade dos alimentos, produção sustentável, autenticidade dos alimentos e solidariedade na produção. Esses valores podem ser socialmente construídos e compartilhados em redes de políticas de segurança alimentar, focadas nas funcionalidades de mecanismos de governança participativos e também na adaptação de um padrão alimentar com equidade para a população malnutrida de cada nação. Estes valores são os que sustentam o conceito mais amplo de segurança alimentar (PAULILLO e PESSANHA, 2002).

O tema SAN é uma agenda em construção, e as dimensões de certa forma ideologicamente colocadas no papel formam um conceito de grande coesão transversal, porém em termos práticos ocorrem conflitos ainda não resolvidos, entre a grande agricultura, agricultura familiar, indústria alimentícia, meio ambiente, localidade, solidariedade da produção, entre outros.

As políticas, programas e projetos de SAN, em sua maioria, assumem o papel de política compensatória, o que pode distorcer o seu significado de direito à alimentação independente de renda.

O tema deste trabalho é um estudo de um desses projetos de SAN: o Programa “Viva Leite”. O Programa de distribuição de leite do Estado de São Paulo “Viva Leite” existe há 21 anos e consiste na distribuição de leite para crianças oriundas de famílias carentes no Estado de São Paulo.

No ano de 2008, foi realizado um trabalho de avaliação desse programa em dois municípios: Osasco e Carapicuíba constituintes do bloco 23 de licitação. Esse trabalho levantou as características gerais do programa, avaliou uma amostra de beneficiários em relação a indicadores de insegurança alimentar, condições de moradia e renda (PAULILLO, 2009).

Nesse bloco (23), os beneficiários moravam na Grande São Paulo, e o leite era oriundo de um laticínio da região de Lins – interior de São Paulo, esse leite era fornecido por pequenas e médias propriedades dessa região.

A distribuição ocorria por meio de entidades credenciadas através de um termo de cooperação, geralmente ONGs que atuavam em bairros carentes das cidades citadas fazendo chegar o leite até os beneficiários. Essas ONGs seguiam as regras do Programa “Viva Leite” mas também tinham autonomia local.

A pesquisa avaliou a eficácia do programa e a formação de redes entre os atores constituintes do programa. Algumas questões colocadas e esclarecidas foram a identificação dos atores que coincidia com as metas do programa e o nível de coesão relacional que detectou relações coesas em todas as ligações.

O trabalho realizado para essa tese procurou verificar como funcionava o programa no interior do Estado, haja vista que nesse caso não havia a atuação das ONGs e sim das Prefeituras municipais assinando o convênio com o Estado. Apesar de ser um ente público do Estado, as administrações municipais seriam num certo sentido independentes não se caracterizando como hierarquias e podendo fazer a gestão local do programa de forma independente como as ONGs na Grande São Paulo.

Assim partimos para estudar uma região com características de carência econômica no interior do Estado e foi escolhida a região do Bloco 27 da licitação para fazer a pesquisa. Nessa região seria (e foi) implantado um novo *campus* da UFSCAR cujos eixos de direcionamento do *campus* coincidem em parte com o tema do trabalho: Segurança alimentar nutricional, Agricultura Familiar e Desenvolvimento Sustentável.

Ao todo quatro municípios compõem o Bloco 27 de distribuição de leite, são eles: Angatuba, Buri, Campina do Monte Alegre e Paranapanema.

1.2 Formulação do problema

Pelo discurso oficial do programa, além de atender as crianças oriundas de famílias de baixa renda, o programa também tem o objetivo de ajudar no escoamento da produção leiteira paulista, particularmente de pequenos e médios produtores, e até por isso o leite distribuído deveria ser pasteurizado e não longa vida, e o Estado foi dividido em blocos de licitação. No caso da pesquisa realizada por Paulillo (2009), podemos identificar que em alguma medida essas metas do programa estavam sendo abrangidas na rede 23 cujos produtores eram da região de Lins-SP, sendo o leite entregue por um laticínio dessa região aos beneficiários através de ONGs na Grande São Paulo. Nesse contexto uma primeira pergunta que fazíamos

no trabalho é quem são os atores-chaves desse programa no interior? São iguais aos encontrados na rede 23 e condizentes com as metas do programa?

Como já comentado, na Grande São Paulo, o leite é distribuído através de ONGs que realizam convênios com o governo através da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social (SEDS). No interior, o convênio é firmado com Prefeituras locais, assim outro ponto que gostaríamos de entender seria o funcionamento do programa no interior do Estado, particularmente no que se refere à coordenação do convênio pelas Prefeituras locais.

No Bloco 23, foi identificada uma rede de relações que ligava desde a coordenação estadual até os beneficiários. Assim procuramos identificar:

- Se havia uma rede no Bloco 27.
- Como essa rede estava estruturada?
- Como são os laços?

Por outro lado, pensando na efetividade do programa enquanto um direito à alimentação das crianças, procuramos identificar as características de institucionalização do programa na estrutura encontrada.

Assim o problema colocado para esta tese é relacionado a que tipo de rede o Programa "Viva Leite" formou no Bloco 27, quais suas características estruturais, de coesão relacional e características de institucionalização?

1.3 Proposição

O Programa "Viva Leite" no Bloco 27 pode ser entendido como uma rede fragmentada entre os municípios que formam o bloco cujo processo de institucionalização está associado ao funcionamento desta rede, aos mecanismos e práticas formais e informais de coordenação e à coesão relacional entre seus atores-membros.

Atores: Produtores, laticínio, beneficiários, SEDS, Prefeituras.

A rede é fragmentada entre os municípios.

Coordenada como subgrupos de redes identificados por cada município.

Ocorrem relacionamentos variados entre os atores, conforme sua posição na rede.

Encontra-se no estágio de habitualização.

A formação de redes de distribuição contribui para o processo de institucionalização do programa.

1.4 Objetivos

Estudar a formação de redes do Programa "Viva Leite" nos municípios do Bloco 27 de licitação, verificando se há uma rede densa ou fragmentada entre os municípios, sua coesão do ponto de vista relacional e em que medida o programa está institucionalizado.

Objetivos Específicos

Identificar os atores.

Caracterizar a estrutura.

Identificar os mecanismos formais e informais de coordenação.

Analisar as ligações e identificar a coesão da rede.

Verificar o estágio de institucionalização.

Em que medida a formação de redes de distribuição faz parte do processo de institucionalização do programa.

1.5 Justificativa

Há 21 anos o governo do Estado tem programas de distribuição de leite para pessoas carentes. O Programa "Viva Leite" em particular existe há 15 anos, este programa foi estudado como já mencionado por Paulillo (2009), numa rede da capital, no qual o autor estudou as relações em rede de forma ampla envolvendo desde produtores até beneficiários.

No interior do Estado até o momento, não conhecemos estudos com este recorte analítico. Através de pesquisas feitas pela internet ao banco de teses e artigos da CAPES, não foi encontrado nenhum discutindo o tema, que é mais estudado pelo recorte da avaliação nutricional do programa.

Este trabalho se pauta na carência de estudos no interior do Estado para este programa e que a possibilidade de formação de redes pelo programa no interior tem particularidades que ainda não foram estudadas.

Assim a partir das teorias do institucionalismo e das relações em rede, um estudo do programa de políticas públicas de segurança alimentar do governo do Estado é relevante

para que se possa compreender qual seu funcionamento nos convênios realizados com as Prefeituras no interior do Estado.

O programa atinge uma camada da população carente que é muito sensível às questões de SAN, crianças de seis meses a sete anos incompletos.

A segurança alimentar é um fator-chave para o desenvolvimento de um país, particularmente a alimentação para as crianças em sua fase de desenvolvimento que começa particularmente no fim do aleitamento materno. O Programa “Viva Leite” distribuindo leite enriquecido com ferro e vitaminas A e D é um programa que auxilia as crianças oriundas de famílias carentes justamente neste estágio nutricional da vida. Assim avaliações de programas com este perfil permitem aprimorar políticas importantes de segurança alimentar nutricional.

De modo geral, as políticas de segurança alimentar devem responder pela produção, distribuição, acesso e o consumo de alimentos. Até a década de 1990, as políticas federais de apoio à produção, à comercialização, às normas e aos padrões de sanidade estavam dispersas entre várias estruturas administrativas, sem que houvesse uma nucleação que proporcionasse sinergia entre estas etapas (CUNHA et al., 2000). A partir do programa “Fome Zero” esse tipo de ação começou a mudar com programas tipo Programa de Aquisição de Alimentos-PAA que buscava integrar o produtor familiar às famílias carentes consumidoras ou projetos tipo feira de produtores que liga a produção familiar ao mercado consumidor local.

A falta de nucleação das políticas impede que programas de segurança alimentar sejam bem difundidos no país. Diversas localidades podem não implantar algum programa por não terem acesso à sua metodologia e não possuírem recursos humanos para desenvolver metodologias próprias. É possível encontrar casos no Brasil em que diversos projetos similares de segurança alimentar se desenvolvem de forma independente, sem que haja intercâmbio técnico entre eles, fazendo com que a fase de maturação dos projetos se adie por mais tempo. Outro problema causado pela falta de nucleação confere aos programas locais uma espécie de “patente política”. Muitos programas implantados em um município ou Estado não são difundidos para outras localidades por causa do partido político do prefeito ou governador que criou, mesmo sendo eficientes social e administrativamente. Em muitos casos, bons projetos não sobrevivem a mudanças partidárias do governo, morrendo com o fim do mandato de um prefeito municipal ou governador estadual (CUNHA et al., 2000). Em outras situações, os programas estão em operação, porém não há qualquer preocupação dos próprios coordenadores dessas ações em lançar diagnósticos sobre seu funcionamento.

O caso do “Viva Leite” é importante nesse sentido, porque nos 21 anos de funcionamento já passou por vários governos, de partidos diferentes, e como está em todo o Estado, passou por convênios locais assinados por vários prefeitos de partidos diferentes.

A parceria do Estado com a sociedade civil também é outro movimento fundamental para a implantação de um programa de segurança alimentar eficaz. São os processos de constituição das redes de segurança alimentar que são, acima de tudo, redes políticas, envolvendo recursos organizacionais, financeiros, tecnológicos, políticos e jurídicos. Assim, os programas de segurança alimentar local estão realizando crescentes parcerias com empresas privadas, organizações não governamentais (municipais, estaduais ou nacionais) ou articulações com organismos internacionais para o combate de problemas sociais. O resultado da parceria pode ser desde a reforma de um equipamento até o custeio de projetos específicos, fornecimento de alimentos para projetos sociais, etc. (NABUCO & PORTO, 2000).

Diante desses movimentos que buscam bem-sucedidas implantações de políticas de segurança alimentar nas mais diversas localidades do país, faz-se necessário compreender também as estruturas das redes constituídas e as relações-chave entre os atores que sustentam e operam esses programas. Esse entendimento pode ser observado a partir das identificações de certas características das relações em rede como coordenação, controle, frequência, agilidade, comunicação, etc. (PAULILLO, 2002).

1.6 Estrutura da tese

Além desta introdução, no próximo capítulo, traçamos alguns aspectos da evolução da teoria institucional, institucionalização enquanto processo, aspectos da institucionalização relacionados à análise de redes e análise de redes propriamente.

No capítulo três, traçamos a trajetória do programa “Viva Leite” e a evolução do conceito de segurança alimentar nutricional, após isso fazemos algumas considerações sobre as políticas de segurança alimentar.

No capítulo quatro, explicamos o trabalho de pesquisa que realizamos e como foram usados as abordagens teóricas e o processo de coleta de dados.

O trabalho de campo foi realizado em duas fases. Na primeira, fomos até a gestão estadual do programa e entrevistamos sua coordenação (primeiro semestre de 2011) e colhemos documentos relacionados ao funcionamento do programa.

Na segunda fase (2º semestre de 2012), fomos até os municípios para entrevistarmos os gestores, beneficiários do Programa e o laticínio que fornece o leite.

O trabalho é qualitativo, apesar de usarmos dados numéricos.

A interpretação dos dados foi realizada a partir da análise de redes, considerando aspectos teóricos do processo de institucionalização.

No capítulo cinco, trabalhamos o sistema de distribuição de leite em cada um dos municípios estudados. Primeiramente com relação à parte dos relatos dos entrevistados. A seguir, a construção da estrutura de rede do programa considerando alguns aspectos posicionais. Finalizando foi realizada uma análise do ponto de vista relacional entre pares de atores do programa que seguem as regras gerais do programa ou criam procedimentos particulares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: A TEORIA INSTITUCIONAL E A ANÁLISE DE REDES - ELEMENTOS PARA ANÁLISE DO PROGRAMA “VIVA LEITE”

A teoria institucional perpassa por várias disciplinas como a sociologia, economia, política, história, etc. com diferentes significados e aplicações. No campo do novo institucionalismo, pode vincular-se particularmente à teoria das organizações com um enfoque mais próximo da sociologia. A análise de redes pode ser entendida como uma maneira de interpretarmos as relações sociais imbricadas dentro das instituições.

Procuramos neste capítulo fazer um breve histórico da teoria institucional para depois definir e conceituar o processo de institucionalização e a análise de redes que servirão de base para analisarmos o Programa “Viva Leite”.

2.1 Aspectos da Teoria Institucional

A Teoria Institucional é fruto da reunião de influências teóricas advindas, principalmente, da ciência política, da sociologia e da economia. Essas teorias buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, normas, valores, crenças, pressupostos nos quais se encontrariam imersos os indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 2006).

Na economia e na nova economia institucional, as primeiras contribuições do pensamento institucional interpretavam o conceito da ciência econômica como um processo histórico discordando da visão econômica tradicional, clássica e neoclássica, de até então que interpretavam como um conjunto de leis universais.

A economia e seu funcionamento estariam situados em um contexto constituído de uma estrutura social, construída por sua vez por um conjunto de forças culturais e históricas (SCOTT, 1995). Em contraposição ao modelo clássico de homem econômico, no qual a escolha individual é o objetivo central da análise econômica, o homem seria um ser governado por hábitos e convenções, e estes seriam definidos pelo cenário institucional.

Neste cenário haveria mecanismos mediante os quais ocorrem as ações sociais e econômicas. Commons (1924) sugere a forma de relacionamento econômico entre duas partes, denominado transações como a unidade básica de análise econômica. As transações seriam

processos envolvendo relacionamentos entre duas partes, tendo origem nas regras de conduta entre os seres humanos. As regras de conduta seriam as instituições e teriam a finalidade de estabelecer limites para as pessoas e firmas na busca de seus próprios objetivos sob a forma de direitos e deveres preestabelecidos (SCOTT, 1995; DIMAGGIO e POWER, 1991a).

Apesar do pensamento institucionalista de forma geral contestar os conceitos clássicos de homem econômico e equilíbrio, durante boa parte do século XX houve predominância dos conceitos clássicos através da escola neoclássica. Dentro desse período e em particular na década de 1970, alguns economistas como Schumpeter, Galbraith e Myrdal utilizaram a teoria institucionalista para as subáreas da economia do trabalho, relações industriais e economia industrial. Particularmente Myrdal (1989, p. 12 e 163), na introdução de um de seus trabalhos, coloca como futuro da análise econômica o papel das instituições e que estas não deveriam ser tratadas como uma simples estrutura (MYRDAL, 1989).

A nova economia institucional na ciência política concentrava-se no cenário americano, a análise institucionalista baseava-se no direito e na filosofia moral. Inicialmente suas principais características eram:

- A preocupação com estruturas formais e sistemas legais relacionados ao governo.
- Considerações sobre sistemas políticos em termos de regras, direitos e procedimentos interligados.
- Entendimento de que as instituições, após evolução, se encontrariam num estado final e acabado desta mesma evolução.
- Ausência de uma teoria institucional; associação com a filosofia moral.

Mais tarde apareceram estudos utilizando o institucionalismo para interpretar o comportamento diante do voto, formação de partidos e opinião pública. Estes estudos demonstravam uma mudança no enfoque das questões legais e estruturais para as relacionadas ao comportamento, além da visão da ação humana como produto do interesse próprio.

No contexto da ciência política com novo institucionalismo, ocorre o restabelecimento da importância da estrutura normativa e sistemas de regras agindo sobre o comportamento e a constatação de que as estruturas formais exercem uma importante influência na vida social.

Na sociologia, vários autores se dedicam ao estudo das instituições. Instituições como a linguagem, governo, igreja, leis, costumes se desenvolvem e se conservam através de interações entre indivíduos, existindo como um hábito enraizado na mente e nas ações de forma inconsciente devido ao seu caráter grupal, tendo o indivíduo como causa e efeito da instituição (SCOTT, 1995).

A partir dessas premissas, segundo Scott (1995), autores americanos como Hughes (1939) concentram sua atenção nas instituições relacionadas com o trabalho; ocupações, profissões, licenças para o exercício de profissões.

Pelo lado europeu, destacam-se dois importantes sociólogos: Durkheim estudando a importância dos sistemas simbólicos de conhecimento, crença e autoridade moral, sistemas de representação coletiva. E Weber com o entendimento de como as regras culturais definem as estruturas sociais e governam o comportamento; o reconhecimento de que a economia deve ser analisada sob a perspectiva histórica (SCOTT, 1995).

Há também contribuições na sociologia, como as de Parsons (1937) que coloca as instituições como sistemas de regras culturais que regulam a vida das pessoas em termos de suas inter-relações e de como elas devem ser. Outra contribuição no campo da sociologia é o de Berger e Luckman (1967) que viam a realidade como socialmente construída pelos seres humanos e como produto da interação social, levando em consideração também fatores cognitivos.

Scott (1995) conclui que as contribuições da economia, política, sociologia têm a limitação de dar pouca atenção à questão das organizações, como formas institucionais.

Relacionando instituições e organizações, Scott (1995) utiliza Merton (1936) para expor as instituições e sua ação dentro das organizações – as pressões existentes dentro da burocracia organizacional fazem com que os funcionários sigam as regras de maneira incondicional e até mesmo ritualística.

Em Selznick (1948), com as concepções de empresa como máquina e sistema vivo, afetadas pelo contexto ambiental e pelas características sociais de seus membros, segue-se a questão da institucionalização das organizações.

As organizações seriam, assim, sistemas sociais com seus objetivos e procedimentos assumindo um caráter de valor, ultrapassando a perspectiva técnica associada a cada tarefa. Portanto a organização ganha identidade própria cujos valores são defendidos e mantidos pelo seu líder, e a organização se transforma em um veículo de expressão de valores (SCOTT, 1995).

Na abordagem de Parson (1960), temos o estudo da organização e sua interação com o ambiente, dentro de uma perspectiva cultural-institucional, onde o sistema de valores e a organização que o possui são legítimos pelas suas conformidades com os padrões institucionais/culturais e operacionais da sociedade.

Outra contribuição, segundo Scott (1995), foi a divisão estrutural hierárquica e de atribuições da organização em três níveis, em ordem decrescente institucional, gerencial e operacional.

Com Simon (1978), temos a descrição de como a estrutura organizacional simplifica e apoia a tomada de decisão por indivíduos que, na busca de aceitação, devem se adequar aos valores e premissas organizacionais nas suas decisões, sendo que uma das formas de condicionar o comportamento dos funcionários seriam os programas de desempenho que, através de suas rotinas, delimitam as escolhas e organizam e institucionalizam os indivíduos.

O trabalho de Simon se desenvolve dentro da perspectiva cognitiva no processamento/classificação/interpretação da informação e resolução de problemas dependentes da visão/percepção da realidade – visão de mundo específica do indivíduo que está sendo analisado (SCOTT, 1995).

Assim surgem conceitos e padrões de comportamentos individualizados que respondem a situações específicas, cognitivamente preconcebidos (SCOTT, 1995).

Outra visão do indivíduo é trazida pela teoria da identidade onde as pessoas socialmente se atribuem um papel e funcionam de acordo com o mesmo, de maneira simbólica e reflexivamente gerenciada. Esta teoria fornece as bases para teoria da agência que levanta a questão do comportamento autointeressado dos indivíduos (SCOTT, 1995).

Dentro das contribuições do neoinstitucionalismo (NI), a Nova Economia Institucional (NEI) se relaciona com os sistemas normativos e de governança, inicialmente focados no nível empresarial.

Com Coase(1991) veio o conceito de custos de transação, custos de negociação e manutenção de contratos entre empresas, em uma relação de mercado, que podem ao crescer, levar a uma hierarquização das relações.

Em Williamson (1985), são definidos os fatores de crescimento dos custos de transação determinados pela racionalidade limitada (ausência de plenas condições de controle e informações dado o aumento da complexidade e incertezas das operações) e pelo oportunismo implícito nos participantes de qualquer transação, o que gera a necessidade de mecanismos custosos de salvaguardas contratuais.

Na relação do Neoinstitucionalismo e a Ciência Política pelos campos, histórico e o da escolha racional, temos:

- Nos institucionalistas históricos, as instituições são vistas como uma combinação de estruturas formais com normas e procedimentos informais, conduzidos pela estrutura. A natureza dos atores é construída e sua forma de ação definida como fazendo parte

de uma estrutura institucional maior. Assim uma instituição política como o Estado se constitui em uma complexa formação que produz interesses independentes.

- No campo da escolha racional, as instituições são vistas como sistemas de governança e normas, cuja construção é resultado da ação de preservação e proteção individual. Os direitos de propriedade são a principal missão do sistema político, no sentido de promover a eficiência econômica das organizações (SCOTT, 1995).

Na Sociologia, o Neoinstitucionalismo tem seu foco nos sistemas de pensamento e a forma como são construídos na ação social, argumentando-se que estes sistemas não operam somente na mente das pessoas, mas também são fatos sociais existentes em instituições sociais. No contexto organizacional, o ambiente seria tratado como uma fonte de significados para as pessoas e não apenas fonte de recursos e destino de produtos (SCOTT, 1995).

Meyer e Rowan (1991) entendem que as instituições seriam complexos culturais de normas, e as organizações seriam o produto da racionalização crescente destas regras culturais sofrendo a mudança do ambiente institucional. Zucker (1991) contribui enfatizando o poder das crenças de natureza cognitiva no fundamento dos comportamentos.

Nas sociedades modernas, a organização formal surge num contexto muito institucionalizado. Produtos, serviços, técnicas, políticas, programas institucionalizados funcionam como mitos poderosos, e muitas organizações os adotam cerimonialmente (MEYER e ROWAN 1991).

Essas regras institucionais entram em conflito com os critérios de eficiência. Para manter a conformidade cerimonial (formal), a organização estabelece diferenças entre sua estrutura formal e a atividade de trabalho real. Os ambientes e os domínios ambientais têm institucionalizados uma série de mitos racionais que geram organizações mais formais. As organizações que incorporam mitos são mais legítimas e têm mais êxitos e possibilidade de sobreviver (MEYER e ROWAN 1991).

DiMaggio e Powell (1991b) descrevem mecanismos pelo qual os efeitos institucionais são difundidos pelo campo organizacional. O isomorfismo estrutural é tido como uma importante consequência da competitividade e do processo institucional. Meyer e Scott (1983) identificam o campo organizacional como um novo nível de análise.

As causas para a burocratização e outras formas de mudança organizacional mudaram: não é mais a competição, mas sim processos que tornam as organizações mais similares (o isomorfismo), sem necessariamente torná-las mais eficientes. A mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência (DIMAGGIO e POWELL, 1991b).

Ocorrem a estruturação/institucionalização dos campos organizacionais e aumento da influência do Estado e das categorias profissionais. As formas de homogeneização das organizações resultam da estruturação dos campos organizacionais aos quais pertencem (Giddens, 2003), em que o Estado e as categorias profissionais detêm um papel importante como racionalizadores. Então, para os autores, o mecanismo da racionalização e burocratização se deslocou do mercado competitivo para o Estado e categorias profissionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991b).

Assim, em síntese, campos organizacionais altamente estruturados/institucionalizados formam um contexto em que esforços individuais (de uma organização) para lidar racionalmente com incerteza e restrições, geralmente, levam, de maneira conjunta, à homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados.

O isomorfismo institucional é o processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Desse modo as respostas ineficientes são excluídas. Tomadores de decisão das organizações de um campo aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com elas.

Os efeitos institucionais são difundidos através do campo organizacional por mecanismos isomórficos, miméticos, coercitivos e normativos.

O isomorfismo coercitivo é gerado no âmbito de regulamentações exógenas por pressões formais ou informais exercidas sobre a organização por outras organizações das quais depende, pelas expectativas culturais da sociedade em que a organização atua e por leis ou ordens governamentais. As pressões podem ser sentidas como coerção, como persuasão ou como convite para se unirem em conluio.

Pelo isomorfismo mimético tomam-se outras organizações como modelo de sucesso, adaptando seus procedimentos e estruturas com a finalidade de reduzir a incerteza. Esta incerteza pode ser percebida pelos agentes como organizacional ou tecnológica, mas pode também ser simbólica e neste caso gerada pelo próprio contexto ambiental. As organizações vão se assemelhando àquelas que estejam dando certo ou que pelo menos pareçam estar dando certo. As formas pelas quais se difundem os modelos podem ser involuntárias pela transferência ou rotatividade de funcionários ou de forma explícita através de consultorias ou associações de comércio e indústria.

Isomorfismo normativo deriva da profissionalização, da luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e métodos de seu trabalho e estabelecer uma base cognitiva e de legitimação para a autonomia de sua profissão. As práticas entendidas

como corretas são disseminadas por um processo de educação formal. Ocorrem o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos (DIMAGGIO e POWELL, 1991b).

Em preditores de mudança isomórfica no nível organizacional, Dimaggio e Powell (1991b) colocam algumas hipóteses de como prever empiricamente o processo que indica campos organizacionais mais homogêneos em termos de estrutura, processo e comportamento, esses casos estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1: Preditores de mudança isomórfica

Mecanismos	Hipóteses
Coercitivo	A1: Quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco.
	A2: Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização, maior é a possibilidade de a organização se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende.
Mimético	A3: Quanto mais incerto o relacionamento entre meios e fins, maior a probabilidade de a organização moldar-se em outras organizações que considera bem-sucedidas
	A4: Quanto mais ambíguas as metas de uma organização, maior o grau que esta se moldará a outras organizações que considera bem-sucedidas
Normativos	A5: Quanto maior a confiança em credenciais acadêmicas para escolha de pessoal gerencial e funcional, maior o grau em que a organização se tornará mais semelhante a outras em seu campo.
	A6: Quanto maior a participação de gestores organizacionais em associações de comércio e profissionais, maior a probabilidade de a organização ser, ou se tornar, semelhante a outras organizações sem seu campo.

Fonte: DIMAGGIO e POWELL, 1991b

Para Scott (1995), as instituições apresentam estruturas cognitivas, normativas e reguladoras e de atividades que proveem estabilidade e sentido para o comportamento social.

O pilar cognitivo abrange as regras que constituem a natureza da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido é feito. No paradigma cognitivo, o que um ator faz é, em grande parte, uma função da representação interna do ambiente desse ator. As pessoas

utilizam a sua visão de mundo para classificar e ordenar dados. A maneira como essa visão de mundo é obtida e estruturada na mente das pessoas gera padrões de comportamento e sequências de ações invocadas por situações específicas. As organizações estão inseridas num ambiente composto por regras, crenças, valores, redes relacionais, criados e consolidados por meio da interação social. A obediência às normas institucionais ocorre apesar da liberdade de ação dos atores, porque outros tipos de comportamento não são aceitáveis, e as rotinas são seguidas porque são aceitas como verdadeiras (SOUSA, 2006).

Em ambientes incertos, as organizações tendem a padronizar suas ações com as de outras organizações dadas como certas, e empresas adotam inovações para aumentar sua legitimidade e para demonstrar que estão ao menos tentando melhorar. São aspectos do isomorfismo mimético relacionado à concepção cultural cognitiva que estabelece a construção social de uma estrutura comum de significados (ROSSONI, 2006).

O pilar normativo são os valores e normas; prescritivas e avaliativas. Valores são conceitos do que é preferível ou desejável junto com a construção de padrões para os quais as estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados. Normas especificam como as coisas devem ser feitas. As normas podem não ser aplicadas a todos os atores, somente a alguns tipos específicos, e podem variar segundo o papel ou posição do ator. Neste sentido as normas são expectativas de como os atores se comportam na medida do grau de internalização da norma.

O pilar normativo está associado ao isomorfismo normativo, deriva da transmissão para os atores de práticas e procedimentos de categorias profissionais, universidades, circuitos de treinamento que compartilham um conjunto de regras que são implementadas daí pelos atores nas organizações que atuam profissionalmente (ROSSONI, 2006).

O pilar regulador se refere a como as instituições forçam e regularizam os comportamentos. O processo regulatório pode ocorrer via mecanismos formais ou informais, os atores mais dominantes impõem suas regras a atores com menor poder por meio do uso de sua autoridade, a coerção é um dos principais elementos que forçam as organizações a se adequar às pressões organizacionais. O poder permeia a estrutura de dominação, pela qual o dominado aceita a autoridade legítima, a base da legitimação é a conformidade com as exigências legais.

Podemos associar o pilar regulador ao isomorfismo coercitivo, e as organizações sociais e políticas podem exercer pressões formais por meio de regras de conduta ou informais

por meio de expectativas culturais, hábitos sobre outras organizações que dominam (ROSSONI, 2006).

Os três pilares e a legitimidade: cada pilar fornece uma base para a legitimidade. Do ponto de vista institucional, a legitimidade não é apenas uma *commodity* a ser possuída ou trocada, mas uma condição refletindo alinhamento cultural, suporte normativo, ou consonância com regras e leis.

Há algumas suposições associadas com os três pilares, embora as diferenças entre os analistas, enfatizando um ou outro elemento, sejam uma questão de foco, elas estão também associadas com diferenças mais profundas nas suposições concernentes à natureza da realidade e à lógica da ação social.

Teóricos focando o pilar regulador preferem abraçar ontologia (filosofia sobre a natureza da existência) “social realista” e uma lógica de ação por escolha racional. Teóricos focando o pilar cognitivo preferem abraçar um conjunto de suposições social-construtivistas e ter uma visão mais abrangente da escolha social e da ação (teoria da ação prática). Teóricos focando o pilar normativo ficam entre estes dois campos, porém, mais próximos do pilar cognitivo.

Os elementos institucionais variam grandemente na substância ou conteúdo encontrado nos sistemas de regras, normas e crenças. Somente uma parte deles conduz ao desenvolvimento e suporte das organizações. De modo geral, as instituições são transportadas por vários suportes – culturas, estruturas e rotinas – que operam em múltiplos níveis de jurisdição, Scott (1995).

Suporte cultural: culturas são suportes apoiados em estruturas interpretativas, em padrões codificados de sentidos e sistemas de regras. Esses esquemas interpretativos informam e forçam comportamentos em curso, mas são também reforçados e mudados por esses comportamentos.

Suporte social-estrutural: as instituições podem também ser suportadas por estruturas sociais que estão apoiadas em expectativas padronizadas conectadas às redes de posições sociais: sistemas de papéis. Novamente, as estruturas forçam e fortalecem o comportamento dos atores ao mesmo tempo em que eles são reproduzidos e transformados por esse comportamento.

Suporte por rotinas: atividades estruturadas na forma de “comportamentos por hábito”, ou rotinas, ações padronizadas que refletem o conhecimento tácito dos atores, hábitos ou procedimentos profundamente enraizados baseados em conhecimentos e crenças não articulados.

O conceito de suporte está apoiado na teoria da estruturação de Giddens (2003) que enfatiza a relação recíproca entre estrutura e ação em todo comportamento social.

A estrutura representa o aspecto persistente ou mais institucionalizado de comportamento.

As estruturas são o resultado de ações passadas, produtos sociais, e, também, o contexto ou meio no qual a ação ocorre. Por seu turno, a ação opera para produzir, reproduzir (perpetuar) ou alterar a estrutura.

Tabela 1: Suportes e perspectivas das instituições

<i>Suportes</i>	Reguladora	Normativa	Cognitiva
<i>Culturas</i>	Regras, leis	Valores, expectativas	Categorias, tipificações
<i>Estruturas Sociais</i>	Sist. Governança, sistemas de poder	Regimes, sistemas de autoridade	Isomórficas Estrutural, identidades
<i>Rotinas</i>	Protocolos, procedimento-padrão	Conformidade	Programas de <i>performance, scripts</i>

Fonte: SCOTT (1995)

2.2 Processo de institucionalização

O conceito de processo de institucionalização envolve algumas interpretações comuns entre os autores referentes a características de: estabilidade, habitualidade, tipificação, padronização de conduta e criação de instituições. As características colocadas dessa forma ocasionaram algumas críticas à teoria relacionadas à falta de ação dos agentes no processo, o que implicaria que os indivíduos são submissos às instituições, então a teoria interpretaria a realidade social de uma forma determinista e funcional.

No texto que se segue, apresentamos algumas definições do processo de institucionalização, abrangendo tanto o institucionalismo denominado “velho” de Selznick e colocações mais recentes da teoria ligados ao novo institucionalismo. Na subseção seguinte,

apresentamos uma resposta às críticas da falta de ação do indivíduo no processo de institucionalização através de uma análise interpretativista e multiparadigmática da teoria que norteará posteriormente nossa interpretação da institucionalização do Programa “Viva Leite”, concomitante com as características dos estágios do processo de institucionalização apresentado no final da seção.

2.2.1 Institucionalização: Algumas definições

A institucionalização é o processo central da criação e perpetuação de grupos e organizações sociais duradouras. O estágio final do processo de institucionalização é uma instituição, definida como uma tipificação de ações tomadas como habituais (TOLBERT E ZUCKER, 1999).

O processo de institucionalização pode ser entendido como a transformação de crenças e ações em regras de conduta social que, ao longo do tempo, passam a ser encaradas como padrões e rotinas (MEYER e ROWAN, 1991).

No processo de institucionalização, certas relações sociais são admitidas como certas, compreendendo o processo de transformação das atividades sociais em regras como *status* na ação e no pensamento social (ZUCKER, 1991; MEYER e ROWAN, 1991; BERGER e LUCKMANN, 1985).

Institucionalização como processo se caracteriza como crescimento ou declínio ao longo do tempo dos elementos cultural-cognitivos, normativos ou reguladores capazes de, em diferentes níveis, fornecerem significados e estabilidade ao comportamento social (SCOTT, 1995).

Então, para os autores, o processo de institucionalização envolve uma estabilidade ao longo do tempo em que as ações tornam-se habituais e tipificadas. Do mesmo modo crenças e ações transformam-se em regras que com o tempo tornam-se padrões e rotinas. Ou ainda a partir da institucionalização as ações são tidas como certas, fornecendo significados e estabilidade ao comportamento social.

Em Selznick, a análise institucional baseia-se numa abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, em que é salientada a construção social da realidade organizacional (FACHIN e MENDONÇA, 2003).

A institucionalização é definida por Selznick como o processo pelo qual uma organização desenvolve uma estrutura de caráter distintivo. A preocupação com a

institucionalização é, assim, naturalmente apenas mais uma das questões centrais da indagação sociológica sobre a estabilidade das estruturas (FACHIN e MENDONÇA, 2003).

A tática de cooptação identificada por Selznick demonstra como as forças ambientais condicionam a ação organizacional na busca de perpetuar-se, sobreviver e, fundamentalmente, institucionalizar-se. A institucionalização reveste-se, assim, de uma característica conservadora de estabilidade ou oposição a mudanças que altere o *status quo* da situação (FACHIN e MENDONÇA, 2003).

O papel do líder de uma organização é exercer uma liderança institucional, ou seja, infundir-lhe um valor, além das exigências técnicas da tarefa. Para Selznick, a institucionalização é um processo e está estreitamente ligada a uma necessidade de sobrevivência, de reconhecimento no meio social, de adaptabilidade aos interesses que existem em seu ambiente. O chamado processo de institucionalização, conceitualizado por Selznick, pode ser sintetizado num aspecto: os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais, o que significa uma contraposição a uma visão estritamente racional da ação administrativa. Organizações transformam-se em instituições ao serem infundidas de valores (FACHIN e MENDONÇA, 2003).

Institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente.

Institucionalizar implica, assim, uma ideia de permanência, pois o teste dessa institucionalização é a dispensabilidade, ou seja, a prontidão com que a organização ou prática é abandonada ou mudada em resposta a novas circunstâncias ou demandas (FACHIN e MENDONÇA, 2003).

Em North (1994), as instituições são as regras do jogo e contemplam regras formais, informais e mecanismos responsáveis pelo cumprimento destas regras (coação). As organizações são os jogadores que são formados por grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim, são frutos das limitações institucionais.

As fontes de mudança institucionais são as oportunidades percebidas pelos agentes, essas oportunidades derivam de alterações no ambiente ou na aquisição de conhecimentos. O processo de mudança é gradual, e a direção é determinada pela dependência do curso adotado. As instituições assim são formadas para reduzir as incertezas, o que não significa resultados eficientes (NORTH, 1994).

Em Selznick, a mudança é admitida enquanto abandono de uma prática, em virtude de novas circunstâncias ou demandas. Em North (1994), a mudança ocorre em virtude

de oportunidades, alteração do ambiente e através de novos conhecimentos. Nas colocações dos autores neoinstitucionalistas, está presente a ideia de estabilidade e em alguns casos até mesmo determinismo no processo de institucionalização, esse fato implica em algumas críticas a essa teoria abordadas na próxima seção assim como uma resposta às críticas através de uma abordagem multiparadigmática do processo de institucionalização.

2.2.2 Agência e estrutura sob uma abordagem multiparadigmática e recursiva do processo de institucionalização

O processo de institucionalização do ponto de vista neoinstitucional tem recebido algumas críticas com relação à permanência, homogeneidade, conformidade e determinismo da teoria, na investigação da mudança organizacional. Nesta seção, apontamos uma possível resposta para essas críticas do ponto de vista de uma abordagem interpretativa e multiparadigmática da análise institucional a partir de Machado-da-Silva (2010) e da teoria da estruturação de Giddens (2003).

Segundo Dimaggio e Power (1991a), em estudos organizacionais e na sociologia, o neoinstitucionalismo possui quatro elementos principais: Rejeição aos modelos de ator-racional; interesse em instituições como variáveis independentes; movimento em direção a explicações cognitivas e culturais; interesse em análises supraindividuais (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A colocação desses elementos abriu brecha para uma interpretação da teoria neoinstitucional em que os atores deixariam de buscar seus interesses, e as instituições enquanto variáveis independentes determinariam a sequência dos acontecimentos. Os padrões culturais compartilhados seriam difíceis de serem alterados e a opção por análises supraindividuais com tendências macrossociais daria um caráter de homogeneidade ao processo.

Fazendo uma comparação, o ator racional seria o que busca seu interesse ao realizar a ação. O ator social-institucional seria o que segue as normas sociais sem questionamentos a partir de interesses pessoais. Tal fato provocaria poucas mudanças institucionais, então um determinismo.

Por outro lado, se considerarmos a possibilidade de ocorrência de diversos níveis ou esferas sociais produzindo padrões institucionalizados e que os agentes nestes diversos níveis produzissem ações legitimando ou questionando tais padrões, não teríamos uma capacidade racional do agente suprimida.

Supondo que a mente dos agentes organizacionais é socialmente constituída (GRANOETTER, 1985) e que as ações racionais dos agentes estão lastreadas em padrões institucionais, a atitude do agente carrega a bagagem de suas experiências vividas dentro de um ambiente institucional, que lhe propuseram determinadas visões de mundo. Esse agente tem então uma racionalidade limitada pelos pressupostos que norteiam suas ações (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A noção de racionalidade limitada do agente repousa em pressupostos estruturais e interpretativistas que caracterizam uma abordagem multiparadigmática da teoria social. Os padrões institucionais limitam a ação dos agentes, ao mesmo tempo em que dão referências para a realização de ações. Diante das referências institucionais, as ações são racionalmente limitadas, mas na ausência de instituições e suas referenciais não é possível ocorrerem ações sociais, assim são as instituições que tornam as ações sociais (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

As premissas dessa vertente da teoria colocam então o agente e seus interesses como socialmente construídos e as instituições como variáveis independentes (DIMAGGIO e POWER (1991a), mas se o agente tem a capacidade de buscar seu interesse legitimando ou não uma dada instituição e esse processo é constitutivo da institucionalização, esta última é uma variável menos independente, e os agentes em conjunto têm algum grau de determinação.

Partindo do pressuposto de que a intenção do agente é relevante mas não é suficiente para explicar a ação da agência, Giddens (2003) coloca que a capacidade da agência de interferir nos eventos não é totalmente intencional – agir é mais que pretender algo.

Os resultados de uma ação não podem ser explicados somente pela intenção do agente. Neles estão implícitas também as interferências não intencionais que podem produzir resultados outros. Tal fato pressupõe a racionalidade limitada do agente que atuando com certas intenções desconhece parte da realidade, e o resultado de sua ação pode conduzir a múltiplas combinações sob sua participação intencional e não intencional. Entender agência desse modo permite reconhecer a interdependência entre estruturas e as ações sociais sem admitir a ideia de causalidade linear (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Em Giddens (2003), estrutura são traços de memória que se manifestam, se reproduzem e se reconstróem em qualquer atividade humana prática, são expressões dos atores sociais. Desse modo são referências latentes até o momento que alguma prática social ocorre, tornando-se tanto meio como resultado dela (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Segundo Scott (2001), as instituições: impõem restrições definindo limites legais, morais e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas. Sustentam e autorizam atividades e atores. Fornecem guias e recursos para agir bem como proibições e pressões sobre

a ação e são guias de orientação para conduta humana. Devem ser observadas como condição para manifestação de estruturas sociais ao invés de serem entendidas como focos de determinação (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Um processo de institucionalização de um ponto de vista recursivo deve interpretar a ação. A interpretação estabelece a reciprocidade entre agência e estrutura sob um prisma cognitivo-cultural que não estabelece mecanismos de causa e efeito automáticos (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

A partir das instituições, qualquer ator em uma situação cotidiana necessita de referências para agir. Tais referências se apresentam em termo de: orientações do passado (hábitos). Orientações para o presente (julgamentos). Orientações para o futuro (projeções). Essas referências estão consolidadas em instituições (Estado, indústria, associações). O ator tem de acessar as referências, interpretá-las e realizar a ação. As referências não estão dispostas para o ator de modo linear mas por meio da interpretação do significado que o agente atribui ao contexto em que imerge e emerge a prática social (MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Estabelecendo dessa forma, o processo de institucionalização se torna dinâmico, inclui agência e estruturas sociais e ocorre tanto em níveis macro como em níveis microssociais. O caráter dinâmico está na construção dos significados e na interpretação.

O caminho seguido para estudar a estrutura do Programa “Viva Leite” e a ação dos agentes relacionados a seu funcionamento podem passar pela união da teoria institucional com as relações entre agência humana e estrutura dos sistemas sociais de Giddens (2003).

Alguns autores (ROSSONI, 2006; SOUZA, 2011) afirmam que a teoria da estruturação (GIDDENS, 2003) pode complementar a teoria institucional como um processo recursivo, e com um arcabouço de análises interpretativistas, funcionais e estruturalistas.

Na teoria da estruturação, existe uma relação de interdependência entre agência e estrutura, uma não acontece sem a outra. A interdependência entre ambas ocorre no contexto das práticas dos atores concomitantemente influenciando e sendo influenciados pelas estruturas e instituições (ROSSONI, 2006).

A estrutura é entendida como um conjunto de regras e recursos recursivamente utilizados na articulação institucional de sistemas sociais. As regras são guias de orientação para conduta humana provenientes de convenções sociais. Os recursos é a disposição dos atores para fazer com que as coisas aconteçam. E a ideia de recursividade sinaliza para o fato de que as ações humanas não são criadas, mas sim recriadas pelos atores sociais (ROSSONI, 2006).

A estrutura só existe pela sua reprodução através da ação do agente. Isso significa dizer através da padronização das relações sociais, ao longo do tempo, onde as práticas

são reproduzidas. Investigar sobre a padronização das práticas sociais significa analisar como a estrutura se reproduz por intermédio da ação e como a ação é constituída estruturalmente (GIDDENS, 2003; SOUSA, 2011).

Para Giddens (2003), ocorre uma dualidade entre estrutura e agência e um processo de estruturação-institucionalização só é possível mediante o estudo das ações em seu contexto de atividade.

Na teoria da estruturação, a estrutura possui três características: significação, dominação e legitimação. A agência (ação humana) também possui três características: comunicação, poder e sanção. E existem aspectos que ligam as características estruturais com a capacidade cognitiva dos agentes e sua ação. Esses aspectos são: os esquemas interpretativos, a facilidade ou recurso e normas apresentados na Figura 1:

Figura 1: Dualismo Estrutural

ESTRUTURAÇÃO	Significação	↔	Dominação	↔	Legitimação
	↕		↕		↕
modalidade de ação	Esquemas Interpretativos		Facilidade ou Recursos		Normas
	↕		↕		↕
INTERAÇÃO	Comunicação	↔	Poder	↔	Sanção
Fonte: GIDDENS, 2003, p. 34					

Os esquemas interpretativos fazem a ponte da significação estrutural com a comunicação humana que é o conjunto de conhecimento que os atores têm da realidade para interpretar o que é dito. Atribuindo ou não significado à comunicação (ROSSONI, 2006), a ação humana pode alterar os esquemas interpretativos ao longo do tempo.

A outra modalidade de interação liga a dominação ao poder, refere-se aos recursos utilizados pelos atores para alcançar resultados de seu interesse, afetando a conduta de outros agentes. Podem ser recursos materiais para geração de poder, recursos autoritários não materiais como domínio de atores sobre outros.

A terceira modalidade são as normas que dão legitimação à estrutura e permite que os agentes apliquem sanções para o seu cumprimento. São regras, códigos, convenções e outros que encaminham a conduta dos indivíduos.

As características da estrutura são postas em prática pelos agentes e seus atributos de forma dinâmica e interconectada através das modalidades de ação, regras, recursos e interpretações.

No contexto até aqui explicitado, tratamos agência como o conjunto dos eventos realizados pelos indivíduos, implicando nas escolhas feitas e não feitas por estes (GIDDENS, 2003). A estrutura só existe pela ação do agente, é a padronização das relações sociais entendidas como práticas reproduzidas.

Outra questão relevante em estudos de organizações são os aspectos do ambiente institucional. Questões culturais locais presentes no espaço da ação social podem exercer pressões bem como gerar identidades aos eventos, essa questão mostra a importância da estrutura do campo organizacional dentro das análises institucionais.

As formas e práticas organizacionais que podem então institucionalizar um Programa como o “Viva Leite” estão ligadas à estrutura de um campo organizacional. A compreensão do campo organizacional é assim um aspecto relevante para a análise institucional, supõe-se que a sobrevivência das organizações não está pautada somente em trocas materiais, mas também em trocas simbólicas dentro de um determinado ambiente, mais especificamente, no caso das organizações, dentro de um determinado campo organizacional. As características do campo determinam a forma e a velocidade como o processo de institucionalização ocorre (DIMAGGIO e POWELL, 1991b).

As ações sociais e ambientais podem conter características próprias do campo organizacional onde a organização está. Um processo de institucionalização envolve tanto características particulares do ambiente onde a organização está inserida como questões legitimadas institucionalmente (PERROW, 1986). Uma identidade de campo organizacional padroniza as interações entre os atores locais, definindo regras, categorias, tipificações específicas daquele campo (SCOTT, 2001). As organizações tendem a trazer características de seu campo para dentro dela e institucionalizá-las (SOUSA, 2006).

Para Dimaggio e Powell (1991b), campo organizacional corresponde a organizações que em conjunto constituem áreas reconhecidas da vida institucional, fornecedores-chaves, consumidores de produtos e recursos, agências reguladoras entre outros.

Trazendo para o âmbito do trabalho, acreditamos que possa haver um paralelo com a área de políticas de segurança alimentar, e o Programa “Viva Leite” ser um caso empírico a ser estudado.

Entendemos institucionalização para efeitos deste trabalho como as regras, os procedimentos e as práticas realizadas frequentemente pelos atores que participam do Programa

“Viva Leite”. Tais regras, sendo utilizadas, criam e recriam práticas e procedimentos que legitimam o programa.

Por outro lado, as ações dos atores seguem as regras da estrutura do programa, ao mesmo tempo em que ao seguir recriam-se novas situações e regras que podem até mesmo alterar a estrutura institucional do programa. Assim as estruturas são recriadas e reproduzidas pelos atores no processo de institucionalização.

2.2.3 Estágios do processo de institucionalização

O processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), envolve pelo menos dois processos sequenciais, a habitualização e a objetivação. O primeiro considera as ações em termos de tornar hábitos ou habitualização, neste estágio são gerados comportamentos padronizados associados a estímulos particulares do ator.

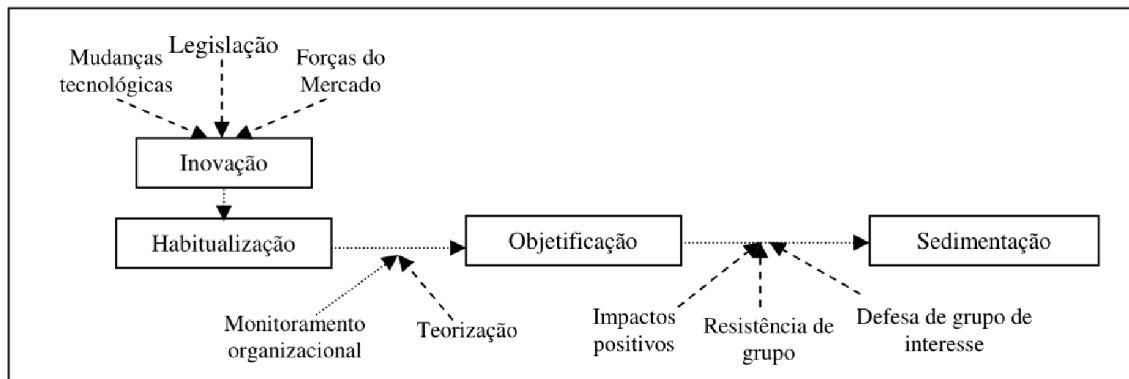
As ações habituais são comportamentos que se desenvolvem empiricamente adotados por um ator ou grupo de atores para resolver problemas recorrentes. Por serem habituais, representam um esforço absorvido pelos atores de maneira que não sobrecarregam seu desempenho e acontecem de maneira automática respondendo a impulsos particulares seus (TOLBERT E ZUCKER, 1999).

Os comportamentos habituais realizados pelo conjunto dos atores têm a característica de tipificação de ações, desenvolvem-se entre os atores entendimentos recíprocos e compartilhados do porquê de seu comportamento e de suas ações. A tipificação é então a generalização do significado de uma ação, quando a ação passa a ser um conceito generalizado e os atores em conjunto sabem sua definição, porque a fazem e quais os seus resultados. Esse estágio do processo de institucionalização em que as ações estão tipificadas é conceituado por Tolbert e Zucker (1999) com objetivação.

Numa situação extrema da objetivação, teríamos a exterioridade que ocorre quando as tipificações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria – uma realidade que confronta o indivíduo como um fato externo e coercitivo seria a continuidade histórica das tipificações e transmissão das tipificações aos novos membros, estes últimos não tendo conhecimento das origens da tipificação, absorvem as tipificações como dados (TOLBERT e ZUCKER, 1999). O processo por meio do qual as ações adquirem a qualidade de exterioridade é definido como sedimentação.

Assim quanto mais o significado da ação foi absorvido pelos atores e mais as tipificações tiverem vida própria maior é o grau de sedimentação e de institucionalização. Uma institucionalização alta representa uma forte transmissão das ações; a manutenção da ação ao longo do tempo e uma resistência a mudanças (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

Figura 2: Processos inerentes à institucionalização



Fonte: TOLBERT e ZUCKER, 1999

Outro modelo de Burns e Scapens (2000) procurou investigar como as instituições afetam e são afetadas pelos indivíduos, utilizando pressupostos de Barley e Tolbert (1997) em que as organizações e indivíduos estão inseridos numa “teia” de valores, normas, regras, crenças e pressupostos formados no seu interior. Esse modelo estabelece relações entre campo institucional e campo de ação. Ao longo do tempo, vão se incorporando e reproduzindo as regras e rotinas e concomitantemente ocorrem a interpretação e a institucionalização das mesmas (SOUSA, 2006).

O modelo é composto por quatro estágios distintos e complementares, desenvolvido para acompanhar o processo de mudança em sistemas de contabilidade gerencial. Os estágios são: codificação (*encoding*), incorporação (*enacting*), reprodução (*reproduction*) e institucionalização (*institutionalisation*).

A codificação consiste na transformação dos princípios institucionais em regras e rotinas que serão obedecidas e executadas rotineiramente, no final desse estágio as rotinas e regras se configuram como uma pressuposição assumida, podendo gerar novos sentidos aos valores e ao poder estabelecido (BURNS e SCAPENS, 2000; SOUSA, 2006).

A codificação determina as instituições que possam vir a ser criadas, a partir das regras já existentes, assim a mudança institucional ocorre por desejos de alterações em comportamentos já estabelecidos (SOUSA, 2006).

O segundo estágio é a incorporação, as rotinas e regras codificadas no campo institucional passam para o campo de ação, sua incorporação pelos agentes pode ocorrer de

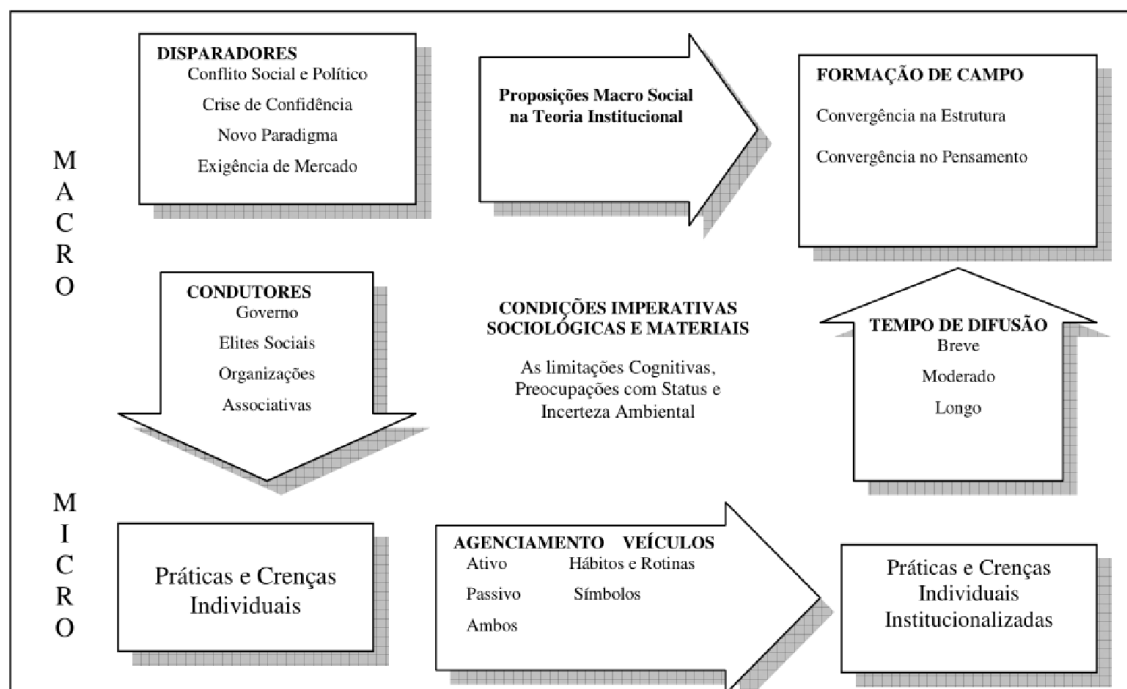
forma consciente e voluntária ou por imposição da organização que implica na possibilidade de resistências dentro da mesma, caso as novas rotinas se contraponham aos interesses vigentes na organização. Nesse sentido os agentes têm poder de interferir no processo, uma vez que se trata de algo que transita do campo da ação para o campo institucional (BURNS e SCAPENS, 2000; SOUSA, 2006).

O terceiro estágio, a reprodução, implica no comportamento repetido continuamente se transformando em rotina. Pode ocorrer de forma consciente onde o ator sabe como as coisas devem ocorrer ou de forma inconsciente sem o ator saber o propósito claro da ação, num sistema em que o ator desconhece ou não aceita as regras e rotinas (BURNS e SCAPENS, 2000; SOUSA, 2006).

O quarto e último estágio é a institucionalização das regras e rotinas que são reproduzidas de forma repetitiva pelos atores de forma individual. As ações se tornam instituições sem questionamento, essas passam a ser entendidas como um conjunto de pressuposições tidas como corretas pelas organizações e pelos agentes (BURNS e SCAPENS, 2000, SOUSA, 2006).

Um terceiro modelo de Frumkin e Kaplan (2000) procura interligar o nível macrosocial com o nível micro. O nível macro seriam os fenômenos sociais e o micro, as ações individuais – Figura 3.

Figura 3: Modelo Frumkin e Kaplan (2000)



Fonte: FRUMKIN e KAPLAN, 2000.

O modelo pressupõe a ocorrência de choques externos (conflitos sociais ou novos paradigmas) que provocam perturbações e mudanças na configuração do campo organizacional até então equilibradas. Atores políticos, legisladores, governo entre outros são considerados condutores do processo, promovendo questionamentos críticos à ordem e aos modelos vigentes. Os condutores controlam recursos importantes e são atores-chaves no ambiente institucional, agindo de forma alinhada e provocam mudanças dentro do campo organizacional e institucional. Neste sentido, a instituição precisa de interesses convergentes entre os condutores, e esses produzem proposições legitimadas em seu conjunto (SOUSA, 2006).

O processo em si de institucionalização compreende três fases: a primeira um sistema estático entra em conflito com um evento social, seria um choque no sistema. Na segunda fase, as reações ao choque atingem o nível micro através de um grupo reduzido de atores provocando alterações nos padrões e práticas individuais. Essas alterações divulgadas e codificadas farão surgir novos padrões. Por último, um novo campo unificado surge por meio de esquemas interpretativos e práticas institucionalizadas. Crenças e práticas micro se consolidam no campo a partir de testes de consistência e aderência (SOUSA, 2006).

Para efeitos deste trabalho, optamos por interpretar a institucionalização do Programa “Viva Leite” pelos aspectos de habitualização e tipificações de ações descritas por Tolbert e Zucker (1999) e rotinas descritas no segundo estágio de Burns e Scapens, (2000).

2.2.4 Institucionalização e Análise de Redes

Neste trabalho são utilizados dois argumentos teóricos sobre o funcionamento, nos últimos 21 anos, do Programa “Viva Leite”: a formação de redes e a institucionalização do programa. A formação de redes está mais próxima de uma sociologia estrutural, e a institucionalização do programa agrega aspectos da sociologia normativa.

Na sociologia normativa, a ordem social é condicionada pelas normas, cultura e valores. Por essa vertente, há uma tentativa explícita de identificar tanto as origens quanto o conteúdo das visões de mundo das pessoas. Na sociologia estrutural, as estruturas sociais, restrições e oportunidades geram normas que afetam mais o comportamento do que os valores, a cultura e outras condições subjetivas (GARCIA, 2011).

A teoria de redes e a sociologia estrutural conseguem explicar por que um agente tem um comportamento quando está inserido dentro de um grupo, a partir da ideia de que o

grupo tem influência e contribui para determinar a atitude do agente. Mas na ausência do grupo como é determinado o conteúdo da preferência de uma pessoa? A sociologia normativa explica a situação, argumentando que as preferências dadas no momento atual são frutos de experiências de socialização anteriores através de normas interiorizadas. Nesse ponto ocorre uma perda do poder explicativo da sociologia estrutural, pois as relações sociais atuais não explicariam o fenômeno ocorrido. A partir dessa posição, a sociologia estrutural argumenta que as estruturas sociais são uma precondição para geração de arcabouços normativos que estarão presentes nas relações sociais. Tal discussão teórica tende a continuar por algum tempo. O importante aqui é que os teóricos de análises de redes em particular reconhecem que há lacunas nas explicações estruturais que podem ser preenchidas com prescrições normativas (MIZRUCHI, 1994).

No âmbito das organizações, Mizruchi (1994) argumenta que a teoria institucional e a análise de redes podem ampliar o poder analítico na medida em que permite avaliar o processo de transmissão do isomorfismo através da análise de relações coesas ou da análise posicional, quando as organizações tentam acompanhar seus pares em equivalência estrutural de papéis.

Em Zucker (1987), a análise de redes deve levar em consideração os fatores institucionais como elemento central, pois as características institucionais estruturam as redes e são estruturadas por estas mesmas redes (GARCIA, 2011).

Para análises mais profícuas da teoria institucional, Machado-da-Silva (2010) recomenda o uso da análise de redes como mecanismos investigatórios da estrutura de relacionamento entre as organizações em combinação com métodos interpretativos de análise da história para entender os elementos estruturadores de uma dada situação.

Entendemos que o Programa “Viva Leite” no interior do Estado – Bloco 27 está estruturado na forma de uma rede de relacionamentos entre seus atores e desse modo utilizamos métodos da análise de redes para fazer o desenho da estrutura do programa. Desenhada a estrutura e identificados os relacionamentos simétricos ou não, procuramos verificar como as relações ocorrem, suas frequências, se são coesas, habituais e rotineiras enquanto aspectos que caracterizam que o programa passa por um processo de institucionalização. Na próxima seção, apresentamos as características da análise de redes em vários aspectos.

2.3 Análises de Redes

O termo redes tem sido usado em diferentes disciplinas; na gestão intergovernamental é visto como um tópico emergente de junção das disciplinas de política e administração, também é usado como um modelo estratégico de gestão pública ou ainda como um novo modelo de governança que envolve níveis local e global (Fleury, 2005).

Todas as disciplinas que trabalham com redes compartilham um entendimento comum. As redes são vistas como um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e independente, que vinculam uma variedade de atores e interesses comuns em relação a uma política. Fazem intercâmbio de recursos para perseguir os interesses compartilhados, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns (BORZEL, 1997).

Em uma perspectiva estrutural, toda forma de organização pode ser considerada uma rede, e os mercados e as hierarquias são duas formas de manifestação das redes (SACOMANO e TRUZZI, 2005 apud Podolny & Page, 1998).

Os mercados se caracterizam por relações de troca esporádicas e não constantes, as hierarquias mantêm relações por mais tempo que o mercado, coexistindo com a figura de uma autoridade central para resolver as disputas. As redes podem ser entendidas como arranjos intermediários entre o mercado e as hierarquias, diferem das organizações tradicionais pela ausência de uma autoridade central e de relações formais, funcionando através da troca horizontal e vertical sem um centro de decisão definido (WAARDEN, 1992).

Tipologias de rede

As diferentes tipologias de redes propõem a descrição da rede de acordo com certos atributos, como o nível de institucionalização, o número de participantes, a configuração de políticas, o tipo de atores sociais envolvidos, a função principal da rede e o equilíbrio de poder (Borzel, 1997).

As relações interfirmas observam a tipologia de redes através de dois mecanismos de coordenação: o grau de formalização da rede e o grau de centralização da rede. A partir desses dois atributos, as redes são classificadas em três tipos: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.

As redes sociais são as que não utilizam acordos formais, são as relações sociais que regulam e suportam os fluxos. As redes sociais podem ser simétricas quando o contato é pessoal entre os agentes e há troca mútua de recursos materiais e não materiais, segundo

Sacomano e Truzzi, 2005, a intersecção nos quadros dirigentes das firmas representa a mais institucionalizada forma de redes sociais simétricas. As redes sociais são assimétricas quando há a presença de um agente central que concentra e intermedeia o fluxo de informações e outros bens, geralmente são coordenadas verticalmente ou apresentam interdependência transaccional entre firmas.

As redes burocráticas são formalizadas através de acordos contratuais, o grau de formalização não dá conta de todos os aspectos, o que é complementado pela presença de relações sociais. São exemplos de redes burocráticas simétricas: associações de comércio, federações, cartéis, cooperações de pesquisa e desenvolvimento. Pelo lado assimétrico, temos agências de licenciamento, *franchisings* e várias outras relações extracontratuais.

Ocorrem redes proprietárias quando há um contrato formal com acordo de propriedade tipo *joint venture* (simétrica) ou *capital venture* (assimétrica) (SACOMANO e TRUZZI, 2005).

Métodos quantitativos e qualitativos na análise de redes:

Uma primeira distinção faz referência aos métodos, tanto os métodos quantitativos como os métodos qualitativos utilizam as redes como uma ferramenta analítica.

O enfoque quantitativo considera a análise de redes como um método de análise de estruturas sociais. A relação entre os atores é estudada enquanto coesão, equivalência estrutural e representação espacial, utilizando métodos quantitativos tais como classificação hierárquica ascendente, tabelas de densidade, etc. (BORZEL, 1997).

O enfoque qualitativo está orientado para os processos. Enfoca menos na estrutura de interação entre os atores e mais no conteúdo das interações, utilizando métodos qualitativos como entrevistas, análises de discurso e conteúdo. Os dois enfoques metodológicos não são excludentes, eles podem ser utilizados conjuntamente num trabalho de pesquisa.

Governança de Redes:

Segundo Sacomano e Truzzi, 2005, as redes podem ser abordadas como uma forma de governança no sentido de como um ator econômico lida com as transações externas a ele. E pode ser abordada também como uma forma analítica para estudar as relações sociais: dentro de uma firma, no ambiente interorganização ou no ambiente externo das organizações. As duas perspectivas abordam a maneira como os atores estão imersos numa estrutura de relações que fornecem oportunidades e coações.

As redes enquanto governança permitem a troca de experiências entre os atores, o que permite a absorção de maneiras e procedimentos para os agentes atuarem. Um ator estar

inserido em diversas redes que permitam trocas de experiências só é possível se houver confiança e reputação entre esses mesmos atores ligados em rede.

Análise de redes:

A teoria de rede como forma analítica teve grande influência da antropologia e da sociologia em que os estudiosos buscavam compreender como os indivíduos são ligados uns aos outros, como estas relações funcionavam como um facilitador para as realizações e ainda como uma “cola” que proporciona ordem e significado para a vida social (SACOMANO e TRUZZI, 2005).

Segundo Mizruchi, 1994, as origens da análise de redes estão: na sociometria, em que as relações interpessoais eram representadas graficamente; em trabalhos de antropólogos britânicos e como um apêndice do estruturalismo de Claude Lévi Strauss. Por outro lado, esse mesmo autor encontra aspectos de análise de redes na sociologia estrutural em Durkheim, Marx e Simmel. A análise de rede seria um tipo de sociologia estrutural que se baseia nos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal (MIZRUCHI, 2006).

Pela análise de redes, a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações. Nestes termos as redes concretas de relações sociais ao mesmo tempo incorporam e transcendem organizações e instituições convencionais (MIZRUCHI, 2006). O governo, por exemplo, não é uma instituição fixa, mas uma série de subunidades, muitas vezes operando em oposição umas às outras, cujos membros desenvolvem coalizões e disputas não apenas dentro das agências e entre elas, mas também com diversos agentes externos ao Estado – seria necessário compreender as relações sociais entre agentes dentro e fora das agências estatais para explicar o desenvolvimento da política governamental por exemplo.

Em Sacomano e Truzzi, 2005, a análise de redes possui três níveis: posicional, estrutural e relacional.

Na análise posicional, um conceito importante é a centralidade, relacionada com a posição de um determinado ator dentro da rede. São vários os tipos de centralidade, dentre estes, tem-se, por exemplo, a centralidade de grau, o número de vínculos de um ator com os demais ou ainda o número de laços diretos entre um ator e os outros (GARCIA, 2011).

Na análise estrutural, coesão estrutural ou posicionamento estrutural, a preocupação é com a existência e conformação dos laços entre os atores de uma rede. As redes são analisadas quanto ao seu tamanho (número de participantes), sua densidade (número de vínculos) e sua coesão estrutural e conectividade (GARCIA, 2011).

Considerando os aspectos estruturais, qualquer tipo de rede forma uma estrutura e determinadas relações entre os atores. A disposição dos atores e a posição que ocupam numa rede bem como a presença de regularidade nas relações é denominada de estrutura da rede (SACOMANO e TRUZZI, 2005).

A estrutura contém canais onde os atores trocam bens e serviços, transferem recursos e informações. Estão presentes na estrutura a relação de poder, a confiança, o oportunismo, o controle social, os sistemas de alinhamento de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores, entre outros aspectos.

O posicionamento estrutural e relacional dos atores, em uma determinada rede, compreende diferentes configurações possíveis dos processos de troca. É possível participar de uma rede altamente conectada com relações de longo prazo, mas também é possível participar de uma rede difusa e conseguir informações novas. Dimensionar essas propriedades permite compreender qual é o posicionamento estrutural e relacional mais adequado ao contexto de uma organização (SACOMANO e TRUZZI, 2005).

O posicionamento estrutural de um ator varia entre a rede densa e a rede difusa, uma propriedade estrutural da rede é sua densidade.

A análise da densidade permite identificar se os relacionamentos entre os atores são expressivos diante das possibilidades existentes na rede. Podem ser identificados o número de interações possíveis entre pares de atores e as interações que efetivamente ocorrem. A densidade permite mensurar o potencial de comunicação de um grupo.

Quanto mais extensa for a interconexão entre os atores, maior densidade terá uma rede e maior será a possibilidade de ocorrer o fluxo de informações entre os atores. Assim:

REDES DENSAS - maior interconexão. Caráter redundante das relações – presença de informações amplamente dominadas pelos atores. Facilitando o fluxo de informações e outros recursos e funcionam como sistemas fechados de confiança e normas divididas, em que as estruturas de comportamento-padrão desenvolvem-se mais facilmente e facilitam a atribuição de sanções.

REDES DIFUSAS- grau de interconexão é relativamente menor. O caráter não redundante das relações permite acesso a novas informações, porque os laços são fracos, mas em maior número (SACOMANO e TRUZZI, 2005).

A análise relacional considera a coesão relacional, o importante é medir a intensidade, forte ou fraca, de relacionamento entre os integrantes de uma rede. Relações fortes permitem receber informações refinadas e geram confiança, legitimidade e consenso de comportamento, resultando por sua vez em coesão relacional (GARCIA, 2011).

A legitimação e a legitimidade significam um processo pelo qual determinado padrão de conduta adquire *status* e validação social. A legitimação é uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou adequadas, dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construídos (REZENDE, 2006).

Quanto ao relacionamento entre os atores, comprometimento de recursos e frequência das relações, demonstram o grau de coesão da rede.

Coesão das relações entre os atores é uma propriedade relacional dos pares de atores de uma rede que mostra a intensidade do relacionamento (forte ou fraco).

A coesão tem relação com densidade mais:

Densidade – variável da estrutura geral da rede (densa ou difusa)

Coesão – variável relativa às relações entre os pares de atores da rede. (Fortes ou fracas).


Densa forte – estável, troca de informações refinadas, confiança


Difusa fraca – instável, permite novas informações.


Segundo Mizruchi, 1994, devem ser considerados três elementos analíticos quando se faz análise de redes por causa de sua relevância teórica, elas são: os efeitos da centralidade do agente sobre o comportamento, a identificação de subgrupos da rede e a natureza das relações entre as organizações.

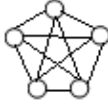
Centralidade e relações entre agentes (MIZRUCHI, 2006; SACOMANO e TRUZZI, 2005):

Na centralidade do agente, a posição de um agente numa estrutura social tem impacto significativo sobre seu comportamento e bem-estar. As diferenças de influência entre o agente mais central e o menos central aumentavam com a crescente hierarquia das estruturas.

Numa tríade fechada  cada agente interage com todos os outros. Numa

tríade hierárquica , o agente central ocupa uma posição privilegiada em relação aos outros dois agentes e pode intermediar essas relações, tendo acesso a recursos, poder e informações. Neste último caso, se configura uma autonomia estrutural do agente.

Uma estrutura com cinco agentes pode ser hierárquica  quando um agente central controla o fluxo em relação aos demais agentes. Outro caso seria uma estrutura não

hierárquica em que todos os agentes têm ligações uns com os outros  .

Numa estrutura de acesso restrito, agentes com centralidade local podem ter mais importância que agentes com centralidade global. Configura-se uma equivalência estrutural, quando esses dois atores de centralidade local ocupam posições similares no interior da rede.

A centralidade pode ser em grau, proximidade ou intermediação.

A centralidade em grau está relacionada ao número de ligações diretas entre um agente e outros ou o número de atores com quem um ator tem relações diretas. A análise é realizada por ator.

Pela proximidade, verificamos com que rapidez um agente pode alcançar vários outros. Está relacionada à capacidade de um ator se ligar a todos os outros atores da rede. Por distância geodésica, verificamos o número mínimo de ligações que determinado ator deve percorrer para acessar qualquer outro membro da rede.

Por intermediação, verificamos que a ligação entre um agente e outro necessariamente passa pelo agente de intermediação. Esse agente tem a possibilidade de intermediar a comunicação entre pares de atores. Realiza, então, a interação entre atores não diretamente ligados entre si. O ator de intermediação pode ter controle sobre as interações entre os outros dois atores que este liga.

Identificação de subgrupos de redes (MIZRUCHI, 2006):

A identificação de subgrupos de redes baseia-se em duas principais vertentes: modelos relacionais que se baseiam em técnicas gráfico-teóricas. Neste foco procuram ser identificadas as regiões densamente conectadas das redes em que a totalidade ou a maioria dos agentes está diretamente ligada entre si. As relações baseiam-se em laços coesos entre os agentes, e as conexões diretas implicam nos agentes se influenciarem mutuamente.

A outra vertente baseia-se em modelos posicionais, predominantemente em técnicas de matriz algébrica. Seu foco é na identificação de agentes estruturalmente equivalentes, pares de agentes ligados aos mesmos terceiros. Esses modelos levam a duas interpretações: uma delas sugere que agentes estruturalmente equivalentes têm a probabilidade de apresentar comportamentos semelhantes porque estão sujeitos a fontes comuns de influência direta. A outra inter-relação sugere que agentes estruturalmente equivalentes, por ocuparem a

mesma posição nas estruturas sociais, competem pelos favores de ocupantes de outras posições. Por causa dessa competição, os agentes tendem a imitar os atos de seus pares estruturalmente equivalentes.

Relações interorganizacionais (MIZRUCHI, 2006):

As interligações de redes diferentes através de atores comuns afetam o modo de agir particular de cada uma das redes. Um exemplo dado por Mizruchi (2006) é a participação de membros de uma firma no conselho de outras firmas.

A participação em várias redes de um ator afeta seu comportamento. As redes interligadas (empresas) são a forma mais estudada de relação interorganizacional. A relação entre os atores afeta o ator em particular. À medida que um ator participa de vários programas diferentes, a sua prática é influenciada por esses vários ambientes frequentados. Assim quando duas empresas compartilham interligações com diversas outras, estão expostas a diversas fontes comuns de informação.

Segundo Sacomano e Truzzi, 2005, as redes como instrumento de análise apoiam-se nas relações regulares entre os atores, que podem ser econômicas, políticas, interações afetivas, etc. As relações são expressas através de conexões entre as unidades de análise onde fluem recursos materiais e não materiais. Referenciando Brito, 2002, esses autores estabelecem que existem quatro elementos morfológicos que constituem a estrutura das redes:

- NÓ - Constituídos por agentes, objetos ou eventos. Há duas perspectivas para o estabelecimento de nós, uma tem a empresa como unidade básica de análise e a outra considera as atividades como os pontos focais do arranjo.

- POSIÇÕES – Define a localização dos nós no interior da estrutura. A posição está diretamente associada à divisão do trabalho dos diferentes agentes (mostra certa hierarquia).

- LIGAÇÕES – quanto maior a espessura do traço maior a conexão – determinam o grau de difusão ou densidades dos atores (nós) de uma rede.

- FLUXOS – Para entendimento da estrutura de uma rede, ainda é necessária a análise dos fluxos tangíveis (insumos e produtos) e intangíveis (informações).

As principais dimensões das redes políticas são: atores, funções, estrutura, institucionalização, regras de conduta e relações de poder (WAARDEN, 1992).

Os atores representam o número de participantes de uma rede que determina sua extensão e característica. Em extensão pode abranger agências do Estado, organizações da sociedade civil e indivíduos. Por outro lado, os atores participantes da rede determinam também as características desta que variam de acordo com as necessidades e interesses desses mesmos

atores. As necessidades e interesses dos atores, por sua vez, formam a base de interdependência da rede (WAARDEN, 1992).

O número e o tipo dos atores são importantes para os atributos das redes, pois representam as dimensões quantitativas e qualitativas dos atores (nós). Essa variável envolve aspectos como necessidades, interesses, capacidade, recursos e desempenho (SACOMANO e TRUZZI, 2005). A função da rede depende das intenções, necessidades, recursos e estratégias dos atores envolvidos. O conceito de função representa uma ponte entre a estrutura e o ator da rede ordenado de acordo com o aumento da intensidade (WAARDEN, 1992). São funções dentro de uma rede: o acesso ao processo de decisão; consultas e troca de informação; troca de recursos e atuações; coordenação, cooperação (WAARDEN, 1992).

A estrutura é o padrão de relacionamento entre os atores que envolve as seguintes variáveis: A extensão da rede determinada pelo número de atores. As fronteiras das redes: Abertas e fluentes ou fechadas e monopolísticas. O tipo de participação: voluntária ou compulsória, a rede é percebida como um problema ou uma oportunidade. O padrão das conexões: Caótica ou ordenada. A intensidade e a força das relações: Frequência e duração da interação. A densidade e multiplicidade: A magnitude das ligações em múltiplas relações, interconexões simétricas ou recíprocas. Agrupamento ou diferenciação em sub-redes. Padrão de ligação ou tipo de coordenação, autoridade hierárquica, troca e consulta horizontal, sobreposições de líderes, mobilidade frequente de pessoal de uma organização para outra. Centralização: nenhuma, múltiplos centros, centralizada. Grau de delegação de competências para tomada de decisão. Natureza das relações: conflituosas, competitivas ou cooperativas (WAARDEN, 1992).

O estágio de institucionalização é uma característica formal da estrutura da rede e indica sua estabilidade. Ocorre maior institucionalização em redes fechadas, com membros compulsórios, ligações ordenadas e múltiplos relacionamentos simétricos (WAARDEN, 1992).

As regras de conduta são as convenções de interação que permitem os atores se relacionarem, são as regras do jogo que governam as trocas na rede. Dependem das percepções, atitudes e educação sociointelectual dos participantes, derivadas da cultura política e administrativa. Redes altamente institucionalizadas desenvolvem suas convenções e culturas (WAARDEN, 1992).

As relações de poder são determinadas pela distribuição de recursos e necessidades entre os atores e as mútuas estruturas organizacionais. Nas relações Estado-empresa, o poder é influenciado pelo tamanho das organizações e pelo grau de centralização ou fragmentação (WAARDEN, 1992).

Os atores criam estratégias para lidar com as interdependências na rede e satisfazer suas necessidades. A estratégia dos atores envolve a seleção de atores, a estruturação de relações, a provisão de funções, criação e manutenção de convenções. Significa a criação de estruturas que facilitam o processo de busca dos objetivos desse ator (WAARDEN, 1992).

A seguir, construímos um quadro teórico, a respeito de análise de redes e institucionalização, que serve de guia para as análises a serem realizadas.

Quadro 2: Quadro teórico: Análise de Redes

Análise/Coesão	Estrutural	Posicional	Relacional	Institucionalização
Significados	Número de atores participantes da rede e a força das ligações. Densidade: Densa-maior interconexão ou difusa-menor interconexão. Fronteiras da rede. Tipo de participação.	Posição de cada ator dentro da rede: Centralidade: degrau - nº de ligações diretas entre atores, proximidade - rapidez que um ator alcança os outros, intermediação - se a ligação de um ator passa por um agente intermediário.	Coesão das relações entre atores, como são os relacionamentos entre os atores.	Regras, Procedimentos, Práticas
Indicadores Atributos de análise	Densidade: Rede difusa - laços fracos mas em maior número. Rede densa - caráter redundante de relações, as informações são amplamente dominadas pelos atores. Fronteiras: Abertas ou fechadas. Tipo de participação: Voluntária ou compulsória.	Centralidade, Proximidade, intermediação.	Confiança, legitimidade, frequência, uso de regras, formas de controle, coordenação, reciprocidade, formalidade/informalidade da relação	Regras, Procedimentos, Práticas
Elementos Morfológicos	Ligações, Fluxos	Nós (atores) e posições	Ligações, fluxos	
Nível de análise	Rede	Ator	Pares de atores	

3. SEGURANÇA ALIMENTAR NUTRICIONAL E O PROGRAMA “VIVA LEITE”

3.1 SAN: A evolução do conceito de segurança alimentar nutricional

O conceito e as preocupações com segurança alimentar vêm sendo discutidos desde o século passado, abaixo traçamos um quadro com alguns aspectos da evolução dessas discussões no mundo:

Quadro 3: Evolução das preocupações com SAN

DÉCADAS	Preocupações de SAN
1920 e 30	Expansão da produção agrícola, para aumentar a disponibilidade de alimentos.
1940	Disponibilidade segura e adequada de alimentos para todos, autossuficiência em termos de se obterem alimentos no mercado internacional e não só da produção interna. Reconhecimento da associação entre pobreza e a fome, visto como dificuldade de acesso aos alimentos.
1950 e 60	Políticas de assistência alimentar na forma de exportações subsidiadas e doação de excedentes de produção agrícola dos países ricos para os mais pobres. A questão do acesso aos alimentos começa a ser discutida em termos de diminuição da pobreza como causa do acesso desigual aos alimentos disponíveis.
1970	Crise aguda de disponibilidade de alimentos - políticas de armazenamento estratégico. Consolida-se a ideia de que fome e insegurança alimentar são decorrentes de dificuldades de acesso aos alimentos e não de produção.
1980	Incorporadas ao conceito de segurança alimentar as noções de alimento seguro, qualidade do alimento, alimentação equilibrada e variada, informações nutricionais e respeito às opções culturais alimentares.
1990	Ampliação do conceito de segurança alimentar nutricional com noções de equidade, justiça, direitos humanos e sustentabilidade no uso dos recursos naturais.
2000	Entre as metas do Milênio está a erradicação da pobreza e da fome até 2015.

Fonte: CARVALHO e KEPPLÉ; PAULILLO e PESSANHA, 2002.

Como mostra o Quadro 3, a partir de década de 1990, o conceito de segurança alimentar é ampliado, a Cúpula Mundial da Alimentação em 1996 reconhece a segurança alimentar e nutricional como um direito humano.

A segurança alimentar e nutricional, então, passa a ser uma obrigação do Estado que envolve a conscientização dos gestores e que esses incorporem ações voltadas para SAN, em suas políticas públicas.

No ano 2000, a ONU promoveu a conferência do milênio, em que os chefes de governo de vários países do mundo se comprometeram com a erradicação da pobreza, estabelecendo oito metas

- Erradicar a extrema pobreza e a fome.
- A universalização do acesso à educação primária.
- A promoção da igualdade entre os gêneros.
- A redução da mortalidade infantil.
- A melhoria da saúde materna.
- O combate à AIDS, malária e outras doenças.
- A promoção da sustentabilidade ambiental.
- O desenvolvimento de parcerias para o desenvolvimento.

As metas são inter-relacionadas entre si e necessitam de ações e políticas intersetoriais para sua realização. Para avaliar essas metas, mais de 40 indicadores foram criados e para questão da fome destacam-se dois:

- Porcentagem de menores de cinco anos com baixo peso e porcentagem da população abaixo do nível mínimo de consumo de energia alimentar.

Para o Brasil, traçamos o Quadro 4, indicando a evolução do conceito de Segurança Alimentar Nutricional.

Quadro 4: Evolução do conceito de SAN no Brasil

PERÍODO	Preocupações de SAN
1930 -63	Perfil epidemiológico nutricional da população com elevada ocorrência de doenças nutricionais relacionadas à fome, à miséria e ao atraso econômico
1937- 45	Primeiras políticas sociais relacionadas à alimentação e à nutrição: Criação da cesta básica nacional. Criação do Serviço de alimentação da previdência social - SAPS: Primeiros restaurantes populares; postos de subsistência - alimentos a preço de custo; ações de educação nutricional. Criação da Comissão Nacional de Alimentação - CNA com o objetivo: Estudar o estado nutricional da população; estimular pesquisas relacionadas à alimentação; Fazer ações educativas para corrigir os hábitos nutricionais errados, incentivar o desenvolvimento da indústria de alimentos.

1946 - 63	Criação das primeiras organizações de combate à fome: Associação Mundial de luta contra a fome (ASCOFAM) sob a presidência de um brasileiro - Josué de Castro. Foi criada uma delegacia regional no Recife
1964 - 73	67% da população apresentava consumo energético inferior aos recomendados pela Organização Mundial da Saúde - OMS. Criação do Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição- INAN. Instituição do Programa Nacional de Alimentação e Nutrição -PRONAN.
1974 - 80	Criados os programas de nutrição e Saúde (PNS), Complementação alimentar (PCA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), Programa de Abastecimento de Alimentos Básicos (PROAB).
1981 - 89	Criado o Programa Nacional de Incentivo ao Aleitamento Materno (PNIAM). A pesquisa Nacional de Saúde e Nutrição - PNSN (1989) observou redução da desnutrição entre crianças menores de 5 anos de idade, porém aponta baixa cobertura dos programas iniciados na década de 1970.
1990 - 92	Pesquisas mostram redução de doenças por carência nutricional e elevação da prevalência da obesidade e das doenças crônico-degenerativas (diabetes, cardiopatias).
1993	Movimento de Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida, liderado pelo sociólogo Herbet de Souza tinha ações de emergências e de pressão da opinião pública. Implantação da política Nacional de Segurança Alimentar e plano de combate à fome e à miséria. Constituição do Conselho Nacional de Segurança Alimentar - CONSEA
1994	Primeira conferência nacional de Segurança alimentar - CNSA produziu uma declaração política e um documento com as condições e requisitos para uma política nacional de segurança alimentar.
PERÍODO	Preocupações de SAN
1995 - 1998	Extinção do CONSEA e criação da Comunidade Solidária - Inclui no combate à fome o combate à pobreza e a inclusão social. Extinção do INAM. Criação do Fórum Brasileiro de Segurança Alimentar e Nutricional
1999 - 2002	Aprovação pelo Congresso da política nacional de alimentação e nutrição. Esvaziamento de atuação da Comunidade Solidária no campo de combate à fome.
2003	Criação do Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar - MESA. Início do Programa Fome Zero - PFZ com ações: Estruturais - Ações para resolver as causas da fome e pobreza; Específicas - Atendimento às famílias que não se alimentam adequadamente; Locais - Implantadas pelas prefeituras e sociedade civil. Criado um novo conselho nacional de segurança alimentar - CONSEA, com o objetivo de propor políticas de segurança alimentar.

2004	Fome Zero passa a integrar as ações do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, incorporando o MESA. A II Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional deliberou a criação da lei que institui o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - SISAN e adota a definição abrangente do conceito de segurança alimentar e nutricional.
2006	Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional - LOSAN é sancionada pela presidência da república, Lei nº 11.346 elaborada pelo Ministério do Desenvolvimento Social e pelo CONSEA.
2007	III Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - Com o objetivo de da construção do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - SISAN

Fonte: CARVALHO e KEPPLÉ; PAULILLO e PESSANHA, 2002.

A partir de 2003, com o programa “Fome Zero”, as políticas de segurança alimentar federais buscam entre suas metas realizar parcerias locais. E em 2004, o Brasil passa a adotar o conceito amplo de segurança alimentar nutricional, daí em diante o programa “Fome Zero” passa a tentar construir um sistema nacional de segurança alimentar.

3.2 Políticas de Segurança Alimentar Nutricional: Compensatórias ou Direitos

De acordo como atual conceito de segurança alimentar e nutricional, a segurança alimentar é a realização do direito de todos ao acesso regular e permanente de alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam social, econômica e ambientalmente sustentáveis¹.

Esse conceito se divide em algumas dimensões, a saber:

- Pela saúde devem ser consideradas as dimensões dietéticas e farmacêuticas ligadas à composição nutricional dos alimentos, incluindo a educação alimentar da população carente.

- Pela higiene e seguridade dos alimentos, deve considerar alimentos sem agrotóxicos e nocivos à saúde. Esta dimensão está ligada a informações da procedência e de como foi produzido o alimento antes de chegar à mesa da população, e que haja garantias em relação à produção, distribuição e à embalagem dos alimentos.

¹ Lei Nº 11.346, de 15 de setembro de 2006

- O eixo ecológico envolve a produção sem defensivos agrícolas tóxicos e que os processos utilizados na produção não deixem resíduos que afetem os ecossistemas e o meio ambiente.

-A autenticidade dos alimentos valoriza e incentiva os modelos naturais e tradicionais de produção agroalimentar. E que esses valores representem o local ligando à identidade das pessoas as produções agrícolas regionais.

-Pela solidariedade a produção do alimento deve ser valorada por questões éticas e humanas. Por exemplo, dar preferências por alimentos produzidos sem mão de obra infantil ou sem uso extensivo de agrotóxicos. Um fator importante em todos os eixos do conceito é a possibilidade de ter a informação sobre o alimento, garantindo assim o direito de escolha por alimentos mais sustentáveis.

Por outro ponto de vista, Graziano da Silva, 2006, escrevendo sobre as experiências do programa “Fome Zero”, afirma que a baixa incorporação da noção de segurança alimentar na cultura nacional, entendida como demanda da sociedade, faz com que o combate à fome prevaleça sobre a garantia de segurança alimentar e nutricional, e tal entendimento ocasiona um equívoco nas políticas de segurança alimentar e nutricional. O equívoco consiste em subordinar à política de segurança alimentar as políticas emergenciais de combate à fome. O correto seria haver uma política permanente de segurança alimentar, e o combate à fome parte dessa política.

As políticas de segurança alimentar no Brasil têm alcance e visibilidade limitados em face ao desafio de erradicar a fome e garantir segurança alimentar e nutricional a toda população. O acesso à alimentação não está incorporado ao imaginário popular como um direito e sim como um favor ou uma “bondade” política através da doação de cestas básicas, etc. Falta à política de segurança alimentar e nutricional no Brasil um desenho, há divergências conceituais importantes, quando se trata de definir os melhores instrumentos para garantir a proteção social e o acesso à alimentação (GRAZIANO da SILVA, 2006).

O fato de uma política de combate à fome prevalecer sobre uma de segurança alimentar e nutricional cria equívocos que vão desde a falta de percepção da população sobre segurança alimentar até a proposição de políticas de combate à pobreza e auxílios de renda ao invés de programas de acesso à alimentação.

Do ponto de vista da organização, as políticas de segurança alimentar no Brasil abrangem programas e projetos públicos com diversas formas de organização, metodologia operacional, financiamentos e objetivos, sejam federais, estaduais ou municipais.

Os órgãos de segurança alimentar e nutricional variam quanto à posição hierárquica na estrutura do poder público local. Do ponto de vista da personalidade jurídica podem ser secretarias, empresas públicas, coordenadorias, diretorias, etc. Esses órgãos ainda podem exercer funções mistas tipo uma Secretaria de Agricultura que concilie as questões agrícolas com as políticas estaduais ou municipais de segurança alimentar.

Pode ainda haver diferentes interfaces e arranjos de cooperação intragovernos e intergovernos com diferentes parcerias. Intragovernos quando o programa é realizado internamente numa Prefeitura ou uma política estadual sem contato com os municípios e intergovernos quando as parcerias, convênios envolvem órgão de esferas diferentes de poder, como, por exemplo, governo estadual e municípios.

E ainda pode envolver diversos graus de participação da população nos programas como voluntários ou beneficiários. A população podendo gerir o programa, opinar sobre o funcionamento e gestão, reivindicar a continuidade, monitorar ou denunciar, enfim fiscalizar a qualidade para atender a seus interesses e da sociedade.

Segundo Cunha, 2000, ocorrem quatro elementos relevantes nos arranjos locais de políticas de segurança alimentar, eles são:

- A hierarquia da principal unidade administrativa que realiza a política de segurança alimentar. Quanto mais elevado for o nível hierárquico dessa unidade maior o grau de comprometimento do poder público local com as políticas de segurança alimentar.

- O grau de nucleação da política em torno da estrutura administrativa principal do município permite atingir benefícios decorrentes da sinergia de projetos distintos reunidos numa mesma coordenação.

- As parcerias, participação popular e articulação interinstitucional são formas eficientes de expandir o grau de cobertura e ampliar o grau de eficácia dos programas públicos. Essas parcerias podem ocorrer entre os órgãos de poder público, com organizações não governamentais e com a iniciativa privada.

A mensuração do grau de cobertura e eficácia dos programas de forma quantitativa e qualitativa permite comparar o desenvolvimento dos programas, dando indicadores que direcionam a política e buscando focar cada vez mais na solução dos problemas locais de segurança alimentar.

Nas políticas de segurança alimentar, geralmente objetivam-se alguns focos ou eixos de intervenção, eles são:

- O eixo de regulação que envolve as ações do poder público no mercado agroalimentar pelo lado da oferta, intervindo de forma direta ou indireta.

Essas intervenções podem ser de forma sistêmica criando novos canais de comercialização onde produtores rurais possam contribuir no abastecimento urbano por meio de feiras de produtores ou outro arranjo local que barateie o custo dos alimentos para a população urbana, gerando renda ao produtor rural.

Outro modo de intervenção é a competitiva em que o poder público destina espaços públicos para o comércio alimentar, aumentando a concorrência e barateando os preços.

Uma terceira intervenção ainda pelo eixo de regulação seria de forma normativa, cabendo ao poder público estabelecer regras de funcionamento para comercialização de alimentos.

- Eixo das políticas compensatórias, este eixo envolve a ação pública no sentido de dar acesso às populações em situação de risco com a alimentação.

De forma estrutural, seria o fornecimento regular de refeições para a rede de ensino público municipal, para instituições públicas de ensino conveniadas e para saúde e assistência social. De forma emergencial, seria a distribuição de alimentos para pessoas vulneráveis e com desnutrição como crianças, idosos, gestantes, etc. Também está neste caso a distribuição de alimentos para grupos sociais em situação de risco. Uma terceira situação é a comercialização subsidiada de gêneros alimentícios e refeições para a população.

- Eixo das práticas urbanas, envolve o modo de vida urbano relacionado à questão alimentar. Esse eixo abrange a difusão de informações sobre os preços dos alimentos no município, alternativas de consumo, aproveitamento dos alimentos, educação alimentar, apoio a produções alimentares individuais ou comunitárias de alimentos, oficinas alimentares/agroecológicas, etc.

Esse eixo assume as funções: informativas, quando orienta a difusão de informações de preços, locais e aspectos nutricionais. Agroambiental quando busca a difusão de técnicas e práticas corretas no aproveitamento dos recursos naturais urbanos para produção individual ou comunitária de alimentos. E a função de multipropósito que tenta fazer a interação dos aspectos alimentares com outros objetivos públicos como lazer, cultura, etc.

3.3 O Programa “Viva Leite”: Um breve histórico

O Programa de distribuição de leite do Estado de São Paulo denominado “Viva Leite” existe há 21 anos (1993 – 2014). É uma política pública de segurança alimentar nutricional compensatória que distribui leite para crianças e idosos.

Segundo texto da Secretaria de Agricultura² o programa tem como objetivo oferecer complemento alimentar, seguro e de alto valor nutritivo, a crianças de baixa renda que vivem em situação de risco nutricional; para, também, auxiliar o escoamento da produção leiteira do Estado de São Paulo.

No período inicial de 1993 a 1995, o programa chamava-se “São Paulo Vidalimento – Leite” foi instituído pelo Decreto 37.739 de 27 de outubro de 1993 para atender à população infantil de famílias situadas abaixo da linha da pobreza. O leite era distribuído pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (SAA – SP) na cidade de São Paulo e região metropolitana.

Deveria atender inicialmente até 100 famílias carentes por entidade social cadastradas na coordenadoria de abastecimento da SAA-SP, cada família com renda familiar mensal de até dois salários-mínimos, atendendo uma criança de seis meses a seis anos por família³.

Observando por outro prisma, o decreto atendia a uma demanda dos produtores de leite paulista realizada através da Câmara Setorial⁴ de Leite e Derivados, com o objetivo de escoar o excesso de produção e recompor os preços pagos aos produtores⁵.

Essa reivindicação vinha com o fim da política federal de compra de leite e distribuição para crianças carentes de zero a sete anos através de tíquetes. Tal política assegurava a compra pelo governo federal de aproximadamente 30% da produção nacional. A compra de leite pelo governo federal estimulou a produção, e o seu fim deixou um excesso de oferta.

O modelo adotado pelo governo paulista diferenciava do modelo federal particularmente com relação à substituição do sistema de distribuição de tíquetes-leite que gerava fraudes entre o beneficiário e as padarias distribuidoras⁶. No sistema paulista, as usinas de leite entregavam leite pasteurizado embalados em saquinhos nas entidades cadastradas⁷.

A opção por leite pasteurizado em saquinhos ao invés de leite em pó, tíquetes, embalagens longa vida, era um incentivo para que produtores regionais do Estado de São Paulo atendessem ao programa, dado que o leite em pó ou longa vida poderia vir de qualquer parte do

² SÃO PAULO (a), p. 4.

³ SILVA, 2010

⁴ Câmaras Setoriais - representantes de entidades de classe, setorial e representantes do setor público reuniam-se para discutir as políticas para o setor produtivo, vide SILVA, 2009.

⁵ SILVA, 2007

⁶ O tíquete tinha valor de moeda nas padarias para troca com outros produtos e mercadorias diferentes de leite.

⁷ O novo sistema também eliminava as padarias como intermediárias.

país, enquanto pasteurizado haveria mais dificuldades de produtores de fora do Estado atender ao programa.

Em 1995, o Decreto 40.036, de 05 de abril criou o programa “Campo/Cidade Leite” substituindo o programa “São Paulo Vidalimento – Leite”.

A principal mudança foi a expansão do programa para o interior do Estado através da incorporação do sistema de distribuição de leite que era realizada até então pela Secretaria de Saúde.

Em 1997, com o Decreto 41.612, o programa foi modificado estabelecendo entre os beneficiários uma prioridade de atendimento. As crianças de 6 meses a 23 meses teriam prioridade no recebimento.

No final da década de 1990, experiências⁸ de enriquecimento do leite com ferro e vitaminas indicaram melhoras na saúde nutricional das crianças. Essas experiências incentivaram o programa a optar pela adição de ferro e vitaminas A e D ao leite distribuído sob orientação da Secretaria Estadual de Saúde. Uma avaliação nutricional dos efeitos desse processo foi realizada por Raimundo, 2005; Sá e Szarfarc, 2009 e Augusto, 2009.

Em 1999, o Decreto 44.569, de 22 de dezembro de 1999 substituiu o programa “Campo/Cidade Leite” pelo “Projeto Estadual de Leite – “Viva Leite”, este foi constituído dentro do programa de alimentação e nutrição para populações carentes, parte integrante do plano plurianual do agronegócio paulista (1999-2002).

Nesse decreto, após o início do processo de enriquecimento do leite com ferro e vitaminas, foi implantado o sistema de acompanhamento antropométrico das crianças (janeiro 2003) que recebiam o leite do programa nas cidades do interior do Estado, essa medição é realizada geralmente pelas enfermeiras dos postos de saúde e busca acompanhar o desenvolvimento da criança.

A partir de 2000, com o Decreto 45.014 de 28 de junho de 2000, o atendimento foi estendido para pessoas idosas de baixa renda, abrangendo somente a região da cidade de São Paulo e Grande São Paulo. O idoso deve ter renda familiar até dois salários-mínimos, idade acima de 60 anos e tem prioridade os com mais de 65 anos e/ou portadores de doenças crônicas e/ou façam uso de medicamentos contínuos.

Em 2001, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA-SP) fez um levantamento de todas as miniusinas de leite para que fossem incentivadas a participar das licitações de venda de leite. A partir de 2003, as licitações passaram a ser feitas por blocos de

⁸ TORRES, 1996

municípios, para garantir o atendimento a todas as cidades do Estado e contar com a participação do maior número de laticínios e produtores regionais⁹.

A partir de dezembro de 2007, o sistema de gestão estadual do programa passou a ser informatizado, os dados passaram a ser digitados num sistema (programa informatizado do sistema PAN¹⁰) e armazenados em um banco de dados para usos dos gestores estaduais e municipais. Esta nova forma de controle possuía filtros de entrada de dados que impossibilitavam a inclusão no programa de beneficiários com informações incompletas ou inconsistentes das fichas de cadastro. Assim o controle e a supervisão do programa são realizados mensalmente, e os dados são atualizados pelas unidades de distribuição, ONGs ou Prefeituras, num sistema informatizado. E a cada 4 meses é realizado um relatório de prestação de contas em 12 centrais regionais.

No primeiro semestre de 2011, o governo do Estado transferiu a gestão do programa da Secretaria Estadual de Agricultura para a Secretaria de Desenvolvimento Social – SEDS.

Os beneficiários são orientados e acompanhados no local onde recebem o leite. Em São Paulo e Grande São Paulo nas entidades conveniadas e no interior do Estado pelos sistemas de cada Prefeitura conveniada.

O programa, segundo um de seus gestores, atende a todos os municípios do Estado de São Paulo e distribui acima de 10 milhões de litros de leite/mês, perfazendo cerca de 700 mil famílias. Aproximadamente 10 mil produtores fornecem leite para o programa, o equivalente a 31% dos produtores do Estado de São Paulo.

Tabela 2: Números do Programa “Viva Leite”

Crianças atendidas	650 mil
Idosos atendidos	60 mil
Litros de leite distribuídos por mês	10,8 milhões
Usinas de leite	34
Produtores de leite	10 mil (31% dos Produtores do Estado)
Municípios no interior	606
Postos de distribuição no interior	3.000
Municípios na Grande São Paulo	39
Entidades de distribuição na capital	3.300

Fonte: São Paulo (a) p. 5.

⁹ SILVA, 2007

¹⁰ Programa de alimentação e nutrição do Estado de São Paulo

Existem 3.300 entidades sociais cadastradas entre a capital e as regiões da Grande São Paulo, sendo a distribuição do leite realizada duas vezes por semana (2 litros/entrega/beneficiário), nas referidas instituições. Na última semana de cada mês, a distribuição do leite acontece em três ocasiões.

No interior do Estado de São Paulo, as redes de distribuição são distintas, pois envolvem 606 prefeituras municipais e ocorrem três vezes por semana em postos indicados pelas Prefeituras (sem o envolvimento de entidades sociais).

A compra governamental do leite, das usinas de beneficiamento, é feita através de pregão eletrônico, em blocos de municípios regionais, atualmente, são 32 blocos ou redes no Estado de São Paulo. O pregão eletrônico é realizado para garantir o atendimento a todos os municípios e o maior número possível de laticínios e pecuaristas regionais. Na capital, as usinas fazem as entregas nas entidades e, no interior, em postos indicados pelas Prefeituras conveniadas.

Quanto ao controle do leite pasteurizado, é realizado por amostragem, sendo enviado a um laboratório credenciado, com os exames pagos pelas usinas. Entre as usinas, um grande número é composto por médias e pequenas empresas.

Segundo documento da gestão estadual, 87% das ocorrências de reclamações do programa no período de 2008 a 2010 foram solucionadas. No mesmo período, no sentido de cumprir as regras de qualidade contidas nos contratos de compra de leite entre os laticínios e o Estado foram trocados ou repostos mais de 2.100 recipientes térmicos (caixas de isopor) para conservação do leite (SÃO PAULO –Estado - b).

3.3.1 Dados do processo de aquisição do leite no período da pesquisa

Durante o período do trabalho de pesquisa, estava vigente o processo de compra referente à licitação – Pregão Eletrônico nº 06/2011 processo administrativo nº1245/2011 com vigência de setembro de 2011 a agosto de 2012, posteriormente os contratos desse pregão eletrônico foram renovados por mais um ano através de termo aditivo que prorrogou a vigência dos contratos para o período de setembro de 2012 a agosto de 2013.

A quantidade de litros mensais totais considerando São Paulo/capital, Grande São Paulo e interior, nesse período era de mais de 10 milhões de litros, conforme quadro abaixo.

Tabela 3: Distribuição entre grandes regiões do Estado

	qt p/ crianças (L)	qt. p/ idosos (L)	total (L)
Capital	2.209.350	496.125	2.705.475
Grande São Paulo	2.504.745	844.890	3.349.635
Interior do Estado	4.401.135		4.401.135
total	9.115.230	1.341.015	10.456.245

Fonte: São Paulo (b)

A quantidade de beneficiários entre crianças e idosos atendidos nesse período era de 698.270.

Tabela 4: Beneficiários atendidos

Beneficiários	crianças	idosos	total
Capital	166.983	56.326	223.309
Grande São Paulo	147.290	33.075	180.365
Interior do Estado	294.596		
total	608.869	89.401	698.270

Fonte: São Paulo (b)

No interior do Estado, o pregão abrangeu 43 blocos de regiões, conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Regiões Administrativas (RA) e Blocos de Licitação

Blocos	Regiões Administrativas	Litros/ano
1	RA Franca	1.451.160
2	RA Araçatuba	2.280.240
3	RA Sorocaba/Campinas	1.388.520
4	RA Campinas*	1.798.920

5	RA Presidente Prudente	1.268.820
6	RA Campinas	1.364.760
7	RA Marília	1.410.300
8	RA Barretos	694.440
9	RA São José do Rio Preto	756.360
10	RA São José do Rio Preto	3.490.020
11	RA Campinas/ Bauru	1.306.080
12	RA São José dos Campos	1.033.920
13	RA São José dos Campos	827.640
14	RA Campinas	1.275.120
15	RA São José dos Campos	1.940.400
16	RA Registro	2.420.280
17	RA Presidente Prudente	1.207.800
18	RA Presidente Prudente	1.990.620
19	RA Presidente Prudente	358.920
20	RA São José do Rio Preto	2.108.880
21	RA Marília	1.218.780
22	RA Sorocaba	873.900
23	RA Sorocaba	730.080
24	RA Ribeirão Preto	867.600
25	RA São José do Rio Preto	587.520
26	RA Sorocaba	1.569.600
27	RA Sorocaba	408.240
28	RA Presidente Prudente	1.807.740
29	RA Marília	592.920

30	RA Bauru	518.580
31	RA Sorocaba	771.120
32	RA Bauru	537.120
33	RA Bauru	781.380
34	RA Campinas	758.880
35	RA Campinas	1.163.160
36	RA Campinas	839.520
37	RA Ribeirão Preto	550.440
38	RA Marília	413.280
39	RA Sorocaba	3.213.000
40	RA Sorocaba	1.424.880
41	RA São José do Rio Preto	615.780
42	RA Marília	1.255.860
43	RA	941.040
Total		52.813.620

Fonte: Pregão eletrônico 06/2011

*Uma Região Administrativa (RA) pode ter mais de um bloco de licitação

3.3.2 Regras do Programa “Viva Leite”

Critério geral: crianças de 6 meses a 6 anos e 11 meses pertencentes a famílias com renda mensal de até dois salários-mínimos. Prioridade no atendimento a crianças de 6 a 23 meses. Após esses critérios, terão preferência as crianças pertencentes a famílias em que o chefe de família está desempregado ou se a mãe for arrimo de família. Cada família pode cadastrar no máximo duas crianças.

Idosos acima de 60 anos (somente na capital e Grande São Paulo) - prioridade no atendimento a idoso com mais de 65 anos de idade pertencente a famílias com renda mensal de até dois salários-mínimos. E após esses critérios, tem preferência aqueles que fazem uso contínuo de medicamentos ou são portadores de doenças crônicas.

Obrigações do beneficiário:

- Buscar o leite nos dias e horários combinados.
- Manter a vacinação da criança e idoso em dia.
- Comparecer a palestras informativas sempre que solicitado.
- Manter o cadastro sempre atualizado na entidade.
- Levar a criança beneficiária para pesar e medir a cada quatro meses. (interior)
- Assinar a ficha de controle de recebimento do leite. (interior)
- Não faltar à entrega do leite por mais de três vezes consecutivas sem justificativa.

Documentos para cadastro da criança:

- Certidão de nascimento da criança;
- Documento de identificação (RG) da mãe ou detentora da tutela;
- Carteira de vacinação da criança;
- Comprovante de residência (ex.: conta de água, luz, telefone);
- Comprovante de rendimentos (holerite) ou, se necessário, comprovante da condição de desemprego ou de ser a mãe arrimo de família.

Documentos cadastro do idoso:

- Documento de identificação (RG) e do responsável legal (caso dependente);
- Comprovante de residência (ex.: conta de água, luz, telefone);
- Comprovantes de rendimentos (cartão do INSS ou declaração do próprio beneficiário).
- Comprovante de rendimentos do responsável (holerite);
- Carteira de vacinação atualizada;
- Caso seja portador de doenças crônicas, apresentar atestado médico que comprove tal situação.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para execução deste trabalho de pesquisa, optamos pela abordagem qualitativa, realizamos entrevistas com os sujeitos, aplicamos questionários e utilizamos relatos em diário de campo, foram usados poucos dados quantificáveis.

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (GIL, 1996).

Segundo Fonseca, 2005, discutindo a questão da avaliação de projetos sociais: Menciona que os métodos quantitativos estão ganhando prestígio e notoriedade em função de sua universalidade metodológica. Em projetos sociais, o resultado é que as avaliações quantitativas acabam se restringindo a situações onde os dados estejam disponíveis, geralmente com alguns anos de atraso. As avaliações qualitativas geralmente são mais pragmáticas no sentido de não aspirarem a grandes representações do conjunto da realidade. Normalmente têm a forma de estudos de caso com a finalidade de compreender fenômenos sociais. Costumam ser realizadas com trabalho de campo, verificação *in loco* do que está se passando, valorização de entrevistas e métodos de observação como formas de coleta da evidência empírica. Não produzem necessariamente generalizações, mas subsidiam a identificação de problemas.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, pois segundo Gil (1996) esta visa a proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvem levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho envolve uma pesquisa bibliográfica sobre a teoria institucional, análise de redes, segurança alimentar e o Programa “Viva Leite”. O trabalho inclui também uma pesquisa documental em cima de leis que estabelecem o Programa “Viva Leite”, textos produzidos no âmbito da coordenação do programa entre outros materiais documentais. Por fim, é um estudo de caso do Programa “Viva

Leite” no Bloco 27 deste programa.

Seguem a apresentação dos municípios estudados e a metodologia de análise de redes realizada

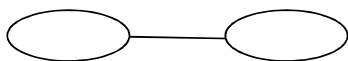
4.1 Método da análise das redes

Primeiramente através das entrevistas, procuramos identificar os atores municipais que atuam no programa, após esta fase foram investigadas as ligações do programa no município, identificando seus elos e atores. A próxima fase foi caracterizar cada ator e por último cada elo. Essas ligações são retratadas de forma analítica e descritiva.

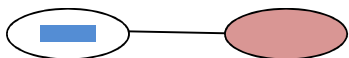
Fase 1 – identificação dos atores: Entendemos que identificando os atores estamos identificando os “nós” da rede.



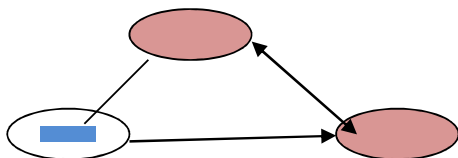
Fase 2 – Desenho das ligações entre os atores: A partir das ligações, podemos identificar os laços diretos entre atores e o número de atores com que um ator tem relações diretas. As ligações apresentam os fluxos entre pares de atores. A direção do fluxo de comunicação indica o tipo de relação. Por exemplo, se “A” diz ter relação com “B”, temos um tipo de fluxo “A → B”, de outra forma se “B” diz ter relação com “A” temos “A ← B” e se ambos dizem ter relações um com outro temos um fluxo, uma relação simétrica tipo “A ↔ B”. Implica em identificar o que flui pelas ligações entre os atores: Recursos tangíveis e não tangíveis.



Fase 3 – Caracterizar o ator: Identificar qual o papel do ator dentro da rede, centralidades e qual sua contribuição para o resto dos atores.



Fase 4 – Caracterizar estrutura: Construir o desenho completo da estrutura da rede.



Estrutura, relações e posições são dimensões para análise de redes. Aqui em nível analítico separamos alguns aspectos relacionais que no nosso entender são importantes para caracterizar o Programa “Viva Leite” nos municípios estudados, contudo entendemos que tais aspectos são parte de um todo das relações existentes entre os atores, assim não podemos pensar em confiança sem pensar em relações frequentes, trocas de informações refinadas, reconhecimento e legitimidade. Todos são aspectos transversais presentes nas relações e indissociáveis destas que no conjunto também fazem parte das características estruturais e posicionais da rede estudada.

4.2 Coesão relacional: indicadores

Relações são propriedades de pares de atores. Envolve a qualidade das interações de troca por onde fluem: recursos, informações e conhecimento.

As relações podem ser medidas através da coesão nas trocas.

Os recursos são tangíveis ou não tangíveis: Quando tangíveis, são recursos físicos e mensuráveis e, quando não tangíveis, envolvem comportamentos, habilidades, capacidades, etc.

Relações coesivas são subsistemas formados por pares de atores, os quais têm relações relativamente fortes, intensas, frequentes e positivas (WASSERMAN & FAUST, 1994).

A coesão das relações pressiona o grupo em direção à uniformidade. A uniformidade tende a ser maior em grupos que têm relacionamento cara a cara do que em grupos que não têm contato frequente. Estas relações representam maiores coesões relacionais. A uniformidade é uma característica das relações coesas e pode ser relacionada ao grau de institucionalização das relações.

Características de relações coesas são: ganho de informações refinadas, conhecimento tácito, maior controle social, reciprocidade entre os atores que envolvem elementos estruturais e relacionais.

Para análise neste estudo, selecionamos alguns atributos de relações entre pares de atores e verificamos a presença deles nas relações. Esses atributos são:

Confiança: O que liga um ator a outro que garante um reconhecimento mútuo de reputação e permite que na gestão do programa se deleguem responsabilidades envolve recursos de poder, reputação e troca de informações confiáveis. Quanto maiores as relações de confiança, maior a coesão relacional.

Legitimidade: Reconhecimento da reputação do ator e sua legitimidade em desempenhar certa função na rede. Uma percepção generalizada em que a conduta do ator é correta, desejável ou apropriada, segundo as normas construídas socialmente.

Reciprocidade das informações: Relativo à troca mútua de relacionamentos e informações permite verificar a simetria de relações numa rede.

Controle: Capacidade de acompanhar, controlar e influenciar os demais atores no respeito às regras e sua cognição e até modificar uma regra em uso (PAULILLO, 2006).

Fluxo de informações: Capacidade de compartilhar as informações entre os atores da rede com acesso preferencial através das inter-relações

Fluxo de recursos tangíveis: Importante neste caso, pois captura o fluxo do leite desde o laticínio até o beneficiário.

Frequência: A intensidade em que ocorrem os contatos e interações entre um ator e outro. Permite a troca de informações, relações de confiança e reciprocidade.

Regras formais: Cumprimento das regras formais e capacidade de transmissão dessas regras para outros atores da rede bem como a absorção de seu conhecimento.

Regras informais: Capacidade de criar regras informais, fazer cumpri-las, essas regras podem ser condizentes com as regras formais ou não. Neste caso e no anterior (formais), a capacidade de fazer cumprir, transmitir e adequar demonstra a coesão.

À medida que as regras são usadas ou cumpridas numa rede, é que podemos perceber a importância ou influência dos demais atributos. O uso das regras identifica os graus de centralização das operações e de envolvimento dos atores, determinando também as frequências das operações. À medida que as regras são usadas, cumpridas e reelaboradas, a rede se institucionaliza. É o uso das regras que institucionaliza a rede, seu grau de eficácia e nível de coesão (PAULILLO, 2002b).

A presença do uso das regras nas relações nos indica que há coesão. Além do uso das regras, procuramos identificar os outros atributos elencados que podem demonstrar uma maior coesão à medida que são diagnosticados nas relações.

4.3 Indicadores posicionais

A posição estrutural pode ser verificada pela densidade da rede. Funciona como um sistema fechado de confiança e normas compartilhadas que facilitam o fluxo de informações e recursos e facilitam a atribuição de sanções e controle dos atores.

A análise posicional considera a função do ator dentro da rede, esse ator é uma entidade que consiste em grupos de indivíduos e os elos entre eles (WASSERMAN & FAUST, 1994). Neste trabalho, são considerados atores cada entidade do processo de distribuição de leite.

O posicionamento estrutural do ator em uma rede de relações é um elemento primordial para entender a estrutura de troca entre os atores.

A posição de um ator na estrutura condiciona a troca de recursos, informações, relações de poder e outros aspectos.

Para cada posição ocupada por um ator, existem expectativas, normas e papéis que determinam seu comportamento.

A centralidade é um atributo do ator que mostra sua contribuição para o restante do grupo, pois identifica os seus acessos a recursos, poder e informação. O ator central em uma rede pode ser aquele que pode comunicar-se diretamente com vários outros, ou está próximo de muitos outros e quando muitos atores o utilizam como intermediário em suas comunicações (PAULILLO e ALMEIDA, 2011).

Um ator que recebe muitas informações e tem muitas ligações é chamado de ator proeminente, muitos outros atores compartilham informações com ele e isso indica sua importância e reputação na rede (PAULILLO e ALMEIDA, 2011).

Grau de centralidade: Grau tem o sentido do número de laços entre os atores de uma rede. Quando envolve a centralidade e então um ator em específico define o número de atores com quem este ator em particular tem ligações diretas.

Grau de proximidade: O número mínimo de ligações que determinado nó deve percorrer para acessar qualquer outro membro (distância geodésica). É a capacidade de um ator se ligar a todos os outros atores de uma rede (Centralidade por proximidade). Quanto menor for

a distância que um ator precisa percorrer para alcançar outros atores da rede maior a sua centralidade na rede.

Grau de intermediação: É a possibilidade de interação entre atores não diretamente ligados entre si, dependendo de atores de intermediação que potencialmente podem ter algum controle sobre as interações de nós não adjacentes. A centralidade por intermediação é a característica ou propriedade de um ator que se liga a vários outros nós que não se conectam diretamente, fazendo um papel de intermediação.

Tabela 5: Elementos para análise posicional de redes

Atributos	Parâmetros
Grau de Centralidade	Ator com maior centralidade
Grau de Proximidade	Proximidade - menor distância geodésica
Grau de intermediação	Que pares de atores são intermediados

Fonte: Construído pelo autor com base em WAARDEN, 1992

4.4 Indicadores da estrutura da rede

A análise estrutural observa as características gerais da rede.

São atributos para análise estrutural:

O tamanho da rede que se relaciona ao número de atores envolvidos. Redes com poucos atores envolvidos facilitam a atribuição de sanções e normas operacionais, redes com muitos atores facilitam o acesso a novas informações.

A densidade das relações indica se os relacionamentos entre os atores são expressivos, diante das possibilidades existentes na rede.

As estruturas das conexões podem ser densas ou difusas. Relacionada com o grau de interdependência entre os atores – densa para um alto grau de interdependência e difusa para baixo grau de interdependência, a densidade e difusão são extremos opostos.

A densidade da rede, que representa o número de interações possíveis entre pares de atores e as interações que efetivamente ocorrem, permite mensurar o grau de comunicação do grupo. Quanto maior for a densidade maior será a possibilidade de ocorrer o fluxo de informações. Em termos práticos, é o quociente entre o número de relações existentes com as

relações possíveis (ÁLVAREZ E AGUILAR, 2005). A densidade estrutural permite comparar as estruturas de redes do programa em cada município. Os limites da rede definem se ela é restrita ou acessível. Determina se a entrada de outros atores na rede é acessível ou restrita – há barreiras à entrada de novos atores – quanto menor o número de envolvidos em uma rede, maior a restrição de novos atores ingressarem na mesma.

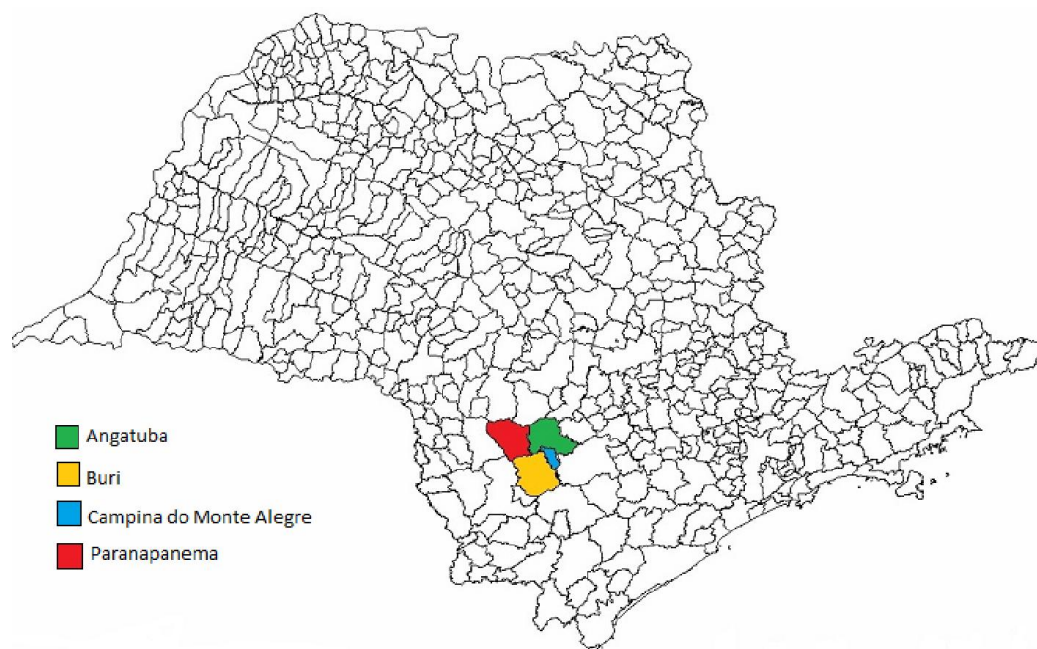
Tabela 6: Elementos para análise de estrutura de redes

Atributos	Parâmetros	Característica
Tamanho	Nº de atores	Poucos ou muitos
Densidade Relações existentes/relações possíveis	Densa ou fragmentada	Densa ou Difusa
Limites	Há barreiras à entrada na rede	Acessível ou Restrita

Fonte: Construído pelo autor com base em ÁLVAREZ E AGUILAR,2005 e SACOMANO e TRUZZI,1995

4.5 A região estudada

Figura 4: Mapa do Estado de São Paulo, destacando-se o Bloco 27



No ano de 2010, o Conselho Universitário da Universidade Federal de São Carlos aprovou a criação de um novo *campus*, numa área de 643 hectares recebida por doação

do escritor Raduan Nassar. O processo de implantação do novo *campus* deveria considerar a realidade local/regional e por isso foram destacados no projeto de implantação os eixos de segurança alimentar nutricional, agricultura familiar e desenvolvimento sustentável. O local, segundo texto do projeto de implantação do *campus*, está localizado numa das regiões mais pobres do Estado de São Paulo.

Em 2011, fizemos a opção por estudar o programa de distribuição de leite do Estado de São Paulo “Viva Leite”, buscamos uma região para realizar os estudos de campo e fizemos uma visita à coordenação estadual do programa, onde entrevistamos o coordenador e colhemos alguns documentos. Entre esses documentos estavam os blocos de licitação do programa que numa análise mais atenta verificamos que havia um bloco de licitação cujos municípios estavam na região de criação do novo *campus* da UFSCAR.

No segundo semestre de 2012, fomos a campo na região e entrevistando um ex-prefeito de uma das cidades, por coincidência tivemos através dele a informação de que o município havia sido pioneiro no processo de enriquecimento do leite com ferro e vitaminas e servido de local-piloto para acompanhamento do desenvolvimento das crianças, a partir de tal política pública de segurança alimentar e nutricional.

Diante desse quadro, o trabalho de pesquisa foi desenvolvido nesta região o Bloco 27 da licitação do Programa “Viva Leite”.

Figura 5: Cidades do Bloco 27



A região onde a pesquisa foi desenvolvida contempla os municípios de Angatuba, Buri, Campina do Monte Alegre e Paranapanema. Estes municípios são conveniados do Programa “Viva Leite” desde sua criação. Eles compõem o Bloco 27 da licitação do Programa “Viva Leite”. Seguem, no Quadro, alguns números do programa neste bloco:

Quadro 6: Números da distribuição de leite do Bloco de Licitação 27

CIDADE	NÚMERO DE BENEFICIÁRIO	LITROS BENEFICIÁRIO DIA	MÊS	LITROS/MÊS	LITROS/ANO
Angatuba	572	0,5	15	8.580	102.960
Buri	838	0,5	15	12.570	150.840
Campina do Monte Alegre	92	0,5	15	1.380	16.560
Paranapanema	766	0,5	15	11.490	137.880
TOTAL	2.268			34.020	408.240

Fonte: GOVERNO DE SÃO PAULO (b) – documento interno e pesquisa de campo

Angatuba tem uma população estimada (2014) de 23 mil habitantes, a base econômica é a indústria e a agricultura e o PIB *per capita* médio, números de 2011, era de 2.080 reais.

Buri é um município com 19 mil habitantes, a base econômica é a indústria agromadeireira e a produção agrícola de milho, trigo e soja, o PIB *per capita* médio, números de 2011, era de 1.603 reais.

A cidade de Campina do Monte Alegre existe há 18 anos, antes fazia parte do município de Angatuba, tem com 6 mil habitantes e a base da economia é a agricultura e a pecuária. Segundo a publicação de 2012 do governo do Estado de São Paulo “retrato social”, o índice de pobreza multidimensional (IPM) deste município é de 0,001 numa escala de 0 a 1. O que pesou neste índice foram as privações de educação e saneamento. O PIB *per capita* médio, números de 2011, era de 1.807 reais.

Paranapanema é um município com 70 anos e sua população está por volta de 19 mil habitantes, é uma instância turística por causa da água represada do rio Paranapanema e

pela produção de flores no distrito Holambra II, o município é um dos maiores produtores de sementes do Brasil. O PIB *per capita* médio, números de 2011, era de 1.876 reais.

Os municípios pesquisados estão numa região carente do Estado de São Paulo com baixo Índice de Desenvolvimento Humano e alta vulnerabilidade social, conforme quadro abaixo.

Tabela 7: Indicadores sociais dos municípios estudados

	IDHM/2010 IBGE	Índice Paulista de responsabilidade social 2006	Proporção de domicílios particulares com renda <i>per capita</i> de até meio salário- mínimo - 2010	Renda <i>per capita</i> média (R\$/2010)
Angatuba	0,762	Grupo 5 - Municípios mais desfavorecidos, tanto em riqueza como nos indicadores sociais	24,21%	524,82
Buri	0,701	Grupo 5 - Municípios mais desfavorecidos, tanto em riqueza como nos indicadores sociais	44,57%	382,31
Campina	0,742	Grupo 4 - Municípios que apresentam baixos níveis de riqueza e nível intermediário de longevidade e/ou escolaridade	33,26	469,63
Paranapanema	0,755	Grupo 2 - Municípios que, embora com níveis de riqueza elevados, não exibem bons indicadores sociais	26,47%	524,96

Fonte: <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php>
IBGE,2014 - <http://cidades.ibge.gov.br/>

4.6 Coleta de dados

Campo: Coordenação Estadual do Programa “Viva Leite”.

O trabalho de campo na coordenação estadual do Programa “Viva Leite” foi realizado no primeiro semestre de 2011.

Agendamos uma visita com o coordenador do programa e posteriormente na visita o entrevistamos. Nessa mesma visita, colhemos informações documentais do programa e da licitação que vigorou através de termo aditivo até setembro de 2013.

Naquele momento, o programa funcionava na Secretaria da Agricultura, meses depois após nossas entrevistas este programa passou a ser gerenciado pela Secretaria Estadual

de Desenvolvimento Social (SEDS), sendo a equipe do programa transferida para essa Secretaria e houve também a troca de coordenação.

Campo: Municípios de Angatuba, Buri, Campina do Monte Alegre e Paranapanema.

A pesquisa de campo nos municípios foi realizada no segundo semestre do ano de 2012.

Nos municípios, o procedimento inicial foi entrar em contato com a Prefeitura ou com autoridades públicas municipais para nos indicar os responsáveis pela gestão do programa no município e nos apresentarmos enquanto pesquisadores do programa.

No município de Angatuba, entramos em contato com uma vereadora que nos indicou um ex-prefeito da cidade para ser entrevistado, pois este havia iniciado o programa de leite no município. Depois entramos em contato com o prefeito municipal que nos encaminhou para a Secretaria de Saúde onde ocorria a gestão do programa.

Nesta Secretaria através de um roteiro semiestruturado, entrevistamos as principais gestoras do programa. A partir desta entrevista, soubemos da usina municipal de leite e posteriormente fomos entrevistar seu administrador. Numa etapa seguinte, visitamos alguns pontos de distribuição. Por último, no posto de saúde municipal onde também fica a Secretaria de Saúde entrevistamos através de outro roteiro semiestruturado alguns beneficiários. Nesta cidade, são muitos e variados os pontos de distribuição do leite, os pontos podem ser ambulatoriais, escolas, barracões comunitários, o transporte do leite espera com hora marcada durante 20 minutos o beneficiário buscar o leite, e até pontos rurais onde o transporte deixa o leite em uma caixa na entrada de um sítio.

Neste município, os procedimentos administrativos são concentrados na Secretaria de Saúde e posto central e a distribuição do leite é totalmente descentralizada. Nas entrevistas deste município, optamos fazer com os beneficiários dos pontos de distribuição cadastrados no Programa “Viva Leite” que eram: Escola Fortunato, Creche da Vila Ribeiro, PAS Teodoro, Barracão comunitário do Jd. Domingos Orsi, PAS Boa Vista, PSF Bom Retiro. No total, entrevistamos 12 beneficiários, conforme distribuição na tabela 8 que abrange os principais pontos de distribuição da cidade.

Tabela 8: Beneficiários entrevistados em Angatuba

	Escola Fortunato	Vila Ribeiro	Teodoro	Domingos Orsi	Boa Vista	Bom Retiro	Total
Número de beneficiários	2	2	2	2	2	2	12

Fonte: Pesquisa de campo

No município de Buri, visitamos a Prefeitura e fomos recebidos pelo secretário de administração e após informações da gestão no município soubemos que era conduzida pela Secretaria de Desenvolvimento Social e pela Secretaria de Saúde. Nos dias seguintes: Visitamos e entrevistamos a encarregada de distribuição do leite na Secretaria de Desenvolvimento Social. Posteriormente fomos até a Secretaria de Saúde e entrevistamos a responsável pela parte administrativa do programa no município. Soubemos que o contato direto do beneficiário com relação ao cadastro e acompanhamento ocorria nos postos de saúde. Fomos a um desses postos e entrevistamos a enfermeira-chefe mais antiga atuando no programa. Após essa fase, fomos aos quatro postos de saúde do município que realizam cadastro e acompanhamento e entrevistamos os beneficiários.

No caso deste município, a distribuição é centralizada na Secretaria de Desenvolvimento Social, então optamos por realizar as entrevistas com os beneficiários nos postos de cadastro e acompanhamento por ser um local em que estes beneficiários estão mais disponíveis em questão de tempo para responder à entrevista, como em todos os casos a escolha foi aleatória do beneficiário que estava no posto no momento da abordagem e aceitava ser entrevistado. Ao todo, foram entrevistados 12 beneficiários, conforme tabela abaixo.

Tabela 9: Beneficiários entrevistados em Buri

	Ambulatório Centro	PSF São João	PSF Vila Rosa	PSF São José	Total
Número de beneficiários	3	3	3	3	12

Fonte: Pesquisa de campo

Em Campina do Monte Alegre, visitamos a residência de cada entrevistado, fizemos as questões da entrevista e anotamos em diário de campo outras informações relevantes, relatadas ou observadas.

Neste município tanto a entrega do leite como o cadastro do beneficiário são centralizados. A entrega é realizada em um único ponto, o posto de saúde municipal, e o

cadastro é realizado na Secretaria de Cidadania e Assistência Social, ambos fisicamente distantes um do outro.

Na Secretaria de Assistência Social, entrevistamos a gestora e coletamos documentos do programa no município, entre esses documentos: listagens dos cadastrados no município. Dessas listagens, escolhemos aleatoriamente 10 beneficiários para serem visitados e entrevistados, a assistente social do município nos acompanhou indicando onde ficavam as residências, em algumas dessas residências não encontramos as pessoas, ao todo quatro que foram substituídas por outras quatro escolhidas também aleatoriamente. Apesar de a escolha ser aleatória, procuramos, na escolha desses 10 entrevistados, que estes fossem de bairros diferentes do município para que pudéssemos ter uma melhor distribuição geográfica das entrevistas dentro do município, assim tendo um perfil do ponto de vista do beneficiário/morador em pontos diferentes da cidade.

Na cidade de Parapanema, após ida à Prefeitura municipal foi nos indicado ir ao posto onde por informações da Prefeitura e da Secretaria de Desenvolvimento Social ocorre a gestão do Programa “Viva Leite” no município. O posto II é onde funciona o ponto final de cadastro, para onde todas as informações municipais do programa fluem.

Nesta cidade, o leite é distribuído em oito pontos diferentes, geralmente em postos ou ambulatórios ligados à Secretaria de Saúde.

Os entrevistados foram os gestores que ficam no posto II e também, para esclarecer alguma dúvida local, as pessoas encarregadas pela distribuição em cada um dos oito postos de distribuição.

Pelo âmbito dos beneficiários, não tivemos acesso à listagem de todos os beneficiários do município, a opção de entrevista neste município foi de irmos a cada posto de distribuição e entrevistarmos o responsável pelo beneficiário que estava naquele momento fazendo as medições antropométricas. Por serem pontos distantes e nem sempre conseguirmos encontrar os beneficiários, algumas vezes não conseguimos realizar a entrevista. Uma opção final foi escolher uma estratégia para cada ponto, assim no posto II ficamos um dia aguardando os beneficiários que vinham fazer exames antropométricos, ao todo passaram cinco beneficiários dos quais conseguimos quatro entrevistas. Durante o tempo em que estivemos no posto II com auxílio de uma das coordenadoras, fizemos contato com os outros pontos de distribuição da cidade e conseguimos a possibilidade de encontrarmos alguns beneficiários com consulta agendada ou indo ao posto por algum outro motivo, o que facilitou o contato. Conseguimos, então, entrevistar um beneficiário do posto Vila Maria, três no São José. Fomos

a bairros rurais, distritos, mais distantes da cidade e conseguimos algumas outras entrevistas – Holambra II, Serrinha, Serra Velha, Vila Aparecida, Ponte, conforme tabela abaixo.

Tabela 10: Beneficiários entrevistados em Paranapanema

Pontos de cadastro e distribuição	Beneficiários	Entrevistados
Posto II - Centro	266	4
São José	176	2
Vila Maria	50	1
Holambra II	175	2
Serrinha	60	1
Serra Velha	24	1
V. Aparecida	44	1
Ponte	11	1

Fonte: Pesquisa de campo

5. ANÁLISE DO PROGRAMA: AS REDES LOCAIS DO PROGRAMA “VIVA LEITE” NA REGIÃO DO BLOCO 27

5.1 Aspectos da Gestão do Programa “Viva Leite” nos municípios do Bloco 27

Neste subcapítulo, descrevemos o funcionamento do Programa “Viva Leite” em cada município que forma o Bloco 27.

5.1.1 O Programa “Viva Leite” no município de Angatuba

O programa é gerido no posto municipal de saúde. Esse local abriga na parte administrativa a Secretaria Municipal de Saúde. A gestão do programa é dividida entre duas servidoras municipais: a enfermeira-chefe do posto de saúde e outra servidora municipal que é concursada como visitadora sanitária, mais há mais de 15 anos está na área de saúde do posto, fazendo acompanhamento social das crianças.

A enfermeira é responsável pela prestação de contas do “Viva Leite”, enviada à central do programa a cada quatro meses e por alimentar as informações no sistema “PAN”.

A visitadora sanitária realiza o cadastro da criança para entrar no programa, acompanha sua permanência, trabalha com as planilhas de acompanhamento de peso/altura e distribui os cartões que permitem ao beneficiário receber o leite. A evolução do peso e da altura das crianças é medida pelas enfermeiras do posto e registrada em planilhas que são repassadas para essa responsável.

O leite do Programa “Viva Leite” corresponde a um terço do leite que é distribuído para as crianças do município, pois os outros dois terços são do programa municipal de distribuição de leite, então o “Viva Leite” está inserido dentro de um programa maior de distribuição de leite mantido pela Prefeitura de Angatuba. Os gestores municipais afirmam que não há pessoas em lista de espera, todos que solicitaram e estão dentro das regras são atendidos. Inclusive não existe exigência de tempo de residência no município. Outra demanda atendida no município são cotas para portadores de cuidados especiais, alguns idosos e debilitados.

Para o município, o leite é um só, uma pessoa cadastrada no município pode no dia da entrega tanto receber um saquinho com o logo do Programa “Viva Leite” como com o logo do programa municipal, neste sentido o leite que vem do Programa “Viva Leite” é complementar ao do programa municipal, assim não há diferenças entre as pessoas que recebem

leite do “Viva Leite” e as pessoas que recebem o leite do programa municipal. O “Viva Leite” para o município é uma quantidade a mais de leite, contribuindo dentro do programa municipal.

Este município distribui, então, duas variedades de leite. A fórmula do leite é a mesma com ferro e vitaminas, um leite vem da usina municipal de leite e o outro do laticínio licitado pelo governo do Estado de São Paulo que envia o leite do Programa “Viva Leite”, as embalagens são diferentes, conforme Figura 6.

Figura 6: Embalagens de leite municipal de Angatuba e leite do Programa “Viva Leite”



Fonte: foto tirada pelo autor em agosto/2012

Todas as pessoas beneficiárias são cadastradas no programa do município, algumas, aproximadamente um terço, estão cadastradas também no Programa “Viva Leite”, isso não implica que ela receba mais leite, é apenas uma questão burocrática para cumprir as exigências de cadastro do Programa “Viva Leite” e o município receber leite deste.

Os critérios do “Viva Leite” são diferentes dos critérios municipais de distribuição, os critérios do município são mais abrangentes, no sentido de permitir que mais crianças recebam leite.

No município, todas as pessoas que se interessam em entrar no programa são cadastradas e podem entrar. Nos postos de saúde, os pediatras percebendo que a criança tem anemia ou outro problema de desnutrição costumam indicar que a criança entre no programa, pois o leite é pasteurizado e com vitaminas e ferro, assim normalmente a criança é cadastrada no posto e entra no programa.

O programa municipal destina um litro de leite diário para cada criança da família diferentemente do “Viva Leite” que destina meio litro diário. A entrega acontece todos os dias enquanto no “Viva Leite” acontece em dias alternados.

No município, há outros programas de distribuição de alimentos, como a distribuição de cestas básicas, distribuição de verduras e legumes de hortas comunitárias que são coordenadas pelo fundo social, porém esses programas não têm ligação direta com a distribuição de leite, inclusive não há contato entre os gestores e nem propostas de fazer uma política conjunta. À pasta de saúde cabe a gestão do programa de leite, o programa de leite municipal está centralizado na saúde junto com o Programa “Viva Leite”, para os gestores esses programas no município não se diferenciam.

O programa municipal/estadual de distribuição de leite existe desde 1999, o leite antes desse período era *in natura* – de latão. Um médico da Secretaria Estadual de Saúde escolheu o município para realizar uma pesquisa sobre o estado de anemia das crianças e enriquecimento do leite com ferro. Foram realizados testes de anemia nas crianças e escolhida a faixa etária do trabalho. O leite do município passou a ser enriquecido com ferro, o leite *in natura* tinha uma quantidade grande de gordura, o que incentivou a criação da usina de leite, e a partir daí o leite a ser distribuído passou a ser pasteurizado e enriquecido com ferro, segundo relato da entrevistada foi a partir dessa experiência municipal que o programa estadual “Viva Leite” passou a utilizar processo semelhante¹¹.

Podem receber o leite no município crianças a partir dos seis meses, desde que o pediatra autorize, e a partir de um ano qualquer criança da cidade, independente de renda ou estado nutricional.

Os responsáveis pela criança beneficiária têm contato com a equipe municipal de gestão do Programa “Viva Leite” inicialmente através do cadastro no programa. Após esse contato, as frequências das interações entre a equipe municipal do programa de distribuição de leite e o beneficiário passam a ser mensais na retirada do cartão de distribuição que dá o direito ao beneficiário de receber o leite diariamente. O outro contato frequente são as medições antropométricas trimestrais para acompanhar a evolução do peso e altura da criança, sem a qual a mãe não pode retirar o cartão de recebimento do leite.

As ocorrências do programa no município acontecem particularmente por conta do beneficiário perder as datas de medição antropométrica ou retirada do cartão. Se o responsável pelo beneficiário perde a data de retirada do cartão, informalmente é dado um prazo de cinco a sete dias de carência, porém se passa desse período ele perde o direito de retirar o cartão no mês e conseqüentemente não recebe leite durante esse período.

¹¹ TORRES, 1996

O recebimento do leite ocorre na região onde mora o beneficiário que recebe de posse do cartão de distribuição marcado a cada entrega. A distribuição é realizada em toda a cidade, através do sistema municipal de distribuição, não permitindo que ocorram sobras até porque o leite não pode ficar armazenado para outras distribuições.

Há vários pontos de distribuição do leite no município, por exemplo, no centro da cidade é realizado ao lado da escola “Fortunato”, na “Vila Ribeiro”, a entrega ocorre na creche em baixo de uma guarita; na região das casas populares, a entrega é realizada num barracão comunitário; na “Vila Volpi” e no “Bom Retiro”, é realizada no Posto do Programa Saúde da Família (PSF); em algumas regiões rurais é deixado em recipientes próximo à casa do beneficiário. Um veículo da Prefeitura leva o leite em cada ponto de distribuição, e o próprio motorista do veículo é responsável pela entrega, em cada local diretamente para família beneficiária. Cada um desses locais tem seu horário de distribuição, todos os dias de acordo com o local, o leite é distribuído no mesmo horário.

Figura 7: Distribuição de leite em frente à escola “Fortunato”



Fonte: foto tirada pelo autor em agosto/2012.

O responsável pela miniusina municipal é quem recebe o leite do laticínio licitado, oriundo do Programa “Viva Leite”, é este profissional que também beneficia o leite municipal distribuído e realiza testes quanto a sua qualidade. Problemas que costumam ocorrer com o leite do programa estadual é vir o saquinho furado ou faltando, e esse servidor municipal solicita junto ao laticínio a reposição.

Os contatos da gestão municipal do programa com a coordenação estadual são: A prestação de contas via sistema; quando há alguma dúvida é realizado um contato telefônico; e no ano de 2012 foi realizado um curso promovido pela coordenação estadual. Este curso consistia em instruções de como fazer a prestação de contas, como realizar a medição antropométrica e acompanhamento do programa via sistema informatizado (sistema PAN).

Os gestores têm uma avaliação positiva do programa (muito bom). Pelas palavras deles, a criança recebe leite até depois do momento que entra na pré-escola, dando a entender que a partir daí a criança tem a alimentação da merenda escolar.

No cadastro para entrar no programa, são solicitados os dados familiares incluindo se tem casa própria ou alugada, renda familiar, o endereço da criança, os documentos da criança e da família. O solicitante tem de ir até o posto central para fazer o cadastro e receber o cartão de beneficiário da criança, se menor de um ano tem de ter a receita do médico.

O leite do Programa “Viva Leite” vem para o município três vezes por semana, porém pela distribuição própria do município os beneficiários recebem todos os dias, fator que mobiliza os funcionários municipais ligados ao programa, mesmo nos finais de semana.

Há, pelo menos, quatro atores municipais importantes no programa de distribuição de leite no município da Angatuba. Eles são: A enfermeira-chefe do posto de saúde que faz a prestação de contas do programa; a gestora de cadastro e acompanhamento, o gestor da usina de leite e os mecanismos de entrega do leite.

O município não tem um controle da retirada do leite pelo beneficiário, no caso deste município pode ocorrer de o beneficiário faltar à entrega e este não é penalizado pelo ocorrido, pois não há controle nesta parte do processo – uma justificativa é até a existência de muitos pontos de distribuição, o que facilita o recebimento e diminuem as faltas.

No município fica o nome “Viva Leite” para a distribuição de leite como um todo, a população não distingue o programa municipal do estadual, elas diferenciam o sabor do leite do saquinho azul (municipal) do saquinho vermelho e branco (viva leite – embalagem antiga). Na distribuição, o beneficiário recebe o que está disponível – leite municipal ou “Viva Leite”.

Sugestões dos gestores para o Programa “Viva Leite” melhorar incluem: uma quantidade maior de fornecimento; produzir material ilustrativo e com informações para os usuários para melhor instruir estes do programa e da necessidade de se nutrir melhor, apoiando as atividades do setor de saúde municipal.

A prestação de contas do município com o programa estadual leva em conta a quantidade de leite mensal entregue; aprovações da comissão municipal; as medições antropométricas e o cadastro atualizado do beneficiário.

As regras municipais são: idade acima de seis meses e abaixo de sete anos, sendo que se menor de um ano com a receita médica; residência no município, pegar o cartão no dia certo.

O beneficiário recebe o leite a partir do primeiro dia do mês seguinte ao que fez o cadastro, em média o tempo máximo de espera gira por volta de 20 dias, depende do dia que fez o cadastro. Cadastros realizados no início do mês podem ocorrer de poder começar a receber no próprio mês: Exemplo: Até aproximadamente o dia 9 de cada mês – regra do município é informal.

O programa municipal não limita o número de crianças por família para receber o leite. As sobras voltam para a usina e são encaminhadas para escolas, Santa Casa, asilo e creches.

A comunicação sobre o direito de a criança pegar o leite é feita principalmente entre a própria população que procura o posto para obter maiores informações.

Assim a rede de distribuição de leite de Angatuba envolve os seguintes atores: governo do Estado que assina o convênio com a Prefeitura, financia o Programa “Viva Leite” e realiza os pregões e contratos com os laticínios. A ligação deste com o município se dá através da Secretaria Municipal de Saúde que opera o sistema de cadastro de beneficiários e elabora relatórios para a SEDS – Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social. A Secretaria Municipal de Saúde é o órgão municipal que cadastra os beneficiários, faz as avaliações antropométricas das crianças e distribui os cartões que dão o direito ao beneficiário de receber o leite. Este município tem a característica particular de possuir uma miniusina de leite que cumpre duas funções concomitantes, a primeira delas é receber o leite do Programa “Viva Leite” e encaminhar para distribuição no município; a segunda função é beneficiar o leite comprado pela Prefeitura de produtores locais e também encaminhá-lo para distribuição. Cabe ressaltar que aproximadamente 70% do leite distribuído para as crianças do município é do programa local e os outros 30% vêm do Programa “Viva Leite”. Através de veículos da Prefeitura, o leite é distribuído no município. Outra característica do sistema de Angatuba é que existem inúmeros pontos de distribuição por toda a cidade, em alguns casos particulares, geralmente áreas rurais, o leite é entregue quase que diretamente ao beneficiário.

5.1.2 Aspectos da Gestão do Programa em Buri

As informações do Programa “Viva Leite” no município de Buri concentram-se no setor de cadastro da Secretaria de Saúde, uma auxiliar de serviços de saúde recebe as informações dos postos de saúde da cidade e alimenta o sistema de cadastro do programa no

município (sistema Pan) os relatórios para o Programa “Viva Leite” também são realizados por esta servidora municipal.

Existe uma enfermeira-chefe no município que responde oficialmente pelo programa, essa enfermeira é quem assina os documentos de gestão municipal do Programa “Viva Leite”. Todo documento que vai ser encaminhado para o programa estadual é feito pelo setor de cadastro da Secretaria Municipal de Saúde e encaminhado para a enfermeira gestora que assina como responsável e após isso envia ao prefeito para assinatura. Tais documentos passam também por uma comissão municipal que, após assinar, encaminha de volta para o setor de cadastro da Secretaria Municipal de Saúde que por sua vez envia para a coordenação estadual do Programa “Viva Leite”.

Há no município o SISVAN¹² que é um sistema de vigilância alimentar e nutricional que tem um acompanhamento anual, é um dos programas que acompanha a evolução do peso das crianças, inclusive as cadastradas no Programa “Viva Leite”.

O programa no município funciona da seguinte maneira: O laticínio entrega o leite no município três vezes por semana: Na segunda, quarta e sexta-feira. A distribuição ao beneficiário ocorre no horário das 07 às 10 h., o leite é sempre distribuído no horário estipulado. O município tem ao todo 838 beneficiários.

Quando ocorrem sobras de leite na distribuição, o mesmo é destinado a famílias que passam por uma entrevista com a assistente social do município e essa faz um documento liberando as sobras para as pessoas que passaram por essas entrevistas. As pessoas aguardam até após as 10 h. para ver se sobrou, foi relatado que geralmente sobra leite.

Nas sextas-feiras, vem uma quantidade dobrada por conta do sábado e domingo. Se faltarem pessoas nesse dia, a sobra é maior. O município costumava doar para o asilo, creche e APAE, porém a SEDS entrou em contato com a gestão municipal do programa comunicando que o leite não devia ser doado para o asilo, pois o leite tem um teor alto de gordura que pode aumentar o colesterol ruim dos idosos, assim o município suspendeu a doação para o asilo.

O município recebe 12.570 litros/mês, e cada criança cadastrada tem direito a 15 litros mês. As crianças são atendidas pelo programa a partir dos seis meses, e a prioridade é até os dois anos, porém até os sete anos o programa permite que a criança permaneça, quando completa sete anos o sistema não aceita mais a criança no programa, é quando é substituída por

¹² Sistema de inserção de dados de avaliação nutricional das pessoas que frequentam as unidades básicas do SUS. É também um instrumento utilizado para acompanhar os beneficiários do programa Bolsa Família.

outra. O programa aceita no máximo duas crianças por família. No município a demanda pelo leite do programa é menor que a quantidade de leite recebida, então sempre há vaga para novos beneficiários.

O programa está no município há, pelo menos, 12 anos.

O contato direto dos beneficiários é com o ponto de distribuição no fundo social que controla a frequência dos beneficiários através de uma planilha de acompanhamento. Caso o beneficiário falte ao recebimento, a funcionária encarregada da distribuição comunica a enfermeira do posto ao qual o beneficiário pertence que por sua vez aciona os agentes comunitários que irão até a família ver o que está acontecendo e dá um retorno para a unidade de distribuição. Pelo programa com três faltas consecutivas, o beneficiário deve ser excluído, porém no município espera-se um retorno da família e tentar verificar o que está ocorrendo.

Com o laticínio o contato do município ocorre através de telefone. Esse contato ocorre para estabelecer os dias da entrega, se está tudo certo com o acondicionamento do leite ou mesmo para acertar os parâmetros do horário da entrega.

Neste município, as entregas não ocorrem todos os dias e, se houver feriado no dia da entrega, o leite é entregue antes ou depois.

Com o governo do Estado, o contato se dá via sistema de gestão do programa, ou por e-mail passado ao responsável pela Secretaria de Saúde que repassa o e-mail para o setor de cadastro responder.

O leite costuma chegar na madrugada do dia da entrega na Secretaria de Assistência Social, nesse horário este órgão ainda não está aberto, então é feito o seguinte esquema informal, o motorista do caminhão de leite liga para o motorista da ambulância da Prefeitura que vai até o fundo social para abrir e receber o leite. O leite fica armazenado em caixa de isopor neste local até o início da distribuição às sete horas.

Cada unidade de saúde do município tem uma enfermeira responsável pelo programa que cadastra o beneficiário e depois manda a papelada para o setor de cadastro da Secretaria Municipal de Saúde.

Ao todo, são quatro postos de cadastro e atendimento médico, ambulatorial; Centro, São José, Vila Rosa, São João. Após esse cadastro inicial no posto, a documentação é encaminhada para Secretaria de Saúde que irá colocar o beneficiário no sistema.

A gestão municipal do Programa “Viva Leite” então é dividida entre a Secretaria Municipal de Saúde com a Secretaria Municipal de Assistência Social: A distribuição ocorre na Assistência Social com funcionários desta Secretaria, a gestão da parte operacional e o cadastro central funcionam na Secretaria de Saúde. O atendimento a cada beneficiário e a

medição antropométrica ocorrem em um dos quatro postos de atendimento médico dos bairros da cidade, onde está o cadastro do beneficiário.

Quem tem direito de participar do programa são crianças a partir dos seis meses com prioridade até os dois anos, duas crianças por família e a idade máxima final de sete anos. As famílias devem ser de baixa renda, até dois salários-mínimos. Neste município há, segundo a gestora, muitas famílias que fazem um documento na assistência social de “não renda” porque a mãe da criança não tem holerite ou outro documento que comprove alguma renda, geralmente há problemas familiares de falta de um provedor na família.

Não há reclamações sobre o leite ou problemas na distribuição. A única reclamação citada foi a de que o local de entrega fica muito longe de alguns bairros, o que ocasionou alguns beneficiários desistirem de receber.

Pelo fato de haver vagas sobrando para recebimento do leite, a entrevistada acredita que o programa atende a todos que necessitam do leite, então a quantidade é suficiente para o município.

O programa ajuda as famílias carentes do município à medida que junto com outros programas, como a distribuição de cestas básica e o Bolsa Família, garantem alguma estabilidade para essas famílias.

Das regras que a coordenação estadual exige do município, foram citadas: Enviar quadrimestralmente relatório que inclui: Verificar se o leite está sendo distribuído corretamente; se está realmente chegando até as pessoas, se o leite está sendo de boa qualidade; se há reclamações.

As regras do município são o horário e os dias da semana de distribuição, os postos vinculam (aproveitam) para cobrar a vacinação das crianças, quando estas vão fazer o exame antropométrico, e se mães gestantes estão cumprindo o pré-natal.

O tempo de entrada no programa é rápido e consiste em uma entrega, isto é, se o cadastro é feito na segunda-feira na próxima entrega (quarta-feira) a criança já está cadastrada e com a carteirinha do programa, isso demonstra certa agilidade entre o posto de saúde que cadastra, a Secretaria de Saúde que insere no sistema o beneficiário e a comunicação para a Secretaria de Assistência Social que distribui o leite.

A exclusão pode ser por idade ou mudança do município.

A gestão do programa afirma que o usuário percebe a diferença do leite distribuído de outros leites comprados, reconhece inclusive a presença de ferro e vitaminas pelo gosto do leite.

No local de distribuição, como já mencionado, funciona a Secretaria de Assistência Social, onde além da distribuição do leite é feito o cadastramento do Bolsa Família, são distribuídas cestas básicas, há atendimento a exames médicos que têm de ser feitos fora do município. Os programas que funcionam nesta secretaria não têm ligações diretas com o Programa “Viva Leite”, a não ser por dividirem o mesmo local de atendimento. Esse é o único local de distribuição do leite, o que implica numa dificuldade de distribuir até porque este local de distribuição é longe de alguns bairros carentes da cidade. Assim por mês uns 20% deixam de ir buscar o leite.

A rede da cidade de Buri, conforme as outras redes estudadas, parte dos convênios feitos com o governo do Estado – SEDS. A coordenação é feita pela Secretaria Municipal de Saúde que é o órgão que realiza o cadastro geral dos beneficiários. Essa Secretaria é alimentada por informações vindas de quatro postos de saúde municipal. Esses quatro postos coletam informações dos beneficiários e realizam as medições antropométricas de desenvolvimento das crianças, distribuem os cartões de recebimento de leite aos beneficiários e funcionam também como fiscalizadores e orientadores do programa. Os beneficiários recebem o leite na Secretaria Municipal de Assistência Social que além da distribuição realiza o controle da entrega e a frequência dos beneficiários.

5.1.3 Aspectos da Gestão do Programa em Campina do Monte Alegre

No município, a gestão do Programa “Viva Leite” é realizada pela Secretaria de Assistência Social, o programa atende o município há mais de 11 anos, inicialmente era gerido pela Secretaria de Saúde e há seis anos está na Secretaria de Assistência Social.

A Secretaria de Assistência Social tem dois locais no município: no local onde propriamente funciona a secretaria ocorrem cursos esporádicos de segurança alimentar, de produção de queijos, doces, defumados, etc.

Nesse mesmo local através do Projeto Espaço Amigo, são oferecidos para crianças e adolescentes cursos de Informática, atividades artesanais, atividades lúdicas e atividades físicas, geralmente passeios. Outro projeto oferecido é o “Fortalecendo a Família”, segundo a gestora, o município é muito pobre, e as famílias são numerosas com filhos e mulheres que geralmente não têm como trabalhar. Então, o projeto é uma forma de geração de renda. Para as famílias, são oferecidos os cursos de: costura, costura industrial, patchwork, pintura, crochê e tear. Os produtos feitos nos cursos são vendidos no outro espaço da secretaria,

a casa do artesão. O artesanato é vendido e um percentual de valor arrecadado é passado para quem fez o trabalho. A pessoa que fez o trabalho não tem custo nenhum, todo o material é comprado com recursos da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social. O projeto é municipal, mas é uma parceria com o governo do Estado que promove geração de renda para as famílias do município.

No município, há outros programas de segurança alimentar, com o PAA que está funcionando há dois anos. Neste programa com dinheiro do governo federal compram-se alimentos dos produtores rurais da região, e realiza-se sua distribuição para a população carente. No município, geralmente são distribuídas sacolas com feijão, verduras, legumes e frutas. Na opinião da gestora, há muito desperdício desses produtos pelas pessoas que recebem, ela acha que o município não criou ainda uma conscientização sobre a importância dos alimentos.

A gestora questionada sobre como funciona o “Viva Leite” no município respondeu que o programa é para crianças a partir de seis meses e vai até seis anos, onze meses e 29 dias, prioriza crianças de seis meses até 23 meses. No município, há 92 vagas. Fora esses requisitos para classificar, ainda tem prioridade a criança que a mãe é arrimo de família, quando os responsáveis estão desempregados ou ainda famílias com maior número de filhos.

Para o cadastro no programa, as mães ou familiares vão até a Secretaria de Assistência Social e se informam dos documentos: xerox do RG, CPF, certidão de nascimento, comprovante de residência. Se há a vaga, o cadastro é feito na hora, e a pessoa já recebe o cartão para começar a pegar o leite.

A distribuição é realizada segunda, quarta e sexta, das 08:00 às 09:00 da manhã. Cada beneficiário recebe um litro por entrega, o que equivale a meio litro por dia da semana. No momento da entrevista, não havia lista de espera, o que permitia que crianças com idade superior a 23 meses continuassem no programa. Os dados antropométricos são cadastrados de quatro em quatro meses, a partir da inserção da criança no programa.

A gestora tem conhecimento de onde vem o leite. O leite vem da Fazenda Real de Paranapanema. O leite é entregue de madrugada para o município, no posto de saúde que é a única unidade de distribuição do município e fica aberta 24 horas. Quem recebe o leite no posto são os vigias, e este leite é distribuído na manhã seguinte para os beneficiários. Chega entre quatro e cinco horas da manhã e é distribuído a partir das oito horas.

A vinculação da distribuição de leite com outros programas ocorre de maneira espontânea, não existe nenhuma obrigação de realizar atividades da secretaria, mais cerca de 10% das famílias que recebem leite realizam alguma atividade na Secretaria de Assistência Social.

No município, há os programas: “Viva Leite” há mais de 11 anos, Bolsa Família desde 2001, “Renda Cidadã e Ação” desde 2004, BPC desde 2002, “Espaço Amigo” e “Fortalecendo a Família” há 10 anos.

O município tem uma cota mensal de 1.380 litros, todo dia 20 de cada mês é mandada para o laticínio a projeção do mês seguinte. A cota de 1.380 é dividida pelos dias de distribuição de cada mês (segunda, quarta e sexta), essa maneira de fazer a programação resulta em aproximadamente 106 litros/dia, mas o número de vagas cadastradas são 92 as quais deve se prestar contas a cada 4 meses. O gestor fazendo a programação dessa maneira permite que se coloquem no programa mais 13 crianças que são cadastradas no município, mas não são cadastradas no programa. Essa diferença de quantidade de leite maior é resultado do meio litro que não fica distribuído aos domingos e o meio litro a mais semanal que um cadastrado receberia.

A prestação de contas é realizada a cada 4 meses pela assistente social e assinada pela Secretaria da Saúde e um dos conselheiros da criança e do adolescente.

O contato da Secretaria de Assistência Social com os beneficiários do “Viva Leite” é principalmente no cadastro, após isso, os beneficiários têm contato com a distribuição no posto de saúde e pouco contato nesta Secretaria. A medição antropométrica é realizada no posto de saúde e enviada para a equipe de gestão na Secretaria de Assistência Social, o controle da distribuição também é enviado para esta, então após o cadastro a maior parte do contato é indireta, salvo alguma ocorrência de faltas do beneficiário na entrega ou dúvidas deste.

Se o beneficiário não realizar a medição antropométrica, o cartão de retirada do leite não é enviado ao posto, assim o responsável tem de ir ver por que não recebeu o cartão e é a oportunidade de a assistente social conversar e se inteirar dos problemas da família e orientar.

O cartão tem os dias do mês, a data de validade e o nome da criança, o leite só é entregue para pessoa com o cartão. Existe uma lista de chamada e quando a pessoa vai pegar o leite, a responsável pela entrega risca o dia no cartão da pessoa e na sua lista.

Se uma criança mudar de município, ela só poderá ser cadastrada no novo município se der baixa no sistema do município que está saindo.

Não há contatos diretos entre o município e o laticínio, o contato é somente por telefone ou por e-mail entre a gestora e o responsável pelo laticínio.

Com a mudança de Secretaria de Gestão Estadual, o sistema de registro de ocorrências está mais fácil de operacionalizar, essa é a única mudança percebida até o momento pela entrevistada. A gestora acredita que agora há um maior acompanhamento.

Os dados antropométricos são colocados até o dia 10 de cada mês no sistema informatizado, mas a medição é realizada a cada quatro meses no município, depois vão se repetindo os dados até a próxima medição.

A equipe gestora do programa no município é formada por: uma assistente social que atende e cadastra o beneficiário; uma estagiária que faz os cartões. No posto de saúde, há algumas ajudantes gerais (ao todo três) que entregam o leite e controlam a frequência diária, neste posto também são realizadas as medições antropométricas (há quatro enfermeiras) e outras atividades gerais de apoio.

É raro acontecer, mas já houve casos de mães que entregaram o cartão porque a criança não bebia o leite, em termos de qualidade em geral as famílias acham o leite bom.

A entrega da empresa é pontual e frequente. Faz aproximadamente dois anos que assumiram a região.

O leite é sempre distribuído em horário e dia programado. No passado, havia um horário maior de distribuição no posto de saúde, a família podia ir em qualquer horário do dia buscar o leite no posto, porém tal flexibilidade influía em outras atividades das funcionárias do posto, o que implicou em reduzir o horário de distribuição.

O leite é recebido pelas próprias crianças, por irmãos, mães (poucas vezes), avós, ou até mesmo por uma pessoa que cobra um valor “X” para ir buscar todos os dias.

No posto onde ocorre a distribuição, atuam duas equipes de saúde da família, consultório dentário, farmácia popular, fisioterapia, fonoaudiologia, psicóloga e funciona também o pronto-atendimento (pronto-socorro), este posto é o ponto de referência de saúde do município, para quem precisa de atendimento médico. Há outro posto num bairro rural afastado onde fica um auxiliar de enfermagem, e o médico vai uma vez por semana. Neste posto, já houve distribuição de leite, eram cadastrados cinco beneficiários, o leite chegava até o local através de um funcionário da Prefeitura que morava no bairro e pelo posto não ter refrigeração deixava o leite na geladeira em sua casa, e as famílias pegavam nesta. Com a desistência do funcionário de fazer esse serviço e por ser um bairro rural onde muitas famílias são produtoras domésticas de leite, a distribuição neste local foi interrompida. No momento da entrevista, não havia nenhum beneficiário desse bairro que estava cadastrado.

As informações do Programa “Viva Leite” são passadas para os usuários pela Secretaria Municipal de Assistência Social. O programa atende à população carente do município aproximadamente em 80%, por ser um município pequeno é possível ver as prioridades e os focos. Não há lista de espera para o programa.

Campina do Monte Alegre é o menor município dos estados, sua rede de distribuição de leite é centralizada, então temos o governo do Estado firmando o convênio e contratando o laticínio, logo abaixo a Secretaria Municipal de Assistência Social que realiza o cadastramento dos beneficiários e distribuição dos cartões, uma particularidade neste município é que é a assistência social que cuida do sistema e não a Secretaria de Saúde como nos outros municípios. Abaixo da Secretaria de Assistência Social temos o posto de saúde da cidade que é o local onde ocorre a distribuição do leite e onde são realizadas as avaliações antropométricas.

5.1.4 Aspectos da Gestão do Programa em Paranapanema

No município de Paranapanema, a área encarregada pelo Programa “Viva Leite” é a Secretaria da Saúde, a gestão é feita pelo Posto de Saúde II. Os responsáveis são: A encarregada da unidade e uma auxiliar que cuida: do cadastro do beneficiário no programa, da distribuição de leite neste posto e alimenta o sistema de informações do programa (sistema PAN).

Por esta Secretaria (Saúde) só existe o “Viva Leite” de programas de auxílio à alimentação, e este programa não tem vínculo com outros programas de outras Secretarias, tanto é que as responsáveis desconhecem outros programas municipais. Fora o “Viva Leite”, a Secretaria Municipal de Saúde opera programas de distribuição de medicamentos como, por exemplo, a “alimentação enteral¹³”.

O Programa “Viva Leite” está no município há mais de 14 anos, segundo uma das gestoras, ela trabalha no município há 14 anos e quando ela começou o programa de distribuição de leite já existia.

O programa no município segue as orientações gerais do programa estadual que são: a cartilha, a idade para o recebimento, quem tem prioridade, sobre esse último item as entrevistadas afirmaram que seguem o tempo da criança, de seis meses a sete anos, a prioridade de crianças de baixo peso; a criança que está desnutrida e sob orientações médicas.

O leite é distribuído em vários pontos da cidade, e em cada ponto em que é distribuído o beneficiário pode fazer o cadastro para receber o leite. Nesse mesmo ponto, são

¹³ Designa todo e qualquer alimento para fins especiais, com ingestão controlada de nutrientes, na forma isolada ou combinada, de composição definida ou estimada, especialmente formulada e elaborada para uso por sondas.

feitas a pesagem e a medição mensal da criança. No cadastro, as mães são entrevistadas, e esse cadastro é enviado para o posto central II onde ele é digitado no Programa (sistema PAN) do “Viva Leite”, as fichas de cadastro são arquivadas para consultas futuras e atualizações, é neste local que são geradas as fichas de controle de distribuição que são trocadas a cada dois meses.

O processo de entrega passa por algumas etapas, após o cadastro no posto central II é gerado o cartão de distribuição de leite onde constam os dias de distribuição. De posse desse cartão, o beneficiário se dirige até seu posto de distribuição na data semanal de entrega e retira o leite, no cartão é marcado com um “X” o dia específico em que ocorreu a retirada.

O contato dos postos de distribuição com os beneficiários é frequente, pois é nestes postos que os beneficiários recebem o leite, fazem as medições antropométricas e comparecem para eventuais consultas médicas, de emergência e vacinação das crianças.

O beneficiário pelas regras do programa se faltar a três entregas consecutivas injustificadas perde o direito de receber o leite. Em Paranapanema, essas pessoas têm a oportunidade de vir ao posto e conversar justificando o porquê das faltas. Por esse motivo o posto aguarda um tempo antes de excluir uma pessoa do programa. E os agentes de saúde municipais vão até a casa da pessoa que está faltando para averiguar o porquê das faltas.

São os gestores do posto II que mantêm o contato com o laticínio que distribui o leite. O contato ocorre por telefone. O contato é geralmente feito mensalmente para passar a programação mensal das datas de entrega; as quantidades e quando vêm embalagens furadas solicita-se a reposição que geralmente o laticínio faz na próxima entrega. O leite fornecido por esse laticínio, segundo a gestora, nunca apresentou problemas.

Quanto à coordenação estadual do “Viva Leite” ocorre um contato frequente. A coordenação estadual já havia dado treinamento de como utilizar o programa de cadastro dos beneficiários e realizou reuniões em São Paulo. No caso de haver dúvidas, tanto os gestores municipais costumam ligar para a central do programa em São Paulo como o caminho inverso acontece.

O programa no ano de 2012 mudou da pasta da Secretaria Estadual de Agricultura para a Secretaria de Desenvolvimento Social, os gestores municipais foram informados da mudança, mais do ponto de vista prático e das relações com a central do programa não ocorreram mudanças.

O caminhão de leite do laticínio deixa o leite em todos os postos da cidade onde ocorre a distribuição, essa distribuição ocorre de madrugada e quem recebe o leite nos postos são os vigias, e, em postos que não têm vigias, o motorista tem acesso a um lugar para deixar o leite ou tem as chaves do posto.

Em cada posto de distribuição, há um agente comunitário encarregado da distribuição.

Tabela 11: Pontos de distribuição e cadastro em Paranapanema

Pontos de cadastro e distribuição	Beneficiários
Posto II - Centro	266
São José	176
Vila Maria	50
Holambra	135
Serrinha	60
Serra Velha	24
V. Aparecida	44
Ponte	11

Fonte: Pesquisa de campo

O beneficiário vai com o cartão até o posto de distribuição e recebe o leite. É marcada a data de entrega tanto no cartão do beneficiário como na planilha de controle do posto, o que permite acompanhar diariamente as entregas e se algum beneficiário não está vindo receber o leite. A planilha tem os números de registro dos beneficiários e foi elaborada pelos gestores municipais do programa.

Cada posto tem um horário de distribuição de leite, no posto II – centro, por exemplo, funciona das 08:00 às 09:00, no Posto São José das 07:00 às 08:00 em cada posto de distribuição funciona pela manhã com algumas variações do horário, conforme a sistemática do posto.

Na opinião das gestoras municipais do programa, o programa é importante porque beneficia as crianças e a população da cidade, dado que é um município com muitas famílias carentes com um número elevado de crianças. Uma crítica ao programa é o cadastro de, no máximo, duas crianças por família, pois no município há famílias carentes com três ou quatro crianças com idade para receber.

O cadastro da família no programa é realizado nos postos de distribuição, é feito um cadastro da família como um todo, independente de só uma criança ter direito a receber o leite. Os documentos necessários são o RG da mãe ou pai e a certidão de nascimento da criança, carteira de vacinação, um comprovante de renda que ateste que a família recebe no máximo até dois salários-mínimos, mais que esse valor o “portal” (sistema Pan) não permite o cadastro.

Com a exigência da carteira de vacinação, é possível verificar e atualizar a vacinação das crianças, caso esteja vencida. No cadastro, é realizada uma entrevista com o pai ou a mãe, e os documentos entregues constituem o prontuário da criança no posto.

A distribuição de leite nos postos é coordenada pelas responsáveis. A distribuição ocorre três vezes por semana, nas segundas, quartas e sextas-feiras.

Ocorre às vezes de sobrar leite na distribuição pelo fato de o beneficiário não vir buscar.

O procedimento quando um beneficiário não busca o leite é: o responsável num primeiro momento aguarda uma comunicação da família; caso não receba, procura se informar sobre o que está ocorrendo com a família ou criança, é comum nestes casos a criança estar doente ou porque não veio realizar o exame biométrico.

As sobras de leite são encaminhadas para instituição filantrópica na cidade “O pimpolho” que cuida de crianças que não têm família ou são abandonadas. Outro caso são as crianças especiais que podem receber o leite também, quando sobra.

Os postos de saúde são os locais escolhidos para a distribuição do leite, mas sua atividade normal é o de atendimento médico.

No posto da Vila Maria, é distribuído o leite e realizado o acompanhamento mensal de medição antropométrica, é um ponto diferenciado por funcionar uma pastoral da criança que realiza atividades para as crianças do bairro. A agente de saúde responsável pelo posto também realiza visitas às famílias do bairro. O posto de Holambra II é diferenciado por ser um CRAS. Segue tabela com as atividades de cada ponto.

Tabela 12: Atividades realizadas nas unidades de distribuição de leite de Paranapanema

Local	Atividades da unidade
Posto II - Centro	Médico/antropométrico, cadastro, distribuição.
Vila Maria	Médico/antropométrico, cadastro, distribuição/atividades lúdicas para crianças.
São José	Médico/ambulatorio/antropométrico, cadastro, distribuição.
Holambra II	Médico, ambulatorio, antropométrico, cadastro, distribuição.
Serrinha	Distribuição na escola/antropométrico, cadastro, distribuição.
Vila Aparecida	Médico, escola infantil, antropométrico, cadastro, distribuição.
Ponte	Médico/antropométrico, cadastro, distribuição.
Serra Velha	Distribuição na escola/antropométrico, cadastro, distribuição.

Fonte: Pesquisa de campo

As principais reclamações do programa são que é pouco leite e que os dias são intercalados. A gestão municipal do programa fez solicitação para o programa aumentar a quantidade, mas até o momento da entrevista não havia tido retorno.

Do ponto de vista da gestão, o “Viva Leite” atende um pouco mais da metade das crianças carentes do município.

Algumas críticas feitas ao programa são:

- Que o valor de até dois salários-mínimos para poder participar do programa é baixo, pois há crianças em famílias carentes que ganham acima desse teto e precisam do leite.
- O corte não deveria ser pelo salário, porque pode ocorrer de uma criança precisar do leite enriquecido e por causa do salário do pai e da mãe não pode receber o leite.
- O programa para ser melhor deveria haver distribuição todos os dias.

Pelo entendimento dos gestores, a prioridade de recebimento são as crianças menores, se no caso ocorrerem crianças menores na lista de espera e crianças recebendo acima de seis anos, essa última pode ser tirada do programa em benefício da menor de aproximadamente seis meses. Mas caso não se precise da vaga, é permitido receber até os 7 anos.

Mensalmente as crianças são pesadas e medidas, e enviados os dados para o governo do Estado. A prestação de contas com o governo do Estado é realizada de 4 em 4 meses, onde além dos dados antropométricos é enviada também a quantidade de leite mensal recebida.

Do momento do cadastro no programa, se houver vaga, o recebimento do leite já passa a ocorrer no dia seguinte do cadastro, o grupo trabalha para que as pessoas não fiquem esperando quando há vagas, procura atender à demanda.

Por outro lado, quando a criança completa a idade de sete anos já para de receber, ou quando comete três faltas injustificadas. Neste último caso, as unidades tentam antes verificar o que estava ocorrendo, uma das entrevistadas disse que espera até quinze dias para a mãe entrar em contato e se justificar. Mais caso não haja retorno, o benefício é repassado para outra criança.

A participação no “Viva Leite” não impede que a família participe de outros programas municipais, estaduais ou federais de auxílio.

As gestoras reconhecem que o leite do programa é diferenciado, enriquecido com vitaminas e ferro e concluem dizendo que o leite tem uma validade boa de três a quatro dias.

Não há dificuldades de entrega do leite para os beneficiários e se fosse estimar um número de faltas de pessoas que vêm receber estaria por volta de 5%, reafirmando que poucos faltam.

Geralmente são as famílias que procuram o posto para verificar se podem receber o leite. O posto informa a documentação necessária, as regras de distribuição e verifica se o requerente está dentro das regras de recebimento.

No momento do cadastro, é o segundo momento em que as informações do programa são passadas ao beneficiário.

No caso de listas de espera no momento desta entrevista, todos que haviam requerido entrar no programa estavam recebendo o leite, mais foi salientado pela gestora que já ocorreu momento de haver lista de espera.

A rede de distribuição de Paranapanema parte como as outras do governo do Estado que firmam o convênio com a Secretaria de Saúde. O contato cotidiano acontece através de um ambulatório principal (Centro II) que faz o cadastro dos beneficiários no sistema e realiza os relatórios para a SEDS. Este ambulatório também funciona como um posto de distribuição do leite. Ao todo são oito postos de distribuição de leite que com exceção do ambulatório Centro II, os demais são postos de saúde da família (PSF) distribuídos por toda a cidade e distritos. Nesses oito postos, acontecem a distribuição do leite, o cadastro e a avaliação antropométrica das crianças. Uma particularidade deste município é que o laticínio leva o leite nos oito postos de distribuição, diferentemente dos outros municípios estudados em que o laticínio deixa o leite num único ponto da cidade. Notamos que nessa rede a distribuição de leite é bastante descentralizada. Ao todo são 899 beneficiários distribuídos da seguinte forma: Centro: 266, PSF Vila Maria: 50, PSF São José: 176, PSF Holambra: 136, PSF Serrinha: 60, PSF Serra Velha: 24, PSF Vila Aparecida: 44, PSF Ponte: 11.

5.1.5 Aspectos do laticínio/produtor e fornecedor do leite

O laticínio que ganhou a licitação para fornecimento de leite às cidades do Bloco 27 é produtor de todo o leite que empacota e fornece para o programa. Nesse bloco não há a participação do ator produtor de leite que geralmente agrega um conjunto de pessoas que, segundo as metas do Programa “Viva Leite”, fomentaria a produção de pequenos produtores de

leite e agricultura familiar. O interesse desse laticínio no programa é essencialmente econômico, é um canal a mais para escoar a produção e empacotamento de leite da fazenda.

O laticínio é pequeno, em termos práticos é uma fazenda produtora de leite que com os anos passou a embalar e criou uma marca própria distribuindo seu leite no Estado de São Paulo.

A diferença entre o leite distribuído/vendido de forma normal para o leite do Programa “Viva Leite” é apenas o enriquecimento com ferro e vitamina “A” e “D”. Segundo o produtor, seu leite é de ótima qualidade e é o mesmo leite que comercializa normalmente com uma validade prática de até nove dias, porém na embalagem vem escrito por legislação um período menor (seis dias).

A exigência para participar do pregão, segundo o produtor, é estar com a documentação fiscal em dia.

O contato do produtor foi com o governo do Estado, participando da licitação e enviando as notas fiscais de fornecimento para pagamento. Os funcionários do laticínio, sim, têm contatos com os municípios através do setor que gerencia a distribuição no município. Não há ligações entre o laticínio e nenhum beneficiário.

A embalagem e o enriquecimento com ferro e vitamina “A” e “D” fazem parte do custo do produtor, então estão incluídos no valor licitado, sendo de responsabilidade do produtor/laticínio. É fornecido pelo governo do Estado o logo da embalagem que obrigatoriamente deve estar estampado em todos os saquinhos com leite fornecido pelo laticínio ao Programa “Viva Leite”.

As datas e horários de entrega do leite nos municípios são combinados mensalmente com os representantes dos municípios que enviam ao laticínio um cronograma dos dias em que deve ser enviado o leite, este é levado para o município na madrugada do dia marcado.

O produtor não participa de entidades do setor leiteiro e nem de câmaras setoriais que contribuíram para criação do Programa “Viva Leite”.

Sobre a qualidade do leite, o laticínio não costuma receber notificações do programa, algumas vezes a funcionária do laticínio recebe telefonema de algum município sobre algum saquinho que veio furado e que é repostado na próxima entrega.

O produtor acha o programa importante para a população carente e para escoar a produção de leite. Fornece ao programa desde esta licitação (06/2011) e segue as regras do pregão eletrônico de que participou para o fornecimento de leite.

Pelo colocado até o momento, podemos identificar que a estrutura do programa é formada pela SEDS, laticínio licitado, beneficiários e Prefeitura. Tínhamos como hipótese que também fariam parte dessa estrutura um conjunto de produtores, mas pela pesquisa realizada constatamos que é um produtor único que coincide com o proprietário do laticínio. Por outro lado, supúnhamos uma coordenação centralizada na Prefeitura e descobrimos que, no âmbito municipal diferente das ONGs atuando na Grande São Paulo, nos municípios o programa é conduzido por setores subordinados às Prefeituras com esquemas de funcionamento diferentes para cada município.

Identificados os atores, partiremos agora para construir a estrutura do programa no Bloco 27 e verificar se é uma rede densa ou fragmentada e como é sua estrutura de coordenação.

5.2 A estrutura da rede de relacionamentos dos municípios do Bloco 27 do Programa “Viva Leite”

Na seção anterior, orientada pela pesquisa de campo, identificamos quem são os atores do programa no Bloco 27 e agora apresentamos no quadro abaixo:

Quadro 7: Atores nos diferentes municípios do Bloco 27

Município:	Angatuba	Buri	Campina do Monte Alegre	Paranapanema
Ator comum	SEDS	SEDS	SEDS	SEDS
Ator comum	Laticínio	Laticínio	Laticínio	Laticínio
Convênio	Prefeituras	Prefeituras	Prefeituras	Prefeituras
Gestão Local em cada	Sec. Saúde	Sec. Saúde	Sec. Social	Sec. Saúde
	Miniusina	Social	Posto Saúde	Posto II
Município	Transporte	Postos saúde		Postos Comunitários
	Beneficiário	Beneficiário	Beneficiário	Beneficiário

Fonte: Pesquisa de campo

Percebemos pelo quadro e como já era de se esperar que existem dois atores comuns no Bloco 27, a SEDS e o laticínio que ganhou a licitação para a região.

A SEDS é o órgão do governo do Estado de São Paulo que coordena o programa em todo o Estado, perante os municípios gerencia o programa através primeiramente da assinatura de um convênio que dá o direito aos municípios de entrar no programa e receber o leite. Há um programa informatizado (PAN) de gerenciamento das informações de cada município que deve ser alimentado mensalmente por estes últimos e recebe quadrimestralmente um relatório municipal de funcionamento.

O laticínio que ganhou a licitação na região tem a função no programa de entregar o leite, de acordo com o cronograma de cada município, respeitando datas e horários e cumprindo as regras gerais da licitação estadual de que participou.

Do ponto de vista dos limites pelos dados coletados, essa rede é restrita, pois para cada ator existe algum tipo de barreira que impede outros atores de participar: a SEDS é o ator indicado pelo governo do Estado de São Paulo para promover o programa. A Prefeitura é o único ator municipal que pode assinar o convênio com o Estado e por outro lado é essa mesma Prefeitura que delega as funções para os atores municipais públicos. O beneficiário só pode participar do programa na medida em que se enquadre nas regras deste. E o laticínio escolhido para vender o leite para o programa tem de participar de licitação e ganhar. Assim cada ator presente no programa apresenta algum tipo de barreira à entrada.

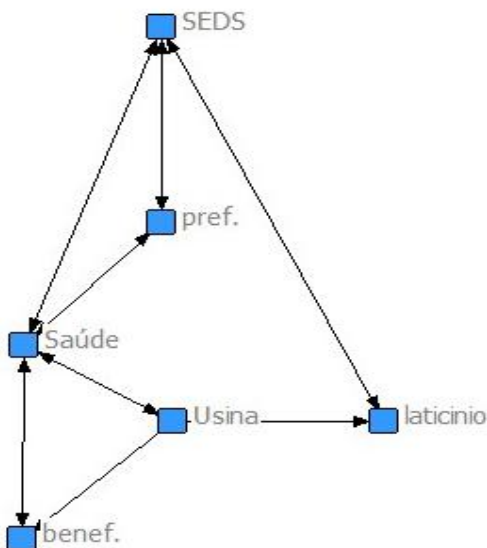
As Prefeituras municipais dos quatro municípios do bloco assinam o convênio e prestam contas a cada quatro meses do funcionamento, a gestão local propriamente dita é realizada por secretarias municipais ou postos de saúde, conforme configuração de cada município.

Angatuba

A rede de distribuição de leite do município de Angatuba possui ao todo quatro atores municipais. Três atores são públicos e hierárquicos: Prefeitura, Secretaria de Saúde e usina de leite que fazem a gestão do programa no município.

E os beneficiários que são o público-alvo do programa e são atores nessa rede, no sentido de serem atendidos por uma política pública e social de segurança alimentar nutricional que, no caso do leite neste município em conjunto com o Estado, tende a ser universal.

Figura 8: Desenho da Rede Angatuba



Em Angatuba, o ator mais central em termos de fluxos de entrada e saída é a Secretaria de Saúde. Em termos práticos, é por ela que passa toda a coordenação administrativa municipal do programa, como o cadastro do beneficiário, distribuição mensal do cartão do leite, medições antropométricas, etc.

Enquanto agente mais central tem o domínio de fluxos de informações e uma posição hierárquica que permite controlar algumas relações como os beneficiários, usina e laticínio. Neste sentido, a Secretaria de Saúde no âmbito municipal pode ser considerada um ator proeminente.

Do ponto de vista da proximidade, a Secretaria de Saúde com uma ligação alcança todos os “nós” da rede com exceção do laticínio que precisa de duas ligações. Nas ligações diretas temos:

Com a SEDS via troca de informações sobre o programa.

Com a Prefeitura no processo de delegação de coordenação local do programa.

Com a usina de leite através da coordenação em conjunto do programa.

Com o beneficiário através do processo de cadastro e acompanhamento.

No caso do laticínio, passa pela intermediação da usina de leite. Neste sentido temos essa secretaria se ligando a todos os outros atores da rede, conforme Quadro 8.

Quadro 8: Distância geodésica entre os atores de Angatuba

	SEDS	Prefeitura	Saúde	Usina de Leite	Beneficiário	Laticínio	Distância Geodésica
SEDS	0	1	1	2	2	1	7
Prefeitura	1	0	1	2	2	2	8
Saúde	1	1	0	1	1	2	6
Usina de Leite	2	2	1	0	1	1	7
Beneficiário	2	2	1	1	0	2	8
Laticínio	1	2	2	1	2	0	8

Fonte: pesquisa de campo

Enquanto ator de intermediação, a SEDS faz a ligação de três outros pares de nós: Secretaria de Saúde e a Prefeitura, Secretaria de Saúde e o laticínio e Prefeitura de Angatuba e o laticínio, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Intermediações entre os atores de Angatuba

Atores	Nº de intermediações	Relação	Intermediadas	Por cada ator
SEDS	3	Saúde - Prefeitura	Saúde - Laticínio	Prefeitura - Laticínio
Prefeitura	1	Saúde - SEDS		
Saúde	6	SEDS - Beneficiário SEDS - Usina SEDS - Prefeitura	Prefeitura - Usina Prefeitura - Beneficiário	Usina - Beneficiário
Usina de Leite	3	Saúde - Laticínio	Saúde - Beneficiário	Beneficiário - Laticínio
Beneficiário	1	Saúde - Usina		
Laticínio	1	SEDS - Usina		

Fonte: pesquisa de campo

A Prefeitura municipal de Angatuba faz a ligação entre a Secretaria de Saúde e a SEDS.

A Secretaria de Saúde intermedeia, ao todo, seis pares de atores, sendo três deles redundantes, pois já ocorrem ligações diretas entre eles: SEDS – Prefeitura, Prefeitura – Usina, Usina – Beneficiário.

Nos outros três pares de atores, não há ligações diretas entre eles, nestes casos a Secretária de Saúde é a única ligação, elas são: SEDS - Usina municipal de leite, SEDS –

Beneficiário e Prefeitura – Beneficiário. A intermediação da Secretaria de Saúde é importante no sentido de que é o único elo entre esses pares de atores importantes da rede. Particularmente a ligação SEDS – Beneficiário envolve as duas pontas do programa e a intermediação Prefeitura – Beneficiário envolve o principal órgão local com a parte representante da população local no programa.

A usina municipal de leite realiza três intermediações: Saúde – Beneficiário, Saúde - Laticínio. E entre beneficiário e laticínio neste caso, única, e importante, pois faz a ligação por onde flui o fluxo tangível do programa, o leite.

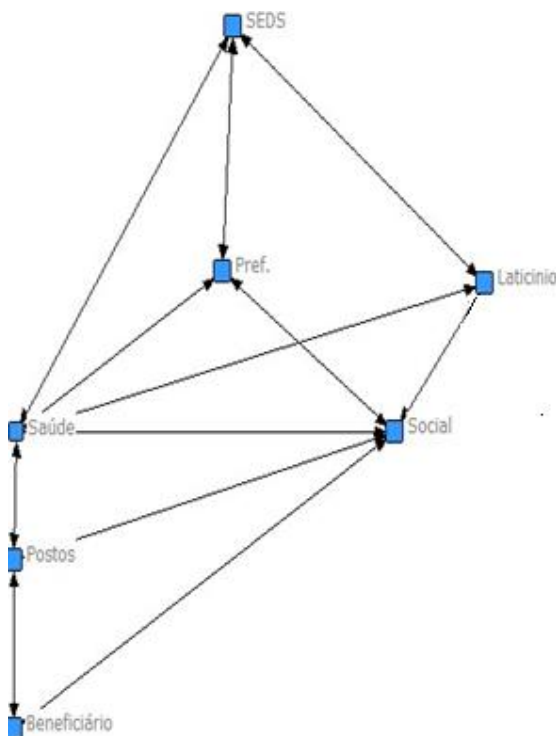
Buri

No município de Buri, a rede de distribuição de leite agrega ao todo cinco atores: Prefeitura, duas secretarias municipais que dividem a gestão do programa – Secretaria de Saúde e Secretaria de Assistência Social. Quatro postos municipais de saúde e os beneficiários.

No município, há quatro pontos de cadastro e acompanhamento (postos de saúde) e um ponto de distribuição do leite, a Secretaria de Assistência Social.

Um diferencial neste município é que o programa é gerenciado por duas secretarias municipais a de saúde e a de assistência social, permitindo que neste sentido específico o programa seja mais descentralizado.

Figura 9: Desenho da Rede da cidade de Buri



Em Buri, as Secretarias de Saúde e de Assistência Social são as que têm maior centralidade. Tal fato é justificado pelas atividades de gestão do programa de distribuição de leite dividido no município por essas duas secretarias, sendo que a Saúde se ocupa da parte administrativa e operacional do programa e a de Assistência Social do processo de distribuição.

No caso deste município, ambas as secretarias têm posição proeminente com destaque para Saúde que numericamente, considerando o grau de saída e na prática por sua ligação e coordenação dos postos de saúde no programa, tem uma posição mais proeminente. A Saúde tem laços com: SEDS, Prefeitura, Social, laticínio e postos de saúde. A Secretaria de Assistência Social tem laços com: Prefeitura, Saúde, postos de saúde, beneficiários e unilateral com o laticínio.

Do ponto de vista da proximidade, a Secretaria de Saúde é o ator com maior proximidade no município, com uma ligação que atinge todos os outros atores com exceção dos beneficiários que precisam passar pela ligação dos postos de saúde para chegar até esses, num outro sentido as informações dos beneficiários chegam até a Secretaria de Saúde através dos postos. O principal órgão gestor do programa assim não está diretamente ligado aos beneficiários - Quadro 10.

Quadro 10: Distância geodésica entre os atores de Buri

	SEDS	Prefeitura	Saúde	Social	Postos	Beneficiário	Laticínio	Distância Geodésica
SEDS	0	1	1	2	2	3	1	10
Prefeitura	1	0	1	1	2	2	2	9
Saúde	1	1	0	1	1	2	1	7
Social	2	1	1	0	1	1	2	8
Postos	2	2	1	1	0	1	2	9
Beneficiário	3	2	2	1	1	0	3	12
Laticínio	1	2	1	1	2	3	0	10

Fonte: pesquisa de campo

Os beneficiários são os atores com maior distância geodésica e significa dizer que são os menos próximos dos outros atores. Sua proximidade maior, uma ligação, é com a assistência social onde vão receber o leite e com os postos onde fazem o cadastro, acompanhamento no programa e as medições antropométricas.

Na rede do município de Buri, a SEDS intermedeia três pares de nós: Saúde – Laticínio, Saúde – Prefeitura e Prefeitura - Laticínio.

A Prefeitura Municipal de Buri, enquanto ator de intermediação, tem três pares de atores: SEDS – Saúde, Saúde – Social e SEDS – Social. Nos primeiros dois casos, os atores já têm relações diretas e proximidade. No outro caso “SEDS – Social” também é intermediado pela Saúde e pelo laticínio.

A Secretaria de Saúde intermedeia ao todo 10 pares de atores, alguns com ligações diretas. Destacamos “Prefeitura – Postos”. A intermediação de “Prefeitura – Postos” também é realizada pela Secretaria de Assistência Social que permite que a Prefeitura tenha informações dos postos no programa de distribuição de leite via dois atores subordinados e diferentes que dividem a gestão do programa – Quadro 11.

Quadro 11: Intermediações entre os atores de Buri

Atores	Nº de intermediações	Relação	Intermediadas	Por cada ator
SEDS	3	Saúde - Laticínio	Saúde - Prefeitura	Prefeitura-laticínio
Prefeitura	3	SEDS - Saúde	SEDS - Social	Saúde - Social
Saúde	10	SEDS - Postos SEDS - Prefeitura SEDS - Social SEDS - Laticínio	Prefeitura - Postos Prefeitura - Laticínio Prefeitura Social	Social – Postos Social - Laticínio Postos - Laticínio
Social	8	Prefeitura - Saúde Prefeitura - Postos Pref. - Beneficiário Prefeitura - Laticínio	Saúde – Laticínio Saúde - Postos Saúde - Beneficiário	Postos - Beneficiário
Postos	3	Saúde - Beneficiário	Saúde - Social	Social - Beneficiário
Beneficiário	1	Postos - Social		
Laticínio	1	SEDS - Social		

Fonte: pesquisa de campo

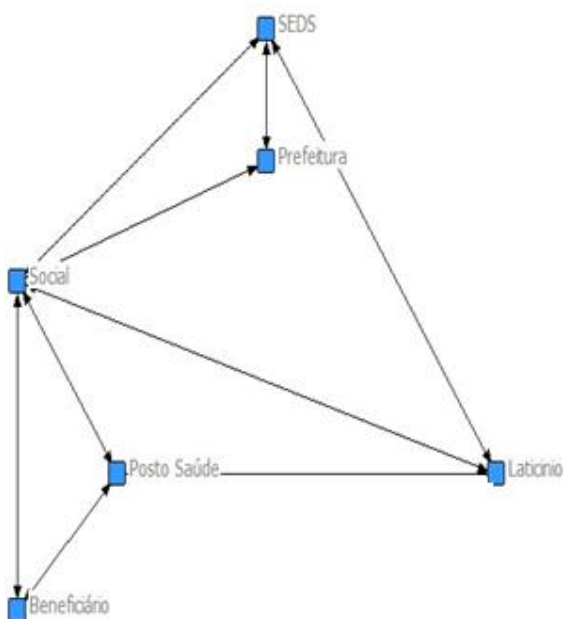
A Secretaria de Assistência Social ao todo intermedeia oito pares de atores dos quais destacamos: “Saúde – Beneficiário” e “Prefeitura – Beneficiário”. No caso de “saúde – beneficiário” também pode ser intermediado pelos postos de saúde, essa intermediação é importante no sentido de que os postos de saúde repassam à Secretaria de Saúde as informações de cadastro e acompanhamento dos beneficiários, por outro lado a Secretaria de Assistência Social passa as informações da distribuição para a Saúde como, por exemplo, a frequência de cada beneficiário. A intermediação entre “Prefeitura – Beneficiário” realizada pela Assistência Social permite à Prefeitura conhecer detalhes do que está ocorrendo na distribuição de leite e como o sistema está funcionando.

Os postos intermedeiam três pares de atores, os beneficiários e o laticínio intermedeiam um par de atores cada um.

Campina do Monte Alegre

Em Campina do Monte Alegre, temos quatro atores participando do programa de distribuição de leite: uma Secretaria de Desenvolvimento Social, um posto de saúde além da Prefeitura e dos beneficiários. Neste município, a rede tende a ser mais concentrada e um dos motivos é que é um município menor. Característica particular deste município é que existe um único ponto de cadastro no programa e um único ponto de distribuição de leite, assim como um único ponto de acompanhamento – Figura 10.

Figura 10: Desenho da Rede Campina do Monte Alegre



No município de Campina do Monte Alegre, está centralizada a gestão do programa na Secretaria de Assistência Social por isso mesmo é nesta secretaria que se observa a maior centralidade. Neste município, todas as atividades administrativas de cadastro e orientação ocorrem na Secretaria de Desenvolvimento Social. O outro órgão que dá apoio nesse sistema é o posto de saúde onde ocorrem a distribuição do leite e as medições antropométricas.

Nessa estrutura, a Secretaria de Assistência Social tem uma posição hierárquica superior aos demais órgãos que atuam na prática do programa no município e por concentrar nela a coordenação do programa a torna um ator proeminente nessa rede. Os laços diretos deste ator são com: SEDS, Prefeitura, laticínio, posto de saúde e beneficiários.

Assim, em Campina do Monte Alegre, o ator com maior proximidade também é a Secretaria de Assistência Social, o órgão gestor do programa, esse ator tem contatos diretos com todos os demais atores com centralidade e proximidade elevados. Fazendo este papel, o ator tem contatos diretos com todas as pontas do programa; beneficiários, SEDS, laticínio – Quadro 12.

Quadro 12: Distância geodésica entre os atores de Campina do Monte Alegre

	SEDS	Prefeitura	Social	Postos	Beneficiário	Laticínio	Distância Geodésica
SEDS	0	1	1	2	2	1	7
Prefeitura	1	0	1	2	2	2	8
Social	1	1	0	1	1	1	5
Postos	2	2	1	0	1	2	8
Beneficiário	2	2	1	1	0	2	8
Laticínio	1	2	1	1	2	0	7

Fonte: pesquisa de campo

O ator mais distante são a Prefeitura e os beneficiários, para este último a posição não afeta tanto porque tem contato com os principais órgãos do programa.

Em Campina do Monte Alegre, a SEDS intermedeia três pares de atores, sendo que destes somente o par “Prefeitura – Laticínio” não tem ligações diretas.

A Prefeitura intermedeia uma única ligação entre “SEDS – Social”, esses pares de atores já têm ligações diretas, o que faz dessa intermediação não muito importante para os fluxos da rede – Quadro 13.

Quadro 13: Intermediações entre os atores de Campina do Monte Alegre

Atores	Nº de intermediações	Relações	Intermediadas	Por cada ator
SEDS	3	Social - Laticínio	Social - Prefeitura	Prefeitura - Laticínio
Prefeitura	1	SEDS - Social		
Social	10	SEDS - Beneficiário SEDS - Posto SEDS - Prefeitura SEDS - Laticínio	Pref. - Beneficiário Prefeitura - Posto Prefeitura - Laticínio	Beneficiário - Posto Beneficiário - Laticínio Posto - Laticínio
Posto	3	Social - Beneficiário	Social - Laticínio	Beneficiário - Laticínio
Beneficiário	1	Social - Posto		
Laticínio	3	SEDS - Social	SEDS - Posto	Social - Posto

Fonte: pesquisa de campo

A Secretaria de Assistência Social intermedeia ao todo dez pares de atores destes, quatro já têm ligações diretas, outros três são intermediados também por outros atores, assim há três intermediações que só essa secretaria faz, elas são: “SEDS – Beneficiário”, “Prefeitura – Beneficiário” e “Prefeitura – Postos”. Na intermediação “SEDS – Beneficiário”, a Assistência Social faz a ligação dos dois extremos do programa, o promotor com o beneficiário, assim intermedeia o fluxo de informações do objeto-alvo do programa até o órgão promotor do programa e por outro lado liga as regras do programa ao beneficiário. A intermediação “Prefeitura – Beneficiário” é importante por permitir a fluência de informações da população atendida no município até a Prefeitura municipal. Pela outra intermediação “Prefeitura – Posto”, a Assistência Social faz a ligação das informações do processo de distribuição do leite no posto de saúde até a Prefeitura, dados como frequência dos beneficiários podem passar por essa intermediação.

O posto de saúde enquanto ator intermediário liga três pares de atores, dois deles já tendo ligação direta, assim temos esse ator fazendo intermediação única somente entre beneficiário e laticínio, ligação que também pode ser intermediada pela assistência social. Do ponto do posto de saúde, essa intermediação ocorre justamente para fazer o leite chegar ao beneficiário, do ponto da assistência social ocorre em termos do cronograma que esta faz para o laticínio entregar o leite nos dias programados e interferir, quando ocorrer algum problema com o leite.

O beneficiário faz uma intermediação entre a Assistência Social e posto, como esses dois atores já têm ligações diretas é uma ligação redundante.

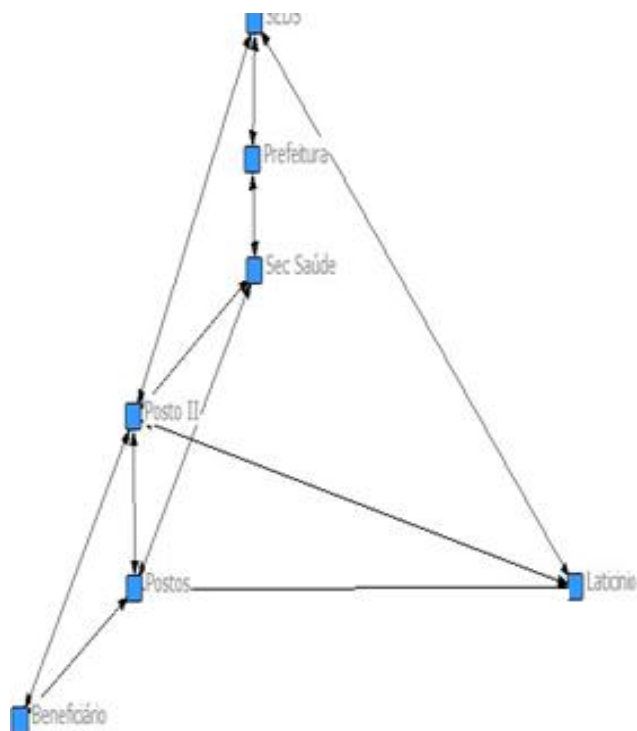
O laticínio faz três intermediações, sendo duas delas já com ligações diretas e a terceira liga a SEDS ao posto de saúde, essa ligação também é compartilhada pela Assistência Social. Como no caso do laticínio e SEDS, a ligação é mais formal e a intermediação pela Assistência Social nos parece mais importante, pois faz fluir as informações de distribuição do leite e de acompanhamento do beneficiário no programa até o banco de dados e sistema de controle da SEDS.

Paranapanema

Paranapanema possui cinco atores municipais, eles são: A Prefeitura, a Secretaria de Saúde, o posto II, postos de bairros e os beneficiários. São diferenciais desta rede o número de atores públicos municipais que são quatro, demonstrados no desenho da rede. Em

termos do processo de distribuição, cadastro e acompanhamento são ao todo oito pontos, seis PSFs e dois postos centrais – Figura 11.

Figura 11: Desenho da Rede de Paranapanema



No município, o ator com maior centralidade é o posto II, um diferencial deste município é que é um órgão do “terceiro” nível da Prefeitura que faz a gestão do programa no município, um posto e não diretamente uma secretaria. Apesar de hierarquicamente estar num nível inferior, o posto II, por fazer a gestão do programa, é ator mais proeminente nesta rede.

Os laços diretos deste ator são com os principais atores do programa: SEDS, Saúde, laticínio, outros postos e beneficiários.

O ator com maior proximidade é o posto II, este ator tem ligações diretas com todos os atores, exceção da Prefeitura. Assim tem ligação com os principais atores do programa que são os beneficiários, a SEDS e o laticínio. Vale dizer que a ligação com os beneficiários não é total, pois tem ligação direta com os beneficiários que frequentam esse posto, dada a particularidade de ser em conjunto com outros postos do município distribuidor de leite e

também fazer acompanhamentos e medições antropométricas. Nessa rede, como em outras estudadas, o beneficiário enquanto uma ponta da rede ocupa o lugar de menor proximidade, mas tem contatos com os órgãos gestores diretos que são o posto II e os demais postos – Quadro 14.

Quadro 14: Distância geodésica entre os atores de Paranapanema

	SEDS	Prefeitura	Saúde	Posto II	Postos	Beneficiário	Laticínio	Distância Geodésica
SEDS	0	1	2	1	2	3	1	10
Prefeitura	1	0	1	2	2	3	2	10
Saúde	2	1	0	1	1	2	2	9
Posto II	1	2	1	0	1	1	1	7
Postos	2	2	1	1	0	1	2	9
Beneficiário	2	3	2	1	1	0	2	11
Laticínio	1	3	2	1	1	2	0	10

Fonte: pesquisa de campo

A SEDS intermedeia três pares de atores, destes, um par já tem ligações diretas entre si. Um dos outros dois pares é “Posto II – Prefeitura” também é intermediado pela Secretaria de Saúde, o fluxo principal de intermediação de informações deste canal flui no sentido Posto II – Saúde – Prefeitura, particularmente o relatório quadrimestral que acaba sendo enviado para SEDS. Neste sentido, a SEDS é mais receptora da informação do que intermediadora. A outra intermediação da SEDS que só ela faz é entre Prefeitura e laticínio. Esta intermediação, como em outro caso já visto, passa por relações formais, pois “SEDS – Prefeitura” e “SEDS – Laticínio” é uma ligação particularmente formal no primeiro caso através da assinatura do convênio de distribuição de leite e no segundo caso da assinatura de um contrato de venda do leite.

A Prefeitura municipal de Paranapanema intermedeia um par de atores no caso “SEDS – Saúde” que também é intermediado pelo posto II, neste caso essa ligação de ambos órgãos é importante para que o fluxo de informações chegue até a SEDS.

A Secretaria de Saúde intermedeia três pares de nós, sendo que destes um deles já foi analisado, “Posto II – Prefeitura”, e o outro “Posto II – Postos” já tem ligações diretas. A terceira ligação é entre os postos de saúde e a Prefeitura, nesta ligação fluem as informações gerais dos postos que são subordinados à secretaria até a Prefeitura – Quadro 15.

Quadro 15: Intermediações entre os atores em Paranapanema

Atores	Nº de intermediações	Relações	Intermediadas	Por cada ator
SEDS	3	Posto II – Laticínio	Posto II - Prefeitura	Prefeitura - Laticínio
Prefeitura	1	SEDS - Saúde		
Saúde	3	Posto II - Postos	Posto II - Prefeitura	Postos - Prefeitura
Posto II	10	SEDS – Beneficiário	Saúde - Beneficiário	Postos - Beneficiário
		SEDS – Postos	Saúde - Postos	Postos – Laticínio
		SEDS - Laticínio	Saúde - Laticínio	Beneficiário - Laticínio
		SEDS - Saúde		
Postos	5	Posto II – Beneficiário	Saúde - Beneficiário	
		Posto II - Saúde	Saúde - Laticínio	
		Posto II - Laticínio		
Beneficiário	1	Posto II - Postos		
Laticínio	3	SEDS - Posto II	SEDS - Postos	Posto II - Postos

Fonte: pesquisa de campo

O posto II intermedeia dez pares de “nós”, destes, quatro apresentam ligações diretas. As intermediações entre: “SEDS – Beneficiário” e “Beneficiário – Laticínio” são únicas, no primeiro caso faz a ligação e transmite as informações dos beneficiários até a SEDS, então é um canal importante que faz todas as informações dos beneficiários chegarem à SEDS. O segundo caso “Beneficiário – Laticínio” tem a importância de passar um cronograma mensal de entrega ao laticínio que posteriormente serão os dias em que os beneficiários informados das datas irão aos postos de saúde receber o leite. O posto II ainda faz mais quatro ligações: “SEDS – Saúde” já analisada nas intermediações da Prefeitura. “SEDS – Postos” também intermediada pelo laticínio, mas pelas ligações formais deste último a intermediação do posto II é relevante porque colhe as informações de distribuição de leite, cadastro e acompanhamento realizados nos postos e transmite para a SEDS. As últimas duas intermediações são intermediadas também pelos postos de saúde: “Saúde – Beneficiário” e “Saúde – Laticínio”. No primeiro caso, o posto II intermedeia as informações dos beneficiários até a Secretaria de Saúde, o mesmo ocorre nessa intermediação feita pelos postos, porém neste último ator as informações podem ser mais gerais das várias atividades que fazem em relação aos beneficiários. No caso “Saúde – Laticínio”, pelo posto II fluem informações das datas de distribuição e, por ambos, informações de alguma ocorrência que aconteceu em relação à entrega e ao leite deixado pelo laticínio.

Os postos de saúde intermedeiam, ao todo, cinco pares de atores, destes, dois já têm ligações diretas: “Posto II – Saúde” e “Posto II – Laticínio”. Outras duas intermediações, “Saúde – Beneficiário” e “Saúde – Laticínio”, já foram analisadas no caso do posto II. Resta uma intermediação única entre “Posto II – Beneficiários” apesar de o posto II ser ponto de distribuição de leite, ele não abrange os beneficiários que são atendidos pelos outros sete postos, e essa intermediação dos postos se refere justamente a esses beneficiários cujas informações de cadastro, frequência, acompanhamento chegam ao posto II através das intermediações dos postos de saúde.

Os beneficiários fazem uma intermediação, “Posto II – Postos”, que já tem ligações diretas.

O laticínio está entre três intermediações: “SEDS – Posto II” e “Posto II – Postos” que já tem ligações diretas e entre SEDS e postos analisados, no caso do posto II.

Todas as redes têm semelhanças mais pelo desenho e pela divisão das funções de cada ator particularmente os municipais, cada uma tem algum tipo de diferencial que foi resumido no Quadro 16.

Quadro 16: Diferenças da estrutura de cada município estudado

Município	Setor Responsável/ realizadas entrevistas	Locais de Distribuição de leite	Locais de cadastro
Angatuba	Saúde	Diversos Pontos da Cidade	1 ponto: Posto Saúde
Buri	Saúde/Assistência social	1 ponto: Secretaria de Assistência Social	4 pontos - PSF dos principais Bairros
Campina do M. A.	Secretaria de Assistência Social	1 ponto: Posto de Saúde	1: Ponto: Secretaria de Assistência Social
Paranapanema	Saúde	8 pontos: 1 posto 7 PSFs	8 pontos Posto e PSF

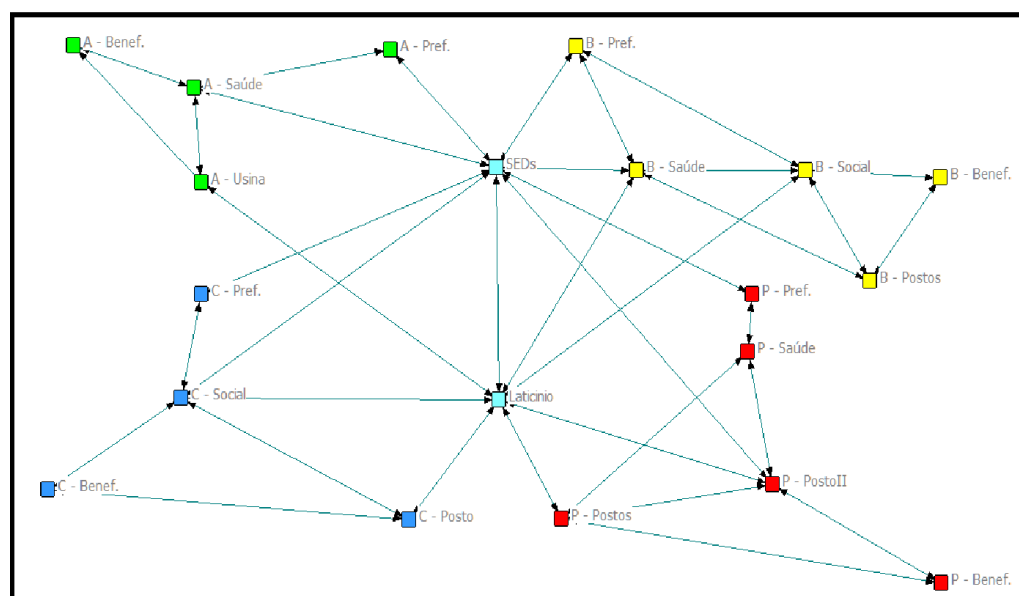
Fonte: pesquisa de campo

Através da estrutura de rede do Bloco 27, podemos identificar a SEDS e o laticínio lícitado como atores que têm ligações com os quatro municípios do Bloco 27.

Os municípios não têm ligações entre si, assim relações possíveis entre eles só poderiam ocorrer sob a intermediação da SEDS ou do laticínio, como estes dois atores apresentam características bastante formais de atuação, serão mais bem verificadas na seção

seguinte de análise relacional. Provavelmente não ocorram relações entre os municípios intermediados por esses dois atores. Desse ponto de vista, podemos entender essa rede como fragmentada entre os quatro municípios que a compõem. Apresentamos na Figura 12 uma possível imagem dessa rede.

Figura 12: Rede Geral Bloco 27



- Angatuba
- Buri
- Campina do Monte Alegre
- Paranapanema
- SEDS/Laticínio

5.3 Institucionalização e análise relacional

Entendendo as instituições como regras, normas, acordos, procedimentos e a ação dos agentes mediatizados pelas estruturas, influenciando e sendo influenciado por estas, expomos nos “boxes” as principais regras do programa que serão verificadas na análise relacional – Quadros 17.

Quadro 17: Regras formais “Viva Leite”

Regras - SEDS

Entregar o leite no município por meio da empresa contratada, três vezes por semana
 Entregar nos pontos de distribuição determinados pelo município
 Realizar controle de qualidade do leite
 Proceder à avaliação periódica do convênio com os municípios
 Colaborar, acompanhar e supervisionar o programa

Regras - Laticínio

Fornecer o leite enriquecido com ferro, vitamina A e D
 Pasteurizado em embalagens de um litro com o logo do programa
 Entregar com prazo máximo de um dia após a data de fabricação
 Fornecer aos municípios caixas de isopor para conservação do leite
 Entregar o leite três vezes por semana
 Respeitar o cronograma mensal de dias e horários combinados
 Repor no máximo em 24 horas o leite cujo saquinho venha danificado, furado ou com problemas quanto à qualidade.

Regras - Municípios

Fazer o Convênio
 Pontos de distribuição e funcionários para atuar no programa
 Nomear Comissão municipal de supervisão do programa
 Prestação de contas quadrimestral
 Colaborar, acompanhar e supervisionar o programa
 Realizar o cadastro dos beneficiários no município
 Realizar controle mensal dos beneficiários, mantendo atualizado o cadastro no sistema.
 Manter lista dos beneficiários atualizada nos pontos de distribuição
 Afixar placas marcando os dias e horários da distribuição nos locais e outros documentos, cartazes da SEDS.
 Distribuir três vezes por semana a cota de leite destinada aos beneficiários.
 Sobras devem ser entregues a entidades que atendam crianças

Regras - Beneficiários

Crianças de 6 meses a 6 anos e 11 meses
Renda familiar até dois salários-mínimos
Prioridade de atendimento crianças de 6 a 23 meses
Preferência para famílias que o chefe está desempregado ou mães arrimo de família
No máximo, duas crianças por família
Retirar o leite nos dias e horários combinados
Não faltar na retirada do leite por mais de três vezes consecutivas sem justificativas
Assinar a ficha de controle da retirada
Vacinação em dia
Medição antropométrica a cada 4 meses
Documentação correta apresentada na inscrição

Fonte: Cartilha “Viva Leite e decretos”

Nas separações entre pares de atores a seguir, primeiro colocamos os atores comuns a todos os municípios e na sequência analisamos as particularidades de cada um, identificando como subgrupos de redes da rede do Bloco 27.

Tabela 13: Relações SEDS - Geral

Ator	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Prefeitura	Assina convênio e envia relatório a cada quatro meses	Fluxo de informações e compromisso de uso de regras formais	Regras

Fonte: pesquisa de campo

A relação entre as Prefeituras dos municípios do Bloco 27 com a SEDS não se diferencia. Envolve a assinatura do convênio entre cada Prefeitura e a SEDS que implica no compromisso de seguir as regras do programa e prestar contas mensais através do sistema PAN e quadrimestrais enviando relatório de atividades – Tabela 13.

O contato direto da SEDS com as Prefeituras acontece na assinatura do convênio, nas renovações e em visitas esporádicas. A parte política de assinatura do convênio é realizada pelas Prefeituras, as demais atividades são repassadas para outros órgãos da administração pública municipal.

Esse par de atores SEDS – Prefeitura tem importância no programa, enquanto órgãos máximos da realização da política, por um lado o primeiro promove o programa no

Estado e o segundo traz para o local/municipal o programa, representam a formalização. E através dessa formalização, temos as regras do programa sendo aplicadas.

As regras institucionais particulares desse par de atores são:

- Realizar o convênio e renovações deste.
- Comprometimento do par de atores de colaborar, acompanhar e supervisionar o programa.
- Nomear Comissão municipal de supervisão do programa.

Nessa relação então, é possível identificar as regras formais do programa sendo aplicadas/acordadas entre Prefeitura e SEDS, temos esses dois atores sendo influenciados pelas regras formais e essas servindo de guia para suas ações: o leite do programa para chegar às crianças no interior do Estado tem de passar pelo crivo institucional/burocrático da assinatura de um convênio e do comprometimento das partes de seguir as regras do programa.

Tabela 14: Relações SEDS - Geral

Ator	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Laticínio	Relações ligadas à licitação para compra do leite e contrato de venda.	Uso de regras, Fluxo de informações	Regras

Fonte: pesquisa de campo

O contato SEDS-laticínio ocorre de maneira formal pelo contrato de venda de leite ao Estado e distribuição no bloco de municípios que este laticínio ganhou o direito de atender – Tabela 14.

A SEDS é quem faz a licitação do laticínio fornecedor do leite, seguindo as regras do programa. Basicamente essas regras, segundo edital do pregão eletrônico 06/2011 vigente no período da pesquisa de campo, estavam relacionadas às características do leite a ser fornecido, à questão do menor preço e ao fornecimento a blocos de municípios.

O ganho da licitação, então, pela proposta do laticínio dá a esse o direito de fazer um contrato com o Estado/SEDS de fornecimento de leite, durante um período de um ano, podendo ser renovado por termo aditivo até cinco anos, conforme a Lei de Licitações (8.666/93).

A relação implica em a SEDS solicitar ao braço financeiro do governo o pagamento das notas de entrega do leite e realizar de forma geral a fiscalização do contrato. A ligação da SEDS com o laticínio, então, ocorre do ponto de vista administrativo e comercial

cujas relações são gerenciadas por um contrato, essa relação ocorre como já foi comentado de maneira formal.

A pesquisa de campo constatou, através de entrevistas com o gestor estadual, nos municípios e com beneficiários, que as regras formais com relação ao laticínio durante o contrato estavam sendo cumpridas:

- Fornecer o leite enriquecido com ferro, vitamina A e D
- Pasteurizado em embalagens de um litro com o logo do programa
- Entregar com prazo máximo de um dia após a data de fabricação
- Fornecer aos municípios caixas de isopor para conservação do leite
- Entregar o leite três vezes por semana
- Respeitar o cronograma mensal de dias e horários combinados
- Repor no máximo em 24 horas o leite cujo saquinho venha danificado, furado

ou com problemas quanto à qualidade.

Saindo das relações gerais do programa, em cada município há diferentes estruturas de funcionamento com funções semelhantes dos atores. Podemos verificar isso analisando as relações, em cada subgrupo de redes, identificadas como cada município do bloco.

Angatuba

Tabela 15: Relações SEDS - Angatuba

Atores	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	Envia via sistema mensalmente informações, faz o relatório quadrimestral, troca informações e recebe orientações.	Relações de frequência e fluxo de informações, Uso de regras	Regras Práticas Procedimentos Rotinas
Usina de Leite	Indiretas: A usina assina o recebimento do leite no município	-	-
Beneficiário	Indireta: As informações dos beneficiários em última instância são encaminhadas para SEDS	-	-

Fonte: pesquisa de campo

Podemos identificar nesse subgrupo de rede a Secretaria Municipal de Saúde como o órgão de maior centralidade local. Ela num mesmo espaço físico contempla o posto de saúde municipal, grupos de acompanhamento de saúde da família e o programa de distribuição de leite - Tabela 15.

Dentre as atribuições da Secretaria Municipal de Saúde no Programa “Viva Leite”, esta Secretaria cumpre o papel de alimentar com frequência mensal o sistema de informações da SEDS, informando os beneficiários novos no programa e os que saíram entre outras ocorrências. O relatório de frequência quadrimestral também é realizado por essa secretaria.

Enquanto representante legítimo do município perante a SEDS, ocorrem contatos de troca de informações via telefone e orientações vindas desta última, bem como cabe à Secretaria de Saúde informar e acompanhar se as normas estaduais vêm sendo cumpridas no município.

A relação “SEDS – Saúde” então envolve atributos de frequência de relações, fluxo de informações e verificação no uso das regras.

Por outro lado, a Secretaria da Saúde é o agente intermediário entre o beneficiário local do programa e a SEDS bem como entre a usina de leite e a SEDS. As informações do beneficiário só chegam à SEDS via a intermediação da Secretaria de Saúde.

Tabela 16: Relações da Prefeitura de Angatuba

Atores	Relações da Prefeitura	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	Troca de informações frequentes sobre o programa, relatório quadrimestral, a Secretaria de Saúde é o órgão gestor do programa de distribuição de leite delegado pela Prefeitura. Aplica as regras estaduais no qual a Prefeitura assinou o convênio.	Relação de Confiança, Legitimidade, reciprocidade, frequência e fluxo de informações, usam regras.	Regras Práticas Procedimentos
Usina de Leite	No programa, indiretas via Secretaria de Saúde	-	-
Beneficiário	Indireta: Suas informações chegam à Prefeitura através da Secretaria de Saúde	-	-
Laticínio	Sem contato	-	-

Fonte: pesquisa de campo

Entre a Prefeitura e sua Secretaria Municipal de Saúde, há uma relação de legitimidade e confiança, pois a primeira delega a segunda a função de gestão do programa de distribuição de leite que permite até mesmo criar regras internas para o programa. Por essa mesma ligação, fluem informações para a Prefeitura de como está funcionando o programa e em que medida os beneficiários estão sendo atendidos. Nesta ligação então, temos indicadores de coesão relacional de confiança, legitimidade e informação – Tabela 16.

Confiança: a Prefeitura delega a gestão à Secretaria de Saúde indicada por ele que com sua equipe faz a gestão do programa.

Legitimidade: A Secretaria de Saúde é o representante reconhecidamente legítimo da Prefeitura na gestão do programa de distribuição de leite.

Informação: Pela ligação entre Prefeitura e Secretaria fluem informações de forma simétrica.

É a Secretaria Municipal de Saúde, então, que faz a gestão do programa de distribuição de leite no município, do ponto que está, a Secretaria tem ligações além da Prefeitura com os beneficiários e com a usina de leite municipal e com a SEDS, intermediando a Prefeitura nessas relações.

Do ponto de vista das regras formais, é nessa relação que são realizados os relatórios quadrimestrais do programa, realizados pela Secretaria de Saúde e repassados para a Prefeitura e conselho municipal do programa. Outra regra formal do programa é a disponibilização de funcionários para atuar no programa que, na prática, começa nessa secretaria.

Tabela 17: Relações da Secretaria de Saúde – Angatuba

Atores	Relações da Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Usina de Leite	A saúde coordena a parte administrativa e de orientação do programa, e a Usina coordena o processo de distribuição, produção e análise do leite	Relação de confiança, reciprocidade, frequência e fluxo de informações, usam regras.	Regras Práticas Procedimentos
Beneficiário	Nas relações entre beneficiário e saúde ocorrem: o cadastramento, acompanhamento, orientação, coordenação, controle e fiscalização.	Relação de confiança, reciprocidade, frequência e fluxo de informações, usam regras.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Indiretas através da usina	-	-

Fonte: pesquisa de campo

Nas relações da Secretaria Municipal de Saúde com usina de leite e beneficiários, ocorre o programa de forma prática no município, e são os atores que entre si podem apresentar características de relações de confiança, legitimidade, reciprocidade, frequência entre outras – Tabela 17.

Na ligação da Secretaria de Saúde/posto com a usina de leite, temos uma relação de legitimidade, pois os dois setores são órgãos municipais vinculados à Prefeitura que se complementam na prática do programa através de suas ações.

O posto faz a parte mais burocrática e de acompanhamento dos beneficiários, e a usina processa o leite das compras municipais, recebe o leite do Programa “Viva Leite” através do laticínio licitado e gerencia o sistema de distribuição.

As relações se dão através das trocas mútuas de informações refinadas.

A usina passa ao posto informações sobre a litragem produzida e recebida, os exames de qualidade do leite, consultas e ocorrências no processo de distribuição, os mapas com os locais de distribuição, entre outras informações relevantes. Por outro lado, o posto orienta a usina com informações e procedimentos.

O contato entre usina de leite e Secretaria de Saúde é frequente, na maioria das vezes telefônico e ocorre diversas vezes ao mês. Além dos dados sobre a distribuição, passados mensalmente da usina para o posto.

As informações passadas ao posto alimentam todo o processo de coordenação e controle na parte de distribuição.

O responsável pela usina de leite é quem tem contato direto com o laticínio licitado e, quando necessário, faz a intermediação entre esses dois atores (Saúde-Laticínio).

Nessa relação, estão presentes uma prática cotidiana de procedimentos homogêneos e uma troca de informações que podemos dizer que garantem parte da estabilidade do programa no município.

Na ligação entre beneficiários e Secretaria Municipal de Saúde, os beneficiários tomam conhecimento efetivamente das regras, dos prazos, procedimento e orientações para participarem do programa e por outro lado a Secretaria Municipal de Saúde recebe informações dos beneficiários de forma contínua à medida que este passa a participar do programa.

O cadastro no programa é centralizado em uma funcionária do posto que faz a entrevista com a mãe ou familiar da criança. Nesse procedimento são solicitados os documentos exigidos nas regras do programa para os beneficiários que comprovarão que a criança está dentro das normas do Programa “Viva Leite” ou do programa municipal e tem direito de receber o leite.

No município de Angatuba, na apresentação da documentação da criança e de seus familiares, há diferenças entre as regras estaduais e as regras municipais – Quadro 18.

Quadro 18: Comparação Regras “Viva Leite” e Angatuba

Regras do Programa "Viva Leite"	Regras do município de Angatuba
Crianças de 6 meses a 6 anos e 11 meses	Entre 6 meses e 1 ano com receita do pediatra, a partir 1 ano até sete anos
Renda familiar até dois salários-mínimos	Distribuição universal – qualquer criança dentro do critério de idade pode receber
Prioridade de atendimento crianças de 6 a 23 meses	Distribuição universal – idem
Preferência para famílias em que o chefe está desempregado ou mãe é arrimo de família	Distribuição universal – idem
No máximo duas crianças por família	Distribuição universal – idem

Fonte: pesquisa de campo

O município cumpre as regras do “Viva Leite”, porém são aplicadas na prática as regras municipais. Existem seis pontos de distribuição formais do leite do Programa “Viva Leite” com cadastros, conforme as regras desse programa. Em termos práticos, nesses seis pontos de distribuição e nos demais do município podem ser distribuídos tanto o leite empacotado pela usina municipal como o recebido do Programa “Viva Leite”, assim como um beneficiário que recebe o leite tanto pode estar cadastrado no Programa “Viva Leite” como no municipal.

Nesse aspecto pode ser percebido que a prática do programa nesta ligação segue a regra estadual, legitimando a ação do programa, mas ao mesmo tempo utiliza regra local/municipal que altera sua prática e sua estrutura no município.

Ainda no processo de inscrição, o beneficiário é informado:

- Das regras do programa no município. Das datas de retirada do cartão de controle de recebimento que é mensal aproximadamente até o sétimo dia de cada mês. Dos locais de distribuição do leite. Das datas de pesagem/medição antropométrica. Enfim nesse processo de inscrição, ocorre o início de uma troca de informações entre o beneficiário e o programa.

Ainda vale ressaltar que, no processo de inscrição se for realizado até o nono dia de cada mês, o beneficiário recebe o cartão e pode receber o leite no próprio mês, caso passe dessa data só poderá iniciar no programa no mês seguinte.

Outros setores dessa secretaria atuam no Programa “Viva Leite”: Uma equipe ligada à área de enfermagem realiza as medições antropométricas cujos dados são repassados

para SEDS quadrimestralmente. As agentes de saúde da família verificam quando o beneficiário falta às medições antropométricas ou à retirada do cartão. Nesse sentido é realizado um acompanhamento e controle do beneficiário no programa.

A regra do Programa “Viva Leite” que diz que com três faltas consecutivas o beneficiário deve ser excluído do programa, pelos procedimentos do município, o beneficiário retira o cartão mensalmente até o sétimo dia, caso não retire perde o direito ao leite naquele mês. Apesar do cartão que fica de posse do beneficiário e é marcado a cada entrega, o entregador não tem controle seu de qual beneficiário retirou o leite, assim não há um controle nominal das retiradas. A regra aqui, então, passa a ser a municipal de exclusão mensal e não a permanente das três faltas consecutivas.

Do ponto de vista da coordenação, todas as informações do programa fluem para uma centralização no posto, seja a frequência do beneficiário, cadastro, número de participantes, dados da entrega, etc. E essas informações são repassadas para a Prefeitura, para a usina de leite, para o beneficiário e para o sistema de gestão estadual.

Outras relações que ocorrem neste município envolvem beneficiários e laticínio com a usina de leite:

Tabela 18: Relações da usina de leite de Angatuba

Atores	Relações da Usina de Leite/ Transporte		Aspectos Institucionais
Beneficiário	Coordena o processo de distribuição.	Relação de confiança, reciprocidade, frequência e fluxo de informações, usam regras informais, fluxo tangível.	Regras Práticas e Procedimentos
Laticínio	A usina recebe o leite do laticínio, assina a nota de recebimento, faz teste de qualidade do leite.	Relação de reciprocidade, frequência e fluxo de informações, usam regras, fluxo tangível.	Regras Práticas e Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

A usina de leite tem ligação com os beneficiários, pois é esta que coordena o processo de distribuição. Em suas relações com o beneficiário flui o principal recurso físico do programa que é o próprio leite, parte processado na usina e outra parte recebida do laticínio licitado – Tabela 18.

Entre beneficiário e usina fluem relações de: confiança e controle relacionados à qualidade do leite que é avaliada na usina, confiança na entrega diária nos diversos pontos da cidade. Informações simétricas fluem entre o encarregado da usina, motorista da distribuição e beneficiário.

No processo de distribuição, são seguidos os procedimentos e regras do município. Um fato que ocorre cotidianamente é alguns beneficiários pagarem outro ou uma determinada pessoa para retirar o leite para ele, isso acontece em virtude geralmente de a pessoa necessitar do leite para criança, mas no momento de entrega estar trabalhando ou em outra atividade e não ter quem retire o leite. De posse do cartão, esse terceiro vai até a entrega e retira o leite.

Outra ligação que ocorre nesta rede é da usina de leite com o laticínio licitado pelo governo do Estado. Nesta ligação temos relação de frequência, pois nos dias marcados o caminhão do laticínio deixa o leite na usina de leite e em contrapartida o encarregado da usina assina a nota de entrega, com a frequência há a relação de confiança também, pois o leite sempre deve chegar nos dias e horários para posterior distribuição pelos transportes da Prefeitura. Informações são trocadas entre a usina e o transporte do laticínio e o controle da qualidade de leite e condições físicas que chegaram são verificadas e repassadas ao laticínio bem como a correção de alguma ocorrência, tipo uma embalagem que chegou furada.

Buri

A gestão do Programa “Viva Leite” em Buri é dividida entre duas secretarias municipais, a Secretaria de Saúde e a Secretaria de Assistência Social. A Secretaria de Saúde realiza os contatos mais próximos com a SEDS como demonstra a tabela de ligações 19.

Tabela 19: Relações da SEDS - Buri

Atores	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	A SEDS recebe mensalmente informações do programa e passa instruções para o município via Secretaria de Saúde.	Reciprocidade, controle, Fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Social	Indiretas: É a assistência social que realiza o controle da entrega do leite que irá ser repassado para SEDS		-
Postos	Indiretas: As informações sobre as medições antropométricas, o cadastro e acompanhamento do beneficiário são coletadas por este nos postos.		-
Beneficiário	Indiretas: Todas as informações do beneficiário vão para SEDS através dos “nós” que intermedeiam essa relação.		-

Fonte: pesquisa de campo

Assim é a Secretaria de Saúde o órgão municipal que tem uma relação frequente com a SEDS, atualizando mensalmente os dados do beneficiário no sistema PAN, consultando sobre alguma dúvida sobre o programa e como contato de referência do “Viva Leite” no município, toda vez que é necessário passar alguma orientação, esta é direcionada para a Secretaria da Saúde, por isso há uma relação mais próxima entre esses dois atores. A Secretaria de Saúde é um dos órgãos municipais que aplica e fiscaliza o uso das regras do programa.

A responsável administrativa da Secretaria Municipal de Saúde na gestão do “Viva Leite” na entrevista declarou que os contatos com a SEDS ocorrem via sistema “PAN” onde mensalmente ela atualiza a relação dos beneficiários do município e os dados das medições antropométricas. Concomitante a essa atividade, a SEDS entra em contato telefônico, quando quer passar alguma informação ou instrução. Por outro lado, a gestora, quando tem dúvidas, também entra em contato com a SEDS. Por essa ligação, temos então um grande fluxo de informações e orientações sobre as regras do programa.

A Secretaria de Assistência Social, os postos municipais de saúde e os beneficiários têm contatos com a SEDS pela intermediação da Secretaria de Saúde, mais estes

atores também alimentam o fluxo de informações que, em última instância, alimentam o sistema de informações da SEDS. No caso do beneficiário, há a possibilidade de uma linha direta de comunicação com a gestão estadual do programa, um telefone 0800, porém nenhum dos entrevistados já fez uso desse sistema de comunicação. Alguns declaram que conheciam a possibilidade, mas nunca utilizaram.

Tabela 20: Relações da Prefeitura de Buri

Atores	Relações da Prefeitura	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	Delega parte administrativa e de acompanhamento da gestão do programa A Secretaria Municipal de Saúde realiza o relatório quadrimestral para ser enviado à SEDS.	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Social	Delega a parte de distribuição do leite aos beneficiários, e análise de destinação, caso haja sobras	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Postos	Relação indireta através da Secretaria de Saúde: É nos postos que ocorrem a medição antropométrica e o cadastro do beneficiário	-	-
Beneficiário	Relação indireta: os beneficiários estão na ponta final da rede	-	-
Laticínio	Relação indireta: O laticínio no município tem contato com a Secretaria de Saúde e com a Secretaria de Assistência Social	-	-

Fonte: pesquisa de campo

A Secretaria de Saúde e a Secretaria de Assistência Social, como já dito, compartilham o gerenciamento do Programa “Viva Leite”, ambas sob delegação da Prefeitura municipal – Tabela 20.

A Prefeitura delega à Secretaria Municipal de Saúde o acompanhamento administrativo do programa, por essa ligação fluem as informações do programa nos postos de saúde e informações dos beneficiários, sendo a Secretaria um órgão da estrutura administrativa da Prefeitura, e a própria delegação da gestão do programa a esta última já representa uma relação de confiança, reciprocidade no que diz respeito à troca de informações na gestão e legitimidade no sentido de que a Secretaria é o representante legítimo da Prefeitura na gestão do programa e no cumprimento das regras. Passam pela gestão municipal o controle e os

contatos frequentes com a Secretaria de Saúde, e esta última presta informações do funcionamento dos programas que administra.

A Secretaria Municipal de Saúde concentra as informações municipais do programa em uma funcionária que recebe as informações dos quatro postos de saúde que coordenam o cadastramento nos bairros. Essa funcionária alimenta o sistema de gestão do programa mensalmente, recebendo informações da SEDS, isto é ela é o contato do programa no município.

A outra Secretaria que participa da gestão do Programa “Viva Leite” é a de Assistência Social. Pelos mesmos motivos apresentados no caso da Secretaria de Saúde entre Prefeitura e assistência social há relações de confiança e legitimidade, pois essa Secretaria é o representante da Prefeitura na distribuição direta do leite ao beneficiário. Cumpre as regras de distribuição e presta contas de suas atividades e recebe orientações da Prefeitura nos programas que gerencia com contatos frequentes.

Os beneficiários, os postos de saúde e o laticínio têm contatos indiretos com a Prefeitura através da intermediação de uma das Secretarias.

Tabela 21: Relações da Secretaria Municipal de Saúde

Atores	Relações da Secretaria Municipal de Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Social	Troca de informações sobre a frequência de cada beneficiário no recebimento do leite	Confiança, reciprocidade, frequência, fluxo de informações, uso de regras, controle	Regras Práticas Procedimentos
Postos	Gerencia as atividades dos postos, coleta informações do programa.	confiança, reciprocidade, controle, frequência, fluxo de informações, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Beneficiário	Relação indireta: Recebe informações sobre este via Secretaria de Assistência Social e postos de saúde.	-	-
Laticínio	Faz e envia o cronograma mensal de quantidade a ser entregue no município, comunica se ocorreu algum problema com o leite, troca informações.	Fluxo de informações, frequência de contatos, uso de regra informal	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

A Secretaria Municipal de Saúde e a de Assistência Social, como já mencionado, dividem a gestão do programa no município, pela primeira ser responsável pela parte

administrativa do programa e a segunda ter contato direto com o beneficiário, pois nos dias de entrega de leite ocorre entre essas Secretarias troca de informações. Ambas as Secretarias contam com a legitimidade de serem gestoras do programa e trocam relações de confiança na atividade que cabe a cada uma realizar para o funcionamento da sistemática de distribuição de leite e controle da frequência dos beneficiários, seguindo as normas formais e tendo procedimentos informais de trocas de informações. Destaca-se aqui o envio mensal para a Secretaria de Saúde das planilhas com a frequência dos beneficiários (Anexo 5) que foi preenchida a cada entrega de leite. A comunicação de faltas pode ser feita tanto para a Secretaria de Saúde como para o posto onde a criança foi cadastrada – Tabela 21.

A pesquisa identificou que há quatro postos de saúde subordinados à Secretaria de Saúde com relações de confiança e legitimidade. Por esses postos fluem informações dos beneficiários do programa para a Secretaria de Saúde e de forma recíproca os postos recebem informações dessa coordenação. Cada posto tem uma enfermeira responsável que coordena o posto e é a referência da Secretaria naquele local (bairro, região da cidade). A responsável pelo posto tem contato frequente com a parte administrativa do programa na Secretaria de Saúde, este contato pode acontecer em reuniões convocadas de maneira formal e também em contatos informais.

A inscrição no programa ocorre nos postos de saúde. Feita a inscrição, os documentos e a ficha são encaminhados para a Secretaria de Saúde colocar no sistema PAN e assim inscrever oficialmente o beneficiário no programa.

A Secretaria de Saúde tem contatos indiretos com os beneficiários através das informações que vêm dos postos de saúde e das informações que vêm da Secretaria de Assistência Social.

Entre a Secretaria de Saúde e o laticínio ocorre uma relação direta, mensalmente a responsável administrativa pelo programa envia um cronograma dos dias e quantidades de leite a ser enviado ao município. Nesta relação notamos uma frequência pelo menos mensal e o uso de uma regra formal combinada entre o laticínio e a Secretaria que é o estabelecimento de um cronograma de entrega de leite, esse cronograma pode receber ajustes ao longo do período estabelecido. Podem ocorrer, também, contatos para solução de ocorrências pontuais como repor uma embalagem que veio danificada.

Tabela 22: Relações da Secretaria Municipal de Assistência Social

Atores	Relações da Secretaria Municipal de Assistência Social	Indicadores	Aspectos Institucionais
Postos	Trocar informações da frequência dos beneficiários receber informações e justificativas das ausências do beneficiário na distribuição.	Confiança, legitimidade, frequência, fluxo de informações, uso de regras	Regras Práticas Procedimentos
Beneficiário	Distribui o leite para o beneficiário e controla sua frequência	Frequência, fluxo de informações, uso de regras	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	O local físico dessa Secretaria é onde o laticínio entrega o leite	Frequência, fluxo de recursos	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

A Secretaria de Assistência Social repassa aos postos de saúde as informações de ausências dos beneficiários, para que estes procurem saber o porquê das ausências. O posto por sua vez investiga e retorna para as duas Secretarias (Assistência Social e Saúde) as justificativas das ausências ou a definição que o beneficiário deva sair do programa, neste sentido temos a troca de informações que irão definir a aplicação das regras estaduais do programa de retirada do beneficiário do programa, após três faltas. Os contatos entre o posto e a Secretaria são esporádicos e acontecem quando há alguma ocorrência de faltas do beneficiário particularmente. Entre os dois atores, temos relações de confiança nas informações trocadas e a legitimidade relacionada à responsabilidade de cada instância – Tabela 22.

O fato mais importante da Secretaria de Assistência Social é que neste espaço físico ocorre a outra ponta do programa que é o recebimento do leite pelo beneficiário, assim temos o fluxo do recurso tangível do programa: o leite. Neste local é possível identificar, como já relatado, as ausências dos beneficiários, quem vem buscar o leite e a quantidade de sobras. No caso das sobras pela distribuição ser centralizada em um único local, elas ocorrem com frequência, o que ocasiona a ida de beneficiários não cadastrados pedir à assistente social essas sobras. As sobras, quando em quantidades maiores, são doadas para instituições sociais a critério da Secretaria. Neste caso temos o uso de regras formais do programa no processo de distribuição e regras informais na distribuição e destinação das sobras.

O controle da frequência do beneficiário nos dias de distribuição é realizado pela Assistência Social, a funcionária encarregada da distribuição marca tanto o cartão do beneficiário como uma folha de frequência com o nome deste (Anexo 5), essa última como já relatado é enviada mensalmente para a Secretaria de Saúde.

As relações da Secretaria de Assistência Social com o laticínio ocorrem pelo recebimento do leite e pela assinatura da nota de recebimento. Esta ligação, então, figura para recebimento do principal recurso do programa: o leite, acontece com frequência mas com pouco contato, pois o leite é deixado nesta Secretaria de madrugada e quem recebe é um servidor da Prefeitura que neste local tem a função somente de ir receber o leite e após isso fechar o local. De qualquer forma, está sendo respeitada a regra SEDS/laticínio de deixar o leite nos pontos de distribuição indicados pela Prefeitura.

Tabela 23: Relações dos Postos de Saúde

Atores	Relações dos Postos de Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Beneficiário	Cadastro do beneficiário, realiza medições antropométricas, orientações e informações sobre as regras	Legitimidade, confiança, reciprocidade, controle, frequência, fluxo de informações, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Não foram encontradas relações	-	-

Fonte: pesquisa de campo

Do ponto de vista do beneficiário, o principal ponto de contato são os postos de saúde. Ao todo são quatro postos que, do ponto de vista do programa de distribuição de leite, realizam o cadastramento do beneficiário no programa. No processo de cadastramento, os beneficiários são orientados sobre os documentos necessários para entrar no programa, sobre as regras estaduais do programa, sobre os dias que deve vir buscar o leite e alertados sobre ocorrências que possam impedir que recebam. No posto, também o beneficiário recebe mensalmente o cartão de controle da distribuição. Se por exemplo um beneficiário com direito e cartão para de receber o leite ou deixa de ir buscar, é nesse ponto que são diagnosticadas a ausência e a busca de informações do beneficiário de por que não está mais participando – Tabela 23.

Nos casos de ausência na retirada do leite por mais de três vezes, é a equipe de saúde da família que vai até a casa do beneficiário verificar o que está ocorrendo. O beneficiário só é excluído do programa após essa verificação que pode ocorrer mesmo após três faltas consecutivas.

As medições antropométricas são realizadas também neste ponto. O posto nesse sentido tem legitimidade e confiança dos beneficiários que vão até ele com frequência,

recebendo informações e deixando informações refinadas, um exemplo dessas informações são as declarações feitas às enfermeiras que um só ponto de distribuição do leite para alguns beneficiários é muito longe e inviabiliza a participação no programa. Entre o laticínio e os postos de saúde não foram identificadas ligações.

Campina do Monte Alegre

Diferente dos demais municípios em que há uma participação principal da área de saúde na condução do Programa “Viva Leite” no município, na cidade de Campina do Monte Alegre a gestão do programa está na Secretaria de Assistência Social – Tabela 24.

Tabela 24: Relações da SEDS em Campina do Monte Alegre

Atores	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Social	Contato da SEDS no município, recebe e consulta informações, gerencia o sistema de cadastro alimentando mensalmente com informações	Reciprocidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Posto	Indireto: A medição antropométrica é realizada neste nó e o controle da distribuição do leite.	-	-
Beneficiário	Indireto: Seus dados chegam pela estrutura à SEDS	-	-

Fonte: pesquisa de campo

A Secretaria de Assistência Social, então, é o contato da SEDS no município. Nessa ligação há a atualização mensal das informações dos beneficiários e trocas de informações entre os atores, assim ocorre o controle recíproco do programa no município e na SEDS. Como nos demais casos, o órgão gestor municipal é que responde pelas regras do programa a nível local e elabora relatórios quadrimestrais (Anexo 07) para SEDS.

Entre a SEDS e o posto de saúde e os beneficiários, os contatos são indiretos por intermédio da estrutura municipal de gestão do programa.

Tabela 25: Relações da Prefeitura de Campina do Monte Alegre

Atores	Relações da Prefeitura	Indicadores	Aspectos Institucionais
Social	A Prefeitura delega à gestão do programa e recebe informações frequentes de seu funcionamento	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Posto	Indireta: Recebe informações dentro do relatório da Sec. de Assistência Social	-	-
Beneficiário	Indireta: Participa dos programas municipais e estaduais, mas não tem contato direto	-	-
Laticínio	Sem ligação diagnosticada	-	-

Fonte: pesquisa de campo

No Programa “Viva Leite”, a Prefeitura de Campina do Monte Alegre tem relações diretas com sua Secretaria de Desenvolvimento Social. Ela delega a gestão do programa a esta Secretaria, recebendo com frequência quadrimestral o relatório do programa que posteriormente é enviado para SEDS, outras informações esporádicas do programa são repassadas quando solicitadas. Como em outras relações de Prefeituras com o setor gestor do programa, a Secretaria de Assistência Social tem a confiança da Prefeitura por ser seu representante legítimo na gestão do programa. Usa as regras estaduais e cria procedimentos locais de gestão – Tabela 25.

Entre a Prefeitura e as demais entidades locais que participam do programa não há relações diretas. O posto, apesar de ser um ente público da Prefeitura, não tem relações diretas com a Prefeitura em relação ao programa. Beneficiários e o laticínio também não têm contatos diretos.

Tabela 26: Relações da Secretaria de Assistência Social – Campina do Monte Alegre

Atores	Relações da Secretaria de Assistência Social	Indicadores	Aspectos Institucionais
Posto	Trocas de informações e controle da distribuição	Controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Beneficiário	Cadastro, Emissão do Cartão, Entrevistas.	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Troca de informações sobre cronograma de distribuição, dúvidas e resolução de problemas	Reciprocidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

O posto faz o controle da distribuição do leite e repassa esse controle mensalmente para a Secretaria de Assistência Social. As enfermeiras do posto realizam as medições antropométricas e também repassam as informações à assistência social. A distribuição ocorre segundo as regras estabelecidas de horário, cartão, vacinas e medições em dia – Tabela 26.

O cadastro do beneficiário (Anexo 10) é realizado na Assistência social, e para este cadastro é solicitada a documentação exigida pelo Programa “Viva Leite”, cadastrado o beneficiário recebe o cartão mensal de participação no programa, sem este ele não pode ir até o posto e retirar o leite. Normalmente no momento da procura há vagas ou vai para uma lista de espera, assim que é liberada a vaga, o início no programa é imediato, na próxima distribuição. No cadastro, o beneficiário fornece informações suas ao programa e é orientado sobre as regras do programa e os locais de controle e distribuição. Mensalmente deve ir à secretaria para buscar o cartão de distribuição.

Em relação ao laticínio, a Secretaria de Assistência Social envia com frequência mensal o cronograma de como devem ser os dias de entrega de leite e solicita a solução de problemas pontuais, quando ocorrem. As regras estabelecidas, além das estaduais, têm a ver com o cronograma, horário e local de entrega.

Tabela 27: Relações do Posto de Saúde – Campina do Monte Alegre

Atores	Relações do Posto de Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Beneficiário	Entrega do leite, medições antropométricas	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Recebimento do leite e assinatura da nota de entrega	Fluxo tangível, uso de regras	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

No posto de saúde, o beneficiário faz a cada quatro meses o acompanhamento antropométrico (Anexo 8) cujas informações vão para o cadastro deste no programa, as idas ao posto para medição permitem que as enfermeiras façam acompanhamento da vacinação da criança bem como o acompanhamento da saúde desta. Por outro lado, o posto é o local onde o beneficiário recebe o leite, neste caso o contato não é mais com as enfermeiras mas com funcionárias geralmente atendentes de serviços gerais do posto que, no horário de distribuição, assumem a função de distribuidoras e controladoras deste processo (Anexo 9). O posto é o único ponto de saúde gratuita do município, então para os beneficiários este é um ponto de referência. Conta com equipes de saúde da família que visitam as residências e orientam sobre o programa e outras informações pertinentes – Tabela 27.

É no posto, também, que ocorre três vezes por semana o recebimento do leite vindo do laticínio. O recebimento é feito de madrugada pelos vigias do posto que assinam as notas de recebimento e guardam o leite até o horário de distribuição para o beneficiário.

Paranapanema

Tabela 28: Relações da SEDS em Paranapanema

Atores	Relações da SEDS	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	Indireto	-	-
Posto II	Envia informações, tira dúvidas, contato do programa no município.	Reciprocidade, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Postos	Indiretos: Através das informações passadas ao posto dois	-	-
Beneficiário	Indiretas: Suas informações em última instância chegam à SEDS	-	-

Fonte: pesquisa de campo

Neste município não é uma Secretaria que faz a gestão do programa mas sim um órgão subsidiário à Secretaria Municipal de Saúde, esta tem relações indiretas com o programa intermediando o fluxo de informações – Tabela 28.

O órgão que foi delegado à gestão do programa é uma unidade da Secretaria de Saúde aqui identificada como posto II. Ocorre uma troca de informações recíprocas entre o posto II e a SEDS, este atualiza as informações dos beneficiários com frequência mensal no programa, recebe orientações via telefone da SEDS e realiza consultas, quando ocorrem dúvidas. Em última instância é a entidade que fiscaliza as regras e tem controle dos beneficiários cadastrados no município.

Os outros postos de saúde têm relações indiretas com a SEDS, são “nós” intermediários por onde passam as informações que chegam à SEDS, e o mesmo ocorre com os beneficiários do programa.

Tabela 29: Relações da Prefeitura de Paranapanema

Atores	Relações da Prefeitura	Indicadores	Aspectos Institucionais
Saúde	Recebe o relatório quadrimestral	Fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Posto II	Indireto: Faz a gestão do programa, mas responde à Secretaria de saúde	-	-
Postos	Indireto: Através das informações coletadas e repassadas	-	-
Beneficiário	Indireto	-	-
Laticínio	Sem contato	-	-

Fonte: pesquisa de campo

No programa, as relações da Prefeitura municipal com sua Secretaria de Saúde ocorrem na troca do relatório quadrimestral (Anexo 13) onde é informado o andamento do programa. Tal fato não significa que informações não sejam trocadas em outros momentos de relações mais gerais entre ambas as entidades – Tabela 29.

Entre os demais atores que participam do programa, a Prefeitura não tem contatos diretos, eles são indiretos através do fluxo de informações. A Prefeitura dentro do programa não tem contato com o laticínio.

Tabela 30: Relações da Secretaria de Saúde Paranapanema

Atores	Relações da Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Posto II	Repassa as informações do funcionamento do programa. Envia relatório a cada quatro meses que irá ser mandado para a SEDS	Confiança, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Postos	No programa, indiretas: repassa informações	-	-
Beneficiário	Indireta: através dos postos	-	-
Laticínio	Não tem contato	-	-

Fonte: pesquisa de campo

As relações da Secretaria de Saúde com o posto II têm características de confiança, controle, fluxo de informações, frequência e uso de regras, dado que a primeira delega a segunda a gestão do programa e em contrapartida recebe informações de seu funcionamento. E a

cada quatro meses recebe o relatório de funcionamento (Anexo 13) que passa pelos outros atores acima até chegar à SEDS – Tabela 30.

Entre os demais atores abaixo do posto II no programa, as relações são indiretas e em relação ao laticínio não há contatos.

Tabela 31: Relações do Posto de Saúde II - Paranapanema

Atores	Relações do Posto de Saúde II	Indicadores	Aspectos Institucionais
Postos	O Posto II coordena o programa no município, recebe e repassa informações para os outros postos.	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos
Beneficiário	O Posto II também é um ponto de cadastro, medição e distribuição de leite. Assim orienta, controla, coordena e aplica as regras do programa	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras, fluxo tangível.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Contatos sobre cronograma de entrega, troca de informações e soluções de ocorrências	Reciprocidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras.	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

O posto II no caso deste município é o ator que faz a gestão prática do programa em termos administrativos e também é um dos pontos de distribuição de leite e coleta de dados antropométricos – Tabela 31.

Pela própria característica citada acima do posto II de ser gestor e ao mesmo tempo ponto de distribuição de leite e estar num nível hierárquico semelhante aos demais pontos de distribuição, este fato caracteriza uma diferenciação com relação aos outros municípios estudados.

As informações dos beneficiários são coletadas nos demais postos e são enviadas ao posto II que junta com as suas e insere no sistema. Assim esse posto atualiza mensalmente as informações do município para SEDS. As regras do programa são fiscalizadas por este posto em conjunto com os demais que realizam o controle da distribuição e frequência dos

beneficiários. A troca de informações e relações de confiança é recíproca entre as duas entidades municipais.

Como já mencionado, o posto II também tem contatos diretos com alguns dos beneficiários que têm cadastro nele. A funcionária que opera o sistema é a mesma que distribui o leite e realiza as medições antropométricas e acompanhamento da vacinação.

Com relação ao laticínio, o contato da unidade gestora com este não se diferencia dos outros municípios. Esses contatos ocorrem para envio do cronograma mensal (Anexo 14), soluções pontuais de problemas e trocas de informações. A particularidade é que esta unidade também sendo ponto de distribuição tem contato frequente com o sistema de transporte do leite que faz entregas nos dias programados.

Tabela 32: Relações dos Postos de Saúde de Paranapanema

Atores	Relações dos Postos de Saúde	Indicadores	Aspectos Institucionais
Beneficiário	Cadastro, acompanhamento, orientação, controle.	Reciprocidade, confiança, legitimidade, controle, fluxo de informações, frequência, uso de regras, fluxo tangível.	Regras Práticas Procedimentos
Laticínio	Recebe o leite	Controle, frequência, uso de regras, fluxo tangível.	Regras Práticas Procedimentos

Fonte: pesquisa de campo

Os postos de saúde funcionam no município como unidades de distribuição do leite, cada posto tem suas regras de horário. O próprio processo de distribuição do leite aumenta a frequência do beneficiário no posto, o que implica em trocas de informações. O beneficiário reconhece a importância do posto no processo de distribuição do leite. O posto faz o controle da frequência (Anexo 15), orientando e fiscalizando as regras formais e informais – Tabela 32.

Entre posto e laticínio ocorre um contato frequente, na entrega do leite. Essa é uma diferenciação deste município, o laticínio por ficar no município deixa o leite em praticamente quase todos os pontos de distribuição. O posto, assim, passa a fazer o controle do recebimento, com as regras de recebimento: horário, acondicionamento, etc.

Nas ligações entre os atores, percebemos que as regras colocadas pelo programa tanto podem ocorrer de forma semelhante como podem adquirir alguma característica particular em cada município, e essas formas tornam-se procedimentos habituais nas ações dos agentes, e

a frequência, agilidade e confiança no funcionamento dão características de legitimidade ao programa.

Nas ligações entre os atores da rede, percebemos que em todos os casos ocorre alguma troca de informação, assim podemos dizer que as ligações são simétricas. Os atributos relacionais são reciprocidade, coordenação, controle, frequência entre outros nas relações diretas, e podemos encontrar pelo menos um deles, assim ocorrem níveis de coesão relacionais mais fortes e mais fracos, dependendo da ocorrência dos atributos e da força de ligação e prática desses atributos. Em relações mais formais e mecânicas, tende a ser mais fraca a relação, em relações mais pessoais e menos formais, estas costumam ser mais fortes. Essas relações mais fortes costumam ocorrer na proximidade com o ponto que efetivamente o programa funciona na prática que coincide com as relações dos órgãos gestores locais quanto mais próximos dos beneficiários.

Desse modo, em relações próximas ao órgão gestor central, a coesão parece ser mais fraca, por exemplo, relações SEDS-Prefeitura, SEDS – Laticínio. Em relações mais próximas do município: Saúde – Beneficiário, Posto – Beneficiário, as relações tendem a ser mais fortes.

Parece-nos que se observarmos a rede do Bloco 27 como um todo, a centralidade do laticínio e da SEDS são relevantes para o programa funcionar, porém é nos subgrupos da rede, identificados como os municípios, que os agentes centrais locais se tornam relevantes para o sucesso do programa nos municípios. Uma maior ou menor abrangência/atendimento do programa nos municípios vai depender de como ocorre essa gestão no nível local de cada um deles. Assim municípios com estruturas que conseguem estar mais próximos dos beneficiários tendem a atender melhor à demanda/necessidade destes.

* * *

Após realizarmos as análises relacionais, o que implicou na verificação do uso das regras formais do programa, nos procedimentos práticos e nas rotinas nos municípios aqui estudados, buscamos fazer uma síntese geral mostrando o uso desses aspectos que contribuem para a institucionalização do programa.

Nas relações mais próximas da SEDS e do laticínio, atores centrais no Bloco 27 como um todo, notamos a predominância do uso das regras formais. Nesses espaços ocorre o cumprimento do acordado no programa, seja no contrato laticínio/governo ou no convênio Prefeituras – SEDS. As relações ocorrem, pelo menos, nas frequências formais estabelecidas: mensal, quadrimestral, etc. Implícito nessa relação estão as perspectivas de coação, caso não se cumpram as regras. Por exemplo, não ocorrer a renovação do convênio, caso não cumpra as

regras ou a dispensabilidade do laticínio dada a possibilidade de não atender à região, segundo as regras contratadas.

Regra formais	SEDS - Prefeituras SEDS - Laticínio
---------------	--

Em preditores de mudança isomórfica Dimaggio e Powell (1991b), escrevendo sobre o isomorfismo coercitivo, colocam a hipótese de que “Quanto mais centralizado o fornecimento de recursos para a organização, maior é a possibilidade da organização se transformar isomorficamente para se assemelhar às organizações de cujos recursos depende”.

Adaptando tal hipótese ao contexto deste trabalho, podemos constatar, entrevistando os gestores municipais identificados nos pontos com maior centralidade, que todos num mesmo período fizeram cursos promovidos pelos órgãos gestor central/estadual, que naquele período ainda não era a SEDS e sim a CODEAGRO. Tal curso orientava como utilizar o sistema informatizado (PAN), como fazer/preencher os documentos do programa e uma visão geral das regras. Assim podemos entender que as formalidades do programa são cumpridas nos municípios e seguem preceitos orientados pelo órgão gestor central que, de certa forma, pode ser entendido como o “fornecedor” do programa.

Da mesma forma, vão ocorrer semelhanças de gestão nos municípios que se devem também a essas orientações centrais e às próprias regras acordadas no convênio e retificadas nas cartilhas distribuídas pelo programa.

Nas relações em cada município, identificadas como sub-redes, as regras formais são aplicadas, mas ocorre também a adaptação dessas regras a questões do funcionamento prático do programa. Neste aspecto ocorrem algumas práticas comuns entre os municípios como a de não excluir um beneficiário de imediato, quando este tem mais de três ausências, aguardando que as agentes de saúde verifiquem o que está ocorrendo com a criança e a família.

Regras formais/alterações e recriações de regras	Nas relações das Sub-redes: Gestões locais
--	--

Em outros casos, ocorrem regras particulares a um município que não se verificam nos demais do bloco. São os casos, por exemplo, da distribuição universal de leite em Angatuba que se justifica pela ação de o município ter um programa próprio de distribuição

de leite que funciona concomitante como o Programa estadual “Viva Leite”. Tal fato permite ao município, de certa forma, colocar regras particulares locais. Em Campina do Monte Alegre, ocorre uma distribuição informal de leite do programa a mais cinco crianças, através da maneira como é distribuído e calculado o leite que vem para o município.

De modo geral, há algumas características no Bloco 27 que remetem ao dualismo entre estrutura e ação social (GIDDENS, 2003). Por um lado, temos as regras da estrutura do programa guiando a ação dos atores e, por outro, temos esses atores nas relações internas a cada sub-rede, produzindo procedimentos que alteram a prática do programa nos municípios.

Nesse sentido, as relações nas sub-redes podem produzir regras que alteram o funcionamento local do programa, mostrando que as particularidades das redes locais de distribuição com as regras formais são aspectos de institucionalização do programa, na medida em que são frequentemente recriadas na rotina de funcionamento do programa.

Considerando que, na estrutura central do programa, temos o Estado de São Paulo/SEDS e o laticínio atuando de maneira formal e abaixo dessa estrutura os municípios conduzindo o programa de forma local, adaptando e diversificando as regras de acordo com a conveniência e capacidade de cada um, temos um exemplo de pluralismo orientando a política pública de SAN, conforme Dimaggio e Powell (1991b) colocam a importância de coordenações intersetoriais que impulsionem a diversificação em vez da homogeneização (DiMAGGIO e POWELL, 1991b).

Assim temos rotinas, regras e procedimentos orientando o funcionamento do programa de outra forma como coloca Scott (1995) com estruturas cognitivas, normativas e reguladoras, dando estabilidade e norteando o comportamento social.

Entendemos, assim, que a institucionalização do Programa “Viva Leite” ocorre justamente na criação e recriação dos nortes do programa (regras, práticas procedimentos), na frequência em que essas rotinas acontecem.

Pela classificação dos estágios de institucionalização de Tolbert e Zucker (1996), não percebemos ainda a cristalização necessária para uma etapa final de objetivação. As rotinas e os procedimentos são realizados com frequência pelos atores que podem dar características de habitualização. As ações estão sendo tipificadas entre os vários atores, de acordo com sua função dentro da rede que podem ser constatadas nas ligações da análise relacional, mas ainda não assumem características de tipificações como dados universais.

6. CONCLUSÕES

O Programa “Viva Leite” pode ser considerado um programa de gestão intergovenamental de segurança alimentar nutricional, pois envolve Estado, municípios e ambos administram uma política pública de distribuição de leite.

No programa, há uma relação estável ou relativamente estável entre seus atores: o Estado de São Paulo firma um convênio com seus municípios para a gestão local da distribuição de leite, configurando uma cooperação na gestão do programa. O município por sua vez insere o beneficiário no programa, o beneficiário está submetido às regras do programa, mas não se configura uma hierarquia. O Estado compra o leite através de licitação de um laticínio. As relações ocorrem no programa de forma híbrida, não de mando de cima para baixo.

No Programa “Viva Leite”, percebemos justamente uma situação intermediária, não há a relação acabada do mercado “spot” e nem uma relação direta entre seus atores. Há coordenações, mas não representam uma autoridade central, e as trocas de relações são verticais e horizontais.

É uma rede que envolve vários atores sociais, Estado, municípios, beneficiários, famílias, empresários e vem sendo estável, pois existe há 21 anos mantendo uma certa estrutura de política pública, regras e gestão.

Se formos usar os aspectos interfirmas (SACOMANO, 2005) para caracterizar o “Viva Leite” do ponto de vista da coordenação, podemos dizer que há uma formalização das relações, pois tanto o Estado formaliza um termo de cooperação com os municípios, como há um acordo formalizado do beneficiário com o programa (Estado e município), tanto é que o beneficiário só entra no sistema de distribuição de leite através de todos os aspectos de cadastramento no programa. Tal formalização não implica diretamente numa centralização de tomada de decisões. Há autonomia no município para gerir o programa, mas as regras devem ser cumpridas. Nesse sentido, podemos dizer que, segundo a tipologia referida em Sacomano e Truzzi, 2005, esta é uma rede burocrática: são formalizadas através de acordos contratuais, mas o grau de formalização é completado pelas relações entre os atores. Por exemplo: a entrega do leite pelo laticínio em Paranapanema; a usina de leite e a distribuição universal em Angatuba.

Usamos redes neste trabalho, buscando estudar e verificar as relações sociais entre os atores do Programa “Viva Leite”. Essas relações ocorrem do ponto de vista interorganizacional do Estado e municípios e no ambiente externo a estes que envolve os beneficiários e todo o processo de entrega do leite.

Em termos de coesão relacional, encontramos em todas as relações diretas algum nível de coesão. Nas relações mais próximas da SEDS, as relações são mais formais, seguindo as regras e procedimentos do programa. Por outro lado, nas relações locais mais próximas dos beneficiários, apresentam-se de forma mais coesa com utilização das regras formais e adaptação, recriação de regras que atendam melhor tanto beneficiários como questões locais.

Do ponto de vista da estrutura, a rede do Bloco 27 tem dois atores centrais, o laticínio e a SEDS, as relações desses atores no programa ocorrem de maneira formal, seguindo as regras institucionais do programa. Esses atores, apesar de serem centrais, não intermedeiam relações entre os municípios. Cada município faz a gestão do programa individualmente em relação a outro município, assim não há ligações de gestão entre eles. Desse modo identificamos que eles atuam como sub-redes dentro da rede maior do Bloco 27 e podemos, então, dizer que esta rede está fragmentada entre quatro sub-redes municipais.

O que mais diferencia essas redes, então, são as particularidades municipais na divisão dos setores que fazem a gestão, nas regras municipais, na maneira e locais em que é distribuído o leite.

Os beneficiários estarem ligados a um programa de segurança alimentar (ainda que compensatória) trazem alguns significados para a ordem e vida social. Dentro do Programa “Viva Leite” pode haver significados diferentes, dependendo do município. O que motiva receber o leite e/ou caracteriza um beneficiário no município de Angatuba é diferente do beneficiário dos outros municípios estudados. Essas relações formam conjuntos de beneficiários singulares. O que diferencia é a política, e isso faz os beneficiários serem diferenciados. Formando conjunto de beneficiários com características nem sempre semelhantes como preconizam as regras do programa, isso os identifica e os pode classificar. A política estadual pode ser a mesma, o significado em cada município estudado muda por causa dos aspectos locais, da política municipal, do perfil do beneficiário atendido entre outros aspectos.

Em Angatuba, a distribuição de leite é universal, isto é, toda criança pode receber o leite, desde que satisfaça particularmente os requisitos da idade, essa é a universalidade do programa municipal com o qual o leite do Programa “Viva Leite” contribui aproximadamente com 30%, permitindo que as pessoas busquem o leite para a criança não somente por uma questão de carência financeira, mas por uma questão de reconhecer o leite como de alto teor nutritivo para sua criança. Neste sentido o programa neste município deixa de ter o caráter de uma política compensatória ou de renda e passa a ter um caráter de segurança alimentar nutricional.

Em Campina do Monte Alegre, um município pequeno, um ponto de cadastro e outro de distribuição podem ser satisfatórios para a população, já em Buri uma estrutura semelhante pode não atender devidamente aos beneficiários com um único ponto de distribuição, por estar longe da moradia destes. Já em Paranapanema, há uma facilidade no processo de distribuição, pois o laticínio está mais próximo e deixa o leite em quase todos os pontos de distribuição.

Os atores de cada município seguem as regras estaduais de forma geral e em seu caráter particular as adaptam para a realidade municipal/local. Isso vem acontecendo ao longo dos anos de funcionamento do Programa “Viva Leite” e é parte do que faz esse programa continuar até o momento e conseguir atingir a função principal que é de levar segurança alimentar para as crianças. As rotinas, procedimentos e regras do programa, sendo frequentemente repetidas e recriadas, nos indicam que o programa se institucionaliza, mais ainda não está sedimentado, passa por um processo de habitualização e tipificação de ações.

7. BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, A. E AGUILAR, N. **Manual introductorio al análisis de redes sociales: Medidas de centralidade.** 2005. Disponível em: http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/Manual_AR_S.pdf Acesso em: 10/10/2013.

AUGUSTO, R. A. **Avaliação da efetividade de programa governamental de distribuição de leite fortificado no crescimento de crianças de 6 a 24 meses de famílias de baixa renda, residentes no interior do estado de São Paulo.** 2009. 200 f. Tese (Doutorado). FCP/FEA/FSP, USP, São Paulo, 2009.

BALDI, M. Discutindo territorialidade, rede e o conceito de campo: Contribuições para uma perspectiva contextualizada. **Revista eletrônica de gestão organizacional.** Vol4, nº.03 nov/dez, 2006.

BARLEY, S.; TOLBERT, P. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade.** 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BORZEL, T. **Qué tienen de especial los policy networks?** Explorando el concepto y su utilidad para el estudio de La gobernación europea, 1997. Disponível em: < HTTP:// Sêneca.uab.es/antropologia/redes/redes.htm. Acesso em: 20/11/2009.

CARVALHO, M. C.; KEPPLER, A. W. **Histórico do conceito de segurança alimentar e nutricional.** Campinas: NEPA/UNICAMP, 2010. Curso semipresencial de segurança alimentar.

COASE, R. H. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origin, evolution and development.** Oxford: Oxford University Press, 1991.

COMMONS, J. R. **Legal foundations of capitalism.** Madison: University of Wisconsin Press, 1924.

CUNHA A R. et al. Políticas locais de acesso alimentar: entre a regulação e as políticas compensatórias. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (org.). **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização.** Campinas: IE/UNICAMP, 2000.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. Introduction. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991a.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991b.

FACHIN, R. C. e MENDONÇA, J. R. C. de. Selznick: Uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.); CARVALHO, Cristina Amélia (org.). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.29-46.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 7, p. 77-89, 2005.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FONSECA, A. Avaliação de políticas sociais, o desafio de fazer, analisar e corrigir simultaneamente. In: **Seminário Internacional Gasto Público Rural: Programas de Desenvolvimento Rural y Política Sociales**, Santiago/Chile: RLCFAO, 2005

FRUMKIN, P; KAPLAN, G. Institutional theory and micro-macro link. Kennedy School of Government. Harvard University, Cambridge, 2000.

GARCIA, L. M. **Coesão relacional e mecanismos formais e informais de coordenação em redes de supermercados de pequeno porte no estado de São Paulo**. 2011. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - CCET, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2003.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks**: antecedents, mechanisms and form. *Organization Studies* v. 16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, USA, v. 91, n. 03, p. 481-510, 1985.

GONÇALVES S. A. **Formação e dinâmica de campos organizacionais: um estudo exploratório de IES privadas de Curitiba/PR**. 2006. 123f. Tese. (Doutorado em organizações, recursos humanos e estratégia) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalization. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 143-163.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. n.spe, p. 77-107, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. A teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org). CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, p. 218-225, 2006.

MARINHO DA SILVA, M. C. **Redes sociais, intraorganizacionais, informais e gestão**. 2003. 181 p. Dissertação (Mestrado em administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DiMaggio, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 41-62.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P, J. **The new institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press, 1991, 108-140.

MYRDAL, G. Aspectos políticos da teoria econômica. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

MIZRUCHI, Mark S.. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista. Administração Empresas**. 2006, vol.46, n.3, pp. 72-86. ISSN 0034-7590.

MISOCZKY, M. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2003.

NABUCO, M. R.; PORTO, S. I. Como planejar e executar o abastecimento alimentar municipal. In: BELIK, W.; MALUF, R. S. (org.) **Abastecimento e segurança alimentar: os limites da liberalização**. Campinas: IE/UNICAMP. 2000.

NORTH, D. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Glencoe: Free Press, 1960.

PAULILLO, L. F.; PESSANHA, L. Segurança alimentar, políticas públicas e regionalização: In. PAULILLO, L. F. et. al. **Reestruturação agroindustrial, políticas públicas e segurança alimentar regional**. São Carlos: Edufscar, 2002.

PAULILLO, L. F. et. al. **Reestruturação agroindustrial, políticas públicas e segurança alimentar regional**. São Carlos: Edufscar, 2002.

PAULILLO, L. F. O. E. . Análise organizacional em redes de recursos de poder: contribuições para os estudos da concorrência e das políticas públicas. In: João Paulo Fusco (Org.). **Temas emergentes em Engenharia de Produção**. 1ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2002b, v. 1, p. 45-91.

PAULILLO, L. F. et. al. Eficácia e Coesão Social do Projeto Viva Leite: uma avaliação da rede de segurança alimentar na região da Grande São Paulo. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 61-76, jul./dez. 2009.

PAULILLO, L. F. O. E. ; ALMEIDA, Luiz Manoel de . Gestão de redes de políticas públicas locais de segurança alimentar: Uma análise comparativa dos municípios de Campinas, Araraquara e Catanduva. **Gestão & Produção (UFSCAR)**, v. 18, p. 781-792, 2011.

PERROW, C. Complex organizations: a critical essay. 3 ed. New York: Random House, 1986.

PESSANHA, L.; VANNIER-SANTOS, C. e MITCHEL, P. V. Indicadores para avaliar a segurança alimentar e nutricional e a garantia do direito humano à alimentação: Metodologias e fontes de dados. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, nº 16, 2008, Caxambu, **Anais**. Caxambu/MG: 2008. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008_1489.pdf> . Acesso em: 20/10/2013.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, n. 12, p. 295-336. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

Pregão eletrônico 06/2011 disponível em www.cadastro.pregao.sp.gov.br/ua024000.nsf/0/ffc99390f... Acesso: 11/04/2013

RAIMUNDO, M. G. M. **Prevalência de anemia em crianças beneficiárias do projeto estadual de leite “Viva Leite” no município de São Paulo**. 2005. 70p. (dissertação de mestrado) - PRONUT-FCF/FEA/FSP – USP, 2005.

REZENDE, A. J. Um estudo sobre o processo de desinstitucionalização das práticas contábeis de correção monetária em empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. (se for usar)

ROSSONI, L. **A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil**: uma análise institucional. Dissertação. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

SÁ, A. C. E. **Concentração de hemoglobina em crianças de 6 a 36 meses, antes e depois de sua inscrição no projeto do leite – Viva Leite**. 2005. 130p. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - São Paulo: Faculdade de Saúde Pública/USP, 2005

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Governança e análise de redes. In: FUSCO, J. P. A. (Org.). **Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência Editora, 2005. p. 141-273.

SÃO PAULO (Estado) (a). Secretaria de agricultura e abastecimento. Codeagro. Departamento de abastecimento, alimentação e nutrição. Centro de execução, monitoramento e controle de projetos. **Projeto Viva Leite e o comprometimento com as metas do milênio e com o pacto global** (documento interno).

SÃO PAULO (Estado) (b). Secretaria de agricultura e abastecimento. Codeagro. Departamento de abastecimento, alimentação e nutrição. Centro de execução, monitoramento e controle de projetos. **Usinas e litragem – interior** (documento interno).

SÃO PAULO (Estado) (c). Secretaria de Desenvolvimento Social. **Retrato Social: Campina do Monte alegre**. São Paulo: 2012.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organizations. **American Sociological Review**, v. 13, p. 25-35, 1948.

SCOTT, W. R. *Institutions and Organizations*. London: Gafe Publications, 1995.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SILVA, J. G. et al. Política de Segurança Alimentar no Brasil – quais as perspectivas. San Juan - Puerto Rico: **Meeting of the Latin American Studies Association**, 2006

SILVA, R.O P., STAUDT, N. P. e VERDI, A. R. Câmara Setoriais do Agronegócio Paulista: O novo papel do estado junto a sociedade civil. São Paulo: **Informações Econômicas**, vol. 39 n. 04, abril de 2009. p. 18 -29.

SILVA, R.O P. e BUENO, C. R. F. Pecuária de Leite e Segurança Alimentar no Projeto “Viva Leite” do Estado de São Paulo. In: Congresso Latino-americano de Sociologia Rural, VIII, 2010, Porto de Galinhas. **Ponencia**, Porto de Galinhas: Alasru, 2010. 19 p. Disponível em: < <http://www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/09/GT27-Rosana-de-O.-Pithan-e-Silva.pdf> > . Acesso em: 10/10/2011.

SILVA, R.O P. Programa “Viva Leite”: Um pouco de sua história. São Paulo: **Análise e Indicadores do Agronegócio**, v.2, n. 4, 2007.

SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v. 68, n. 2, p. 1-16, 1978.

SOJO, A. et. al. *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia em América Latina y el Caribe*. CEPAL/AECI, Programa Eurosocial. Santiago do Chile, 2007

SOUSA, Leila Araujo de. Um estudo sobre o processo de institucionalização da responsabilidade social empresarial: Estudo multicaso em montadoras de automóveis instaladas no Brasil e em Portugal. 2011. 220 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - CCET, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: GLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs. brasileiros) **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v.1, São Paulo: Atlas, 1999.

TORRES, M. A. A. et al. Fortificação de Leite fluido na prevenção e tratamento da anemia carência ferroprova em crianças menores de 4 anos. São Paulo: **Revista de Saúde Pública**, 30 (4) – 3050-7, 1996.

WAARDEN, F. V. **Dimensions and types of policy networks**. Netherlands: Kluwer Academic Publisher European Journal of Political Research, v.21: p. 29-52, 1992

WASSERMAN, S. AND FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WHITAKER, D.C.A. **Sociologia Rural**: questões metodológicas emergentes. São Paulo: Letras à Margem, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, v.13, p. 443-464, 1987. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2083256>. Acesso em: 01/10/14

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, p. 83-106, 1991.

Roteiro – Entrevista com o gestor municipal

Nome:.....Local.....

1. Qual é sua função no município, nos programas de SAN e no “Viva leite”?
2. Há quantos programas de SAN no município?
3. A chegada do “Viva leite” foi um estímulo para novos programas que surgiram no município?
4. Como você qualifica a força desses estímulos ou iniciativas a partir do “Viva leite”?
5. Como é o funcionamento dos programas de SAN no município?
6. Como funciona o projeto “ Viva leite” no município?
7. Há interações entre os programas de SAN com outros programas?
8. Há quanto tempo existem os programas?
9. Há quanto tempo o “Viva leite” opera no município?
10. Que relações há entre a Secretaria/Prefeitura/ Gestão com:
 - a) beneficiários
 - b) Laticínio que distribui o leite.
 - c) Coordenação estadual.
 - d) Produtores de leite que fornecem para o programa.
 - E) Outras pessoas ou entidades envolvidas com a distribuição de leite.
11. Se há outras pessoas envolvidas, quem são?
12. Qual a postura da Secretaria/Prefeitura/gestão em relação aos programas de SAN?
13. Como é feito o cadastro dos beneficiários?
14. Quem diretamente distribui o leite?
15. Quantas vezes por semana é distribuído?
16. Quem pode receber o leite?
17. O leite é sempre distribuído em dia e horário programado?
18. Como está organizado no município o programa “Viva leite”?
19. No ponto de distribuição, acontecem outras atividades? Quais?
20. Há ocorrências de reclamações dos beneficiários sobre o programa de distribuição de leite?

21. Quais? (enumerar por ordem de importância)
22. Há dificuldades para solucionar os problemas? Quanto tempo demora?
23. O Sr(a) acha que o programa atende a população carente do município? Por quê? (o que falta?)
24. A quantidade de leite distribuída é satisfatória?
25. Foram tomadas iniciativas para melhorar o programa no município?
26. Quanto o programa contribui para os programas de SAN do município?
27. O que seria importante para o programa ser mais eficiente?
28. Quais são as normas que o programa (Coordenação estadual) impõe ao município?
29. O município tem outras normas além das estaduais para distribuir o leite ao beneficiário?
30. Fora as normas estaduais, municipais existem alguma outra norma – do laticínio, por exemplo,
31. Quanto tempo demora do cadastro até o beneficiário receber o leite?
32. Quanto tempo demora se um beneficiário é excluído do programa para parar de receber o leite?
33. Um beneficiário pode participar em mais de um programa de SAN? Participam?
34. Os programas de SAN no município são: Municipais, Estaduais, Federais?
35. O leite do projeto “Viva leite” é diferente de outros leites de saquinho comercializados ou distribuídos?
36. Qual a validade do leite do programa (quantos dias)?
37. Há dificuldades para entrega do leite? Com que frequência ocorrem faltas?
38. Quais são os meios utilizados para comunicar a família sobre o projeto “Viva leite” e as datas e locais de cadastro e distribuição?
39. Há lista de espera e/ou pessoas esperando para receber o leite?

Apêndice 2 - Roteiro para entrevista com os beneficiários

Módulo I- INFORMAÇÕES GERAIS

1. A sua casa é:

- 1 () Própria, já paga 2 () Própria, ainda pagando 3 () Alugada
4 () Cedida 5 () Outra condição

2. Quantos cômodos têm na sua casa? _____ cômodos

3. A água utilizada neste domicílio é proveniente de:

- 1() Rede geral de distribuição 2() Poço ou nascente 3() Caminhão Pipa 4() Outro

4. Existe banheiro/privada na sua casa?

- 1() Não 2() Sim (fora da casa) 3() Sim (dentro da casa)

5. Quantos cômodos são usados para dormir? _____ cômodos

6. Qual o destino dado ao lixo do domicílio? (poderá ser assinalada mais de uma opção)

- 1() Coletado pela Prefeitura
2() Queimado ou enterrado na propriedade
3() Jogado em terreno baldio ou outro local próximo à casa
4() Jogado no córrego, rio, lago ou mar

7. Qual o tipo de esgoto sanitário que há na casa?

- 1() Rede coletora de esgoto 2() Fossa
3() Vala 4() Direto para o rio, lago ou mar

8. Nesta casa mora algum menor de 18 anos?

- 1 () Sim 2 () Não

9. Bairro.....

10. Onde recebe o leite.....

Módulo II: CARACTERIZAÇÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR/FOME

Escala Brasileira de Insegurança Alimentar (EBIA)

Antes de iniciar, anote o nome do morador que vai responder a este módulo:

| _____ |

Agora vou ler para a(o) Sra. (Sr.) algumas perguntas sobre a alimentação em sua casa. Elas podem ser parecidas umas com as outras, mas é importante que a Sra. (Sr.) responda a todas elas.

**Em todos os quesitos, o entrevistador deve referir os últimos 3 meses para orientar
A resposta do entrevistado.**

1 () Sim

2 () Não

9 () Não sabe ou recusa responder

OS QUESITOS 12 A 15 DEVEM SER RESPONDIDOS APENAS EM DOMÍCIOS COM MORADORES MENORES DE 18 ANOS (CRIANÇAS E/OU ADOLESCENTES)

12. Nos últimos 3 meses, a(o) Sra.(Sr.), alguma vez, diminuiu a quantidade de alimentos das refeições de algum morador com menos de 18 anos, porque não havia dinheiro suficiente para comprar a comida ?

1 () Sim

2 () Não

9 () Não sabe ou recusa responder

13. Nos últimos 3 meses, alguma vez algum morador com menos de 18 anos deixou de fazer alguma refeição, porque não havia dinheiro para comprar a comida ?

1 () Sim

2 () Não

9 () Não sabe ou recusa responder

14. Nos últimos 3 meses, algum morador com menos de 18 anos teve fome, mas a(o) Sra.(Sr.) simplesmente não podia comprar mais comida ?

1 () Sim

2 () Não

9 () Não sabe ou recusa responder

15. Nos últimos 3 meses, algum morador com menos de 18 anos ficou sem comer por um dia inteiro, porque não havia dinheiro para comprar a comida ?

1 () Sim

2 () Não

9 () Não sabe ou recusa responder

Módulo III- CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Antes de iniciar, anote o nome do morador que vai responder a este módulo:

| _____ |

1. A Sra.(Sr.) é a(o) chefe da família? 1 () Sim 2 () Não. (Neste caso, inicie o quadro abaixo pelo chefe da família)

2. Quadro de CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS:

Anote, com os códigos correspondentes, as informações de todos os moradores do domicílio principal, começando pelo chefe da família.

Nº de ordem	Primeiro nome do morador	Sexo	Idade (anos ou meses)	Qual é sua raça/cor?	Relação de parentesco com o chefe do domicílio
		M/F	a/m	1. Branco 2. Negra/Preta 3. Amarela 4. Parda 5. Indígena	1. Chefe do domicílio 2. Esposo(a)/companheiro(a) 3. Filho(a)/enteado(a) 4. Pai, mãe, sogro(a) 5. Irmão(ã) 6. Outro parente 7. Agregado(a)

0 6	Macarrão								
0 7	Batata batatinha								
0 8	Leite								
0 9	Queijo/iogurte/coalhada/req ueijão/nata								
1 0	Ovos								
1 1	Verduras/ legumes								
1 2	Frutas/ suco natural de frutas								
1 3	Feijão								
1 4	Lentilha/ ervilha/ vagem								
1 5	Carne vermelha/frango/porco/miú dos								
1 6	Peixe								
1 7	Salsicha/mortadela/linguiça/ salame/presunto								
1 8	Mel/melado/açúcar								
1 9	Doces/geleias/sorvete/gelati na/balas/bombom								
2 0	Refrigerantes/sucos industrializados								
2 1	Margarina/manteiga/banha/ óleo								
2 2	Café/chimarrão/chá								

Módulo V- CONDIÇÕES DE SAÚDE E TRABALHO

1. Nos últimos 6 meses, alguém da família teve que deixar o trabalho para cuidar de pessoa doente?

		7. Restaurantes/padaria/lanchonete 8. Outros
1 Cesta básica		
2 Leite em pó/caixinha/saquinho		
3. Vegetais e frutas		
4 Outros alimentos		
5 Refeições prontas		

3. Nestes últimos 6 meses, algum morador deste domicílio recebeu ajuda em dinheiro?

- 1() Sim, Bolsa Família 2() Sim do PET (programa de erradicação do trabalho infantil)
 3() Sim Auxílio a portadores de Deficiência/ Idosos 4() Sim programa estadual
 5() Sim programa municipal 6() Sim de parentes, amigos ou organizações comunitárias.
 7() Não (passe ao Módulo 7) 9() Não sabe (passe ao Módulo 7)

4. Desde quando sua família recebe essa ajuda?

Período	Bolsa Família	PET*	Auxílio Portador de deficiência	Outros Programas**
1. Anterior a janeiro de 2008				
2. Entre janeiro e junho de 2008				
3. Entre julho e dezembro de 2008				
4. A partir de janeiro de 2008				
9. Não sabe/não responde				

*Programa de Erradicação do Trabalho infantil

**Anotar programas que sejam sistemáticos, como: Programas estaduais, municipais, de Organizações Não Governamentais ou de Igrejas. Não anotar auxílios esporádicos.

5. Alguma vez algum desses benefícios recebidos foi interrompido?

Frequência	Bolsa Família	PET*	Auxílio Portador de deficiência	Outros Programas**
0. Nunca				
1. Uma vez				

2. Duas vezes				
3. Três ou mais vezes				
9. Não sabe/ não responde				

*Programa de Erradicação do Trabalho infantil

**Anotar programas que sejam sistemáticos, como: Programas estaduais, municipais, de Organizações Não Governamentais ou de Igrejas. Não anotar auxílios esporádicos

6. A (o) Sra.(Sr.) teve algum gasto para receber algum desses benefícios?

Período	Bolsa Família	PET*	Auxílio Portador de deficiência	Programa Viva Leite	Outros Programas**
0. Não tive gasto					
1. Gasto até 5 reais					
2. Gasto entre 5 e 10 reais					
3. Gasto mais de 10 reais					
9. Não sabe / Não responde					

*Programa de Erradicação do Trabalho infantil

**Anotar programas que sejam sistemáticos, como: Programas estaduais, municipais, de Organizações Não Governamentais ou de Igrejas. Não anotar auxílios esporádicos

***O gasto pode ser com transporte, alimentação, hospedagem, pagamento a terceiros para receber, ou outro tipo.

7. Onde a(o) Sra.(Sr.) recebe o(s) benefício(s)?

1() na própria cidade 2() na cidade vizinha 3() pede para terceiros
4() outros 9() não sabe/não responde

8. Como a(o) Sra.(Sr.) chega ao local de recebimento do benefício?

1() a pé 5() outros meios: quais? _____ /
2() de bicicleta 6() outra pessoa recebe por mim
3() de ônibus ou lotação 9() não sabe /não responde
4() veículo próprio (moto ou carro)

Módulo VII- CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO E DA RENDA DA FAMÍLIA

1. Preencha o quadro abaixo com as informações de renda de todos os moradores do domicílio que trabalham empregados ou em propriedade agrícola, que são aposentados ou pensionistas (utilize a coluna Renda principal). Especifique sempre que existirem segundo e terceiro trabalhos na coluna outro trabalho

N ^o de Ordem	Nome	Rendimento Mensal em R\$	
		Renda principal	Outro trabalho
01	_____ (chefe do domicílio)		
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			

2. Ao adquirir os alimentos para o consumo da família, como são feitos os pagamentos desta compra? (pode haver mais de uma opção)

- 1() Pagamento à vista 2() Pagamento a prazo (prestações/cheque pré-datado)
 3() Sistema de cadernetas 4() Com o trabalho
 5() Outros 9() Não sabe/não responde

3. Os moradores deste domicílio têm dívidas relativas à compra de alimentos?

- 1() Sim 2() Não (passe ao Módulo 8) 9() Não sabe/não responde

4. Quanto em dinheiro é gasto com as despesas de alimentação durante o mês?

R\$ _____ 9() Não sabe/não responde

5. Na sua opinião, a renda total de sua família permite que vocês levem a vida até o fim do mês com

- 1() Muita dificuldade 2() Dificuldade 3() Alguma dificuldade
 4() Alguma facilidade 5() Facilidade 6() Muita facilidade
 9() Não sabe/não responde

Módulo VIII – INSERÇÃO DO PROGRAMA NA FAMÍLIA:

1. Número de moradores que consomem leite na família: _____

2. Moradores menores de idade (crianças e adolescentes) que consomem leite: _____

3. Moradores idosos que consomem leite do programa: _____

4. Quantidade de litros de leite recebido por entrega: _____ litros

5. Frequência de Retirada na Semana: _____

6. Compra outro leite para o consumo familiar além do fornecido no programa? 1() Sim 2() Não

Se sim, quanto compra por semana ? _____ litros

7. Na sua opinião, a quantidade de leite recebido do programa é suficiente ?

1() Sim 2() Não

Se não, por quê?

E quanto deveria aumentar ? _____ litros

8. Há quanto tempo a família participa do programa: _____ anos _____ meses

9. Qual sua avaliação do programa "Viva Leite":

1() Muito Bom 2() Bom 3() Regular 4() Ruim

Por quê (justificar a resposta) ?

Módulo IX – CARACTERÍSTICAS DA REDE:

1. O beneficiário considera difícil o recebimento do leite:

1() muito difícil

2() difícil

3() moderado

4() fácil

5() muito fácil

(agilidade)

2. Como você ficou sabendo do programa "Viva Leite" e das datas de entrega do leite?

(disseminação de informação)

3. Como você ficou sabendo das datas de entrega do leite pelo programa "Viva Leite"?

(disseminação de informação)

4. Quais documentos você precisou para entrar no programa? Você tinha ou precisou tirá-los?

5. Em sua opinião, o local social que entrega o leite é:

1() muito reputado junto aos cidadãos do bairro;

2() pouco reputado junto aos cidadãos do bairro;

3() nada reputado junto aos cidadãos do bairro.

(reputação)

6. Fez ou deixou de fazer registros de reclamações e?

1 () Sim 2 () Não

Quais foram as
reclamações? _____

Onde fez as reclamações
? _____

Conhece o serviço do 0800 do Programa "Viva Leite"? 1 () Sim 2 () Não

Já utilizou esse serviço? 1 () Sim 2 () Não

(desenvolvimento da reputação da entidade)

7. Em sua opinião, o esforço empreendido pela entidade promotora do "Viva Leite" para alcançar novos benefícios pode ser considerado: 1 () forte 2 () moderado 3 () fraco

Quais são esses esforços? (grau de cooperação da entidade para o beneficiário)

8. O esforço para você receber o leite é: 1 () intenso 2 () moderado 3 () tranquilo

Quais são esses esforços? (grau de cooperação do beneficiário para as entidades)

9. Em sua opinião, o esforço empreendido pela entidade/posto para manter os beneficiários os programa é:

1 () forte 2 () moderado 3 () fraco

Quais são esses esforços? (habilidades)

Vocês respeitam as regras: 1 () frequentemente 2 () moderadamente 3 () nunca

Quais são essas regras? (uso de regras)

10. A entidade/posto que distribui o leite do programa é fundamental para o produto chegar até você e a seus vizinhos? 1 () Sim 2 () Não

(centralidade-intermediação)

Por
que? _____

11. Você se considera uma pessoa próxima da entidade/posto que lhe entrega o leite?

1 () muito próxima

2 () pouco próxima

3 () nada próxima

(centralidade-proximidade)

12. Você tem contato com:

Laticínio.....

Prefeitura/posto.....

Outros beneficiários.....

Laticínio.....

Apêndice 3 – Roteiro para entrevista com o Laticínio

1. Como e por que o Sr. Participa do projeto “Viva leite”?
2. Atualmente o Sr. fornece para que regiões?
3. O que é exigido para participar do pregão eletrônico?
4. O Sr. ou o laticínio tem contatos com:
 - a) Prefeitura/gestor
 - b) Produtor de leite.
 - c) SEDS
5. Qual o tipo de relação com os agentes acima?
6. Que tipo de leite é utilizado para o programa? O leite é diferente dos que o Sr. comercializa normalmente?
7. Como funciona a embalagem?
8. Que tipo de regra há para o envio de leite: horário, etc.?
9. O Sr. participa de entidades ligadas ao setor leiteiro?
10. O Sr. participou do processo de criação do projeto “Viva leite” e/ou outros programas de compra e distribuição de leite/ exemplo câmaras setoriais?
11. Quando ocorrem reclamações sobre o leite do projeto “Viva leite”, quais são? Soluções Tempo para solucionar?
12. Quem é o laticínio?
13. O que o Sr. acha do projeto “Viva leite”?
14. Para o setor é importante?
15. Há quanto tempo fornece?
16. Passou a produzir mais por causa do programa?
17. Que funcionários participam do programa?

18. Que regras da empresa existem para distribuição?

19. Dentro do programa o que seria importante para sua melhoria?

Anexo 1 – Ficha Familiar e Cartão de recebimento de Leite do Município de Angatuba



Prefeitura de Angatuba

"Paço Municipal Dr. Ulysses Turelli"

Rua João Lopes Filho, 120 - Centro
CEP 18.240-000 - Angatuba - SP
Tel. (15) 3255-9500



FICHA FAMILIAR

VIVA LEITE

Nome: _____

Data Nascimento: _____

Endereço: _____

Pai: _____ Escolaridade: _____

Trabalha: _____ Em que? _____

Mãe: _____ Escolaridade: _____

Trabalha: _____ Em que? _____

Nº Irmãos: _____

Renda Familiar: _____

Nº

CASA	Própria <input type="checkbox"/>	Tijolo <input type="checkbox"/>
	Alugada <input type="checkbox"/>	Madeira <input type="checkbox"/>
	Outros <input type="checkbox"/>	Outros <input type="checkbox"/>
	Cobertura	Água
	Piso	Esgoto
	Cômodos Nº	Luz

Observação: _____



Nome: _____

Data de Nascimento: _____

Validade de: _____

A entrega do cartão será do 1º ao 25º dia de cada mês

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31				

Anexo 2 – Cadastro de uma criança beneficiária do município de Buri

CCC recuada para Rua Lima de Sousa F. M. de...
 mãe para Samara F. Lopes Rg nº 45332940.0 x
 *mudar de cidade para Buri

PSt III
 Buri

GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO
 Programa de Alimentação e Nutrição
 VALETE

EST. São José
 Arq. nº 0.41080815

Ponto de Entrega
 Buri 33L
 Nome do ponto Promotor Social Nº do ponto

DADOS DA MÃE (ou responsável)

1. Nome Carla Cláudia Fernandes
 2. R. G. 4194823377 2.1. UF. SP 3. C. P. F. 00000000000 4. N. I. S. 00000000000
 5. Data de Nascimento 29/01/1988 6. Sexo masculino feminino 8. Nº 203
 7. Endereço R. São Roque 10. Bairro 29. São José 11. Zona rural urbana
 9. Complemento Além da Rua 14. Telefone 00000000000
 12. C E P 18290000 13. DDD 0000

15. Escolaridade
 não alfabetizada(o)
 ensino fundamental incompleto
 ensino fundamental completo
 ensino médio incompleto
 ensino médio completo
 superior incompleto/completo

16. Estado civil
 casada(o)
 solteira(o)
 amiga(o)
 viúva(o)
 outros

17. O responsável trabalha?
 não sim

18. Renda familiar R\$ 919,00

19. O responsável é gestante?
 não sim

20. Qual o tempo atual de gestação?
 semanas

21. Quantidade de filhos vivos 02

22. Quantidade de moradores na casa 02

23. Quantidade de menores de 2 anos na casa 01

IMPORTANTE
 1. Obrigatório preenchimento completo da Ficha (frente e verso). Fichas incompletas não serão cadastradas no sistema.
 2. O registro do número do R.G da Mãe (ou responsável) é obrigatório para o efetivo cadastramento da criança no Projeto.
 3. Os dados de peso e estatura devem ser obtidos no mesmo mês e ano da data de entrada.
 4. O número do ponto de entrega é fornecido automaticamente pelo sistema após o cadastramento do ponto de entrega no sistema online PAN.

DADOS DA CRIANÇA BENEFICIÁRIA

1. Parentesco do responsável com a criança: mãe pai avó/avô tia/tio irmão/irmã outros. Quem? _____

OBSERVAÇÃO: Caso o responsável pela criança no Projeto NÃO seja a mãe, é obrigatório responder as informações abaixo.

2. Nome da mãe _____

3. R.G. da mãe _____

4. U.F. _____

5. Data de Nascimento da mãe _____

6. Nome da criança Geovana de Santana Soares da Silva

7. Data de Nascimento <u>26/03/2009</u>	8. Sexo da criança: <input type="checkbox"/> masc. <input checked="" type="checkbox"/> fem.	9. Raça (cor) da criança: <input checked="" type="checkbox"/> branca <input type="checkbox"/> negra <input type="checkbox"/> parda <input type="checkbox"/> outras	10. A criança nasceu prematura? <input type="checkbox"/> não <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não sabe
11. Nasceu de parto gemelar? (gêmeo) <input checked="" type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> sim	12. A criança frequenta: <input type="checkbox"/> creche <input type="checkbox"/> escola <input checked="" type="checkbox"/> nenhuma	13. Peso ao nascer (em gramas) <u>3470</u> <input type="checkbox"/> não sabe	14. Comprimento ao nascer <u>47,0</u> cm <input type="checkbox"/> não sabe
15. Assinale o(s) problema(s) de saúde apresentado(s) pela criança: <input checked="" type="checkbox"/> não apresenta problema de saúde <input type="checkbox"/> deficiência física <input type="checkbox"/> deficiência mental <input type="checkbox"/> infecção respiratória/pulmonar <input type="checkbox"/> doenças cardíacas <input type="checkbox"/> outro. Qual? _____	16. Quem cuida da criança durante o dia? <input checked="" type="checkbox"/> mãe/pai <input type="checkbox"/> tia/tio <input type="checkbox"/> avó/avô <input type="checkbox"/> irmã/irmão <input type="checkbox"/> outros. Quem? _____	17. A criança apresentou diarreia (fezes líquidas por 3 vezes ou mais ao dia) nos últimos 15 dias? <input checked="" type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> sim Por quantos dias? <u> </u> <u> </u>	18. A criança esteve internada nos últimos 3 meses? <input checked="" type="checkbox"/> não <input type="checkbox"/> sim Por qual motivo? _____
19. Duração do aleitamento materno exclusivo (só leite materno) <u>720</u> dias <input type="checkbox"/> ainda mama <input type="checkbox"/> não sabe <input type="checkbox"/> nunca mamou			

DADOS ANTROPOMÉTRICOS CRIANÇA BENEFICIÁRIA

21. Data de entrada da criança no Projeto VIVALEITE
02/07/2012

22. Data da pesagem e medição
03/07/2012

23. Peso (em gramas)
149 gramas

24. Estatura
97,0 cm

Anexo 3 –Cronograma dos dias de distribuição de leite do município de Buri

PROGRAMAÇÃO DO LEITE: AGOSTO/2012
HORÁRIO 07:30 as 10:30 HS
NÃO ENTREGAMOS LEITE COM CARTÃO VENCIDO
(SOMENTE COM A AUTORIZAÇÃO DA ENFERMEIRA)

01	QUARTA	838
03	SEXTA	838
06	SEGUNDA	838
08	QUARTA	838
10	SEXTA	838
13	SEGUNDA	1676
15	QUARTA	838
17	SEXTA	838
20	SEGUNDA	838
22	QUARTA	838
24	SEXTA	838
27	SEGUNDA	838
29	QUARTA	838
31	SEXTA	838
	TOTAL	12.570

Att.
Lu Queiroz

Anexo 4 – Relatório quadrimestral do município de Buri



PREFEITURA MUNICIPAL DE BURI

Estado de São Paulo

Rua Cel. Licínio, 98 - CEP 18290-000 - Fone/Fax: (15) 3546.1211 - 3546.1068 - 3546.2411
E-mail: pmburi@buri.sp.gov.br

RELATÓRIO DA COMISSÃO MUNICIPAL PROJETO ESTADUAL DO LEITE- "VIVALEITE"

MUNICÍPIO DE BURI, 02 DE JANEIRO DE 2012

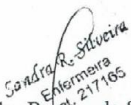
A Comissão Municipal, constituída, nos termos do art. 7º, I, II e III do Decreto nº 57.225 de 11 de agosto de 2011, e alterações posteriores, para supervisionar a execução do Convênio referente ao Projeto Estadual do Leite – VIVALEITE, Declara, que este Município vem cumprindo regularmente os critérios e obrigações constantes da Cláusula Segunda incisos (I e III) do referido Convênio, observado também os Decretos nºs 44.569 de 22 de dezembro de 1999 e 45.014 de 28 de junho de 2000 e alterações posteriores, bem como de toda a legislação pertinente.

REFERENTE AOS MESES DE: SETEMBRO/OUTUBRO/NOVEMBRO/DEZEMBRO / 2011

Sem mais para o presente, assinam abaixo os membros da Comissão:


Franciele Rosana Almeida Reke Panaino
RG nº 5.988.611-8

Representante da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
DRADS- Itapeva


Sandra Regina da Silveira
RG nº 29.433.235-2
Representante do Município na área da Saúde


Sandro Ricardo Rocha
RG nº 27.516.323-4
Representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

Postado em AR
05/01/12
R. Rocha



PREFEITURA MUNICIPAL DE BURI

Estado de São Paulo

Rua Cel. Licínio, 98 - CEP 18290-000 - Fone/Fax: (15) 3546.1211 - 3546.1068 - 3546.2411
E-mail: pmburi@buri.sp.gov.br

PROJETO ESTADUAL DO LEITE "VIVALEITE" PRESTAÇÃO DE CONTAS

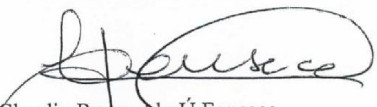
MUNICÍPIO DE BURI, 02 DE JANEIRO DE 2012

Em cumprimento ao disposto nos Decretos nºs 44.569 de 22 de dezembro de 1999, 45.014, de 28 de junho de 2000 e 57.225, de 11 de agosto de 2011 e alterações posteriores, bem como toda a legislação pertinente, venho informar a esta SECRETARIA, a respeito do cumprimento das obrigações realizadas pelo Município, conforme estabelecido no Termo de Convênio Cláusula Primeira, Das Obrigações – inciso I – letras "a", "b", "c", "d", "e", "f", "g", "h".

COTA DE LEITE RECEBIDA NOS MESES RELACIONADOS ABAIXO:

MÊS	COTA
SETEMBRO/2011	12.570 LITROS
OUTUBRO/2011	12.570 LITROS
NOVEMBRO/2011	12.570 LITROS
DEZEMBRO/2011	12.570 LITROS

Sandra Regina da Silveira
Enfermeira


Eng. Claudio Romualdo Ú Fonseca
Prefeito Municipal

Anexo 6 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Buri

Planilha de dados Antropométricos do mês de Julho/2012

Referente aos dados quadrimestrais de peso e estatura das crianças que Entraram no viva-leite no mês de MARÇO/05, MARÇO/06, MARÇO/07, MARÇO/08, MARÇO/09, MARÇO/10, MARÇO/11, JULHO/05, JULHO/06, JULHO/07, JULHO/08, JULHO/09, JULHO/10, NOVENBRO/05, NOVENBRO/06, NOVENBRO/07, NOVENBRO/08, NOVENBRO/09, NOVENBRO/10.

Nome do resp: Ana Maria Machado de Freitas.

Nome do município: BURI

ESF I SÃO JOÃO

Cartão do Leite	Pront. M.A.	Nome da Criança	RG da Mãe	Data de entrada no projeto	Data de pesagem	Peso (g)	Estatura (cm)
558	002/05	José Henrique Mello C. Fermino	40.797.346-1 SP	13/03/06	11/07/12	22.500	118
138	026/02	Edson Henrique S. Melo Correa	47.270.537-4 SP	14/03/06	04/07/12	23.500	117
336	006/08	Rian Habacuque da S. Laureano	40.009.704-7	15/03/06	Recolhido		
250	009/07	Rayssa Aparecida Oliveira	43.037.208-5	17/03/06	20/07/12	24.600	123
075	014/06	Ana Rita Rodrigues Moreira	45.032.107-1	20/03/06	13/07/12	25.700	121
514	133/07	Amanda de Queiroz Alves	33.223.556-7 SP	24/03/06	24.500		
107	038/07	Jonathas Gustavo Gonçalves Barros	6.495.055-73 -BA	07/03/07	31/11/12		
149	059/03	Maria Eduarda Machado	34.183.622-9 SP	09/03/07	18/07/12	22.000	123
186	120/05	Daniela Leite			04/07/12	19.500	124
457	010/03	Gustavo de Almeida Leite	45.032.054-6 SP	13/03/07			
351	039/04	Maria Julia Ap. Almeida	33.940.705-0 SP	19/03/07	11/07/12	19.000	119,5
017	003/06	João Augusto B. da S. Souza	48.418.057-5 - PR	27/03/07	04/07/12	25.600	121
561	110/05	Jamile Vitória Guethe Rodrigues	44.759.609-3 SP	28/03/07	Recolhido		
505	008/03	Maria Eduarda Antunes de Lima	33.155.497-5	28/03/07	17/07/12	33.200	124
			26.820.183-3 SP	29/03/07	11/07/12	18.000	108
104	123/07	Maria Julia R. Leite			11/07/12	18.200	111
531	043/05	Mabiji Bianca de Lima Lopes	43.037.602-9 SP	03/03/08	18/07/12	25.000	117
			40.009.673-0 SP	03/03/08	17/07/125	20.000	111

Anexo 7 – Relatório quadrimestral do município de Campina do Monte

Alegre



**Prefeitura de Campina do Monte Alegre
Departamento de Promoção Social**

**RELATÓRIO DA COMISSÃO MUNICIPAL
PROJETO ESTADUAL DO LEITE – “VIVALEITE”**

MUNICÍPIO DE: Campina do Monte Alegre, 02 de MAIO de 2012.

A Comissão Municipal, constituída, nos termos do art. 7º, I,II e III do Decreto nº 57.225 de 11 de agosto de 2.011, e alterações posteriores, para supervisionar a execução do Convênio referente ao Projeto Estadual do Leite – VIVALEITE, Declara, que este Município vem cumprindo regularmente os critérios e obrigações constantes da Cláusula Segunda (incisos I e III) do referido Convênio, observado também os Decretos nºs 44.569 de 22 de dezembro de 1.999 e 45.014 de 28 de junho de 2.000 e alterações posteriores, bem como de toda a legislação pertinente.

REFERENTE AOS MESES DE

JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO/ABRIL/2.012

Sem mais para o presente, assinam abaixo os membros da Comissão.

Sandra Regina Ferreira de Lara

RG nº 3.706.933-7

Representante da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
DRADS - Sorocaba

Magda Spricnic de Sousa

RG nº 22.173.539-2

Representante do Município na área da Saúde

Christian Simões

RG nº 27.857.358-7

Representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente



Prefeitura de Campina do Monte Alegre
Departamento de Promoção Social

PROJETO ESTADUAL DO LEITE "VIVALEITE"

PRESTAÇÃO DE CONTAS

MUNICÍPIO DE: Campina do Monte Alegre, 02 de MAIO DE 2012.

Em cumprimento ao disposto nos Decretos n.ºs 44.569 de 22 de dezembro de 1999, 45.014, de 28 de junho de 2000 e 57.225, de 11 de agosto de 2011 e alterações posteriores, bem como toda a legislação pertinente, venho informar a esta SECRETARIA, a respeito do cumprimento das obrigações realizadas pelo Município, conforme estabelecido no Termo de Convênio Cláusula Primeira, e segunda das Obrigações: inciso I - letras "a", "b", "c", "d", "e" e inciso III - letras "a", "b", "c", "d", "e", "f", "g", "h".

COTA DE LEITE RECEBIDA NOS MESES RELACIONADOS ABAIXO:

MÊS	COTA
JANEIRO/2012	1380 litros
FEVEREIRO/2012	1380 litros
MARÇO/2012	1380 litros
ABRIL/2012	1380 litros

Raquel Peres Pereira
Raquel Peres Pereira
 Responsável Técnico Pelo Projeto

Raquel Peres Pereira
 Assistente Social
 CRESS 31024

José Benedito Ferreira
José Benedito Ferreira
 Prefeito Municipal

Anexo 8 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Campina do Monte Alegre

Município de Campina do Monte Alegre
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
Programa de Alimentação e Nutrição - VIVA LEITE

Município de Campina do Monte Alegre
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
Programa de Alimentação e Nutrição - VIVA LEITE

Município de Campina do Monte Alegre
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
Programa de Alimentação e Nutrição - VIVA LEITE



Pan
Programa de Alimentação e Nutrição
VIVA LEITE

Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo
Programa de Alimentação e Nutrição - VIVA LEITE

Planilha de Acompanhamento Quadrimestral dos Dados Antropométricos do mês de Maio de 2012

Referente aos dados quadrimestrais de peso e estatura das crianças que Entraram no Vivalente nos meses de Janeiro, Maio e Setembro 24/04/2012

Município: CAMPINA DO MONTE ALEGRE

Ponto de Distribuição: UBS - LUIS CARLOS LOPES

Nome do Responsável: Alfa
Bata 08.05.
10:00h

TEL: _____

Nome do Responsável	Nome da Criança Beneficiária	RG da Mãe	Data de Entrada	Data de Nasc.	Data de Pesagem	Peso (gramas)	Estatura (cm)
DAIANA FERNANDA DE LIMA GOMES	ANDERSON DE LIMA GOMES	415201421-SP	26/01/2012	01/03/2011	08.05.12	13.200kg	79 cm
NAIARA SANTOS PEREIRA	RICKELME GABRIEL FERREIRA DA SILVA	320266020067-S P	01/01/2012	27/03/2010	08.05.12	13.300kg	84,5 cm
PATRICIA SOLIDADE DOS SANTOS	KARINA MAINARDES DOS SANTOS	349327051-SP	22/01/2010	25/04/2009	for embora		
RIVALDA DA SILVA ROSA MORAES	ONOFRE RODRIGUES CARRIEL NETO	45060617X-SP	13/05/2011	13/03/2010	07.05.12	14 kg	89 cm
TABATA MARIANA DOS SANTOS TIROLLI	SOFIA LAURA TROLLI DANTAS	466828937-SP	18/01/2010	11/07/2009	09.05.12	12.700 kg	87 cm
VALERIA CRISTINA LOPES	TIAGO LOPES OS SANTOS	375297868-SP	04/01/2010	25/05/2009	08.05.12	12.500kg	86cm
ZILDA OLIVEIRA GUEDES	TAINARA GUEDES PAULINO	415203088-SP	06/05/2009	30/10/2008	08.05.12	13 kg	91cm

(Circular stamp or mark)

Anexo 10 – Cadastro de uma criança beneficiária do município de Campina do Monte Alegre

307

FICHA FAMÍLIA

(INTERIOR)

DATA: 13 / 10 / 2009

1 - MUNICÍPIO:	Campina do Monte Alegre																			
2 - NOME DO PONTO DE ENTREGA:	U B S Bairro Carlos Kopke																			
3 - NOME DA MÃE (OU RESPONSÁVEL):	Márcia de Lourdes Xavier																			
4 - RG DA MÃE	4	1	5	2	0	4	8	4	-	7	DC	5UF	SP	6 RENDA FAMILIAR	R\$	5	9	9	7	4
7 - ENDEREÇO (RUA AV LARGO PRAÇA ETC):	Rua: Sebastião Antônio Sauer Sabrinho																			
9 - COMPLEMENTO DO ENDEREÇO (APTO CASA BLOCO, CONDOMÍNIO, ETC):																				
10 - BAIRRO:	Vila Gomes																			
11 - CEP:	1 8 2 4 5 - 0 0																			
8 - NÚMERO:	1 2 9																			
12 - CIDADE:	C M A																			
13 - NOME DA PRIMEIRA CRIANÇA BENEFICIADA:	Márcia Silvana Operadora Xavier Souza																			
13.1 - DATA DE NASCIMENTO	0	9	-	0	4	-	2	0	0	9	13.2 - SEXO	<input checked="" type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F							
14 - NOME DA PRIMEIRA CRIANÇA BENEFICIADA:	2ª																			
14.1 - DATA DE NASCIMENTO																				
14.2 - SEXO	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F																			
15 - NOME DA PRIMEIRA CRIANÇA BENEFICIADA:	3ª																			
15.1 - DATA DE NASCIMENTO																				
15.2 - SEXO	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F																			

CADASTRO DA CRIANÇA NO PROJETO VIVALEITE

Dados Complementares da Mãe (ou responsável)

15. Os dados a seguir referem-se a:

Mãe ou Pai
 Avós
 Tios
 Irmãos
 Outros

16. Escolaridade da Mãe (ou responsável):
 Não alfabetizada
 1ª a 4ª série
 5ª a 8ª série
 2º grau incompleto
 2º grau completo ou acima
 Superior

17. Estado civil da Mãe (ou responsável):
 Casada(o)
 Solteira(o)
 Amigada(o)
 Viúva(o)
 Outros

18. Número de moradores na casa: 04

19. Número de filhos vivos: 01

20. Número de crianças menores de 2 anos: 01

21. Data de Nascimento da Mãe: 16/05/1987

22. Mãe (ou responsável) trabalha? não sim

23. Mãe (ou responsável) é gestante? não sim

24. Tempo de gestação atual da mãe / responsável: não sim

Dados da criança

25. Números da criança (Assinale a opção conforme o preenchimento na Ficha Família)
 1ª criança beneficiada 2ª criança beneficiada

26. Data da entrada da criança no VIVALEITE: 23/12/2009

27. Quem cuida da criança durante o dia?
 Mãe ou Pai
 Avós
 Tios
 Irmãos
 Outros

28. Qual a raça da criança?
 Branca
 Negra
 Parda
 Outra

29. A criança frequenta:
 Creche
 Escola
 Nenhuma

30. A criança nasceu de parto gemelar(é gêmeo)?
 Não
 Sim

31. Peso da criança ao nascer: 3150 gramas

32. Comprimento da criança ao nascer: 480 cm

33. Duração da amamentação exclusiva:
 dias Nunca Não
 06 meses tentou

34. Idade do desmame:
 dias Ainda Não
 meses tentou

35. Assinale o(s) problema(s) de saúde apresentado(s) pela criança:
 Anemia Dificuldade física Doenças cardíacas Infecção respiratória
 AIDS Doenças mentais Alergia biológica Infecção (intestinal, urinária, etc)
 Verminosa Outras Não apresenta nenhum problema de saúde

36. A criança esteve internada nos últimos 3 meses?
 Não Sim. Por qual motivo?

37. Apresentou diarreia (fezes líquidas por 3 vezes ou mais no dia) nos últimos 15 dias?
 não sim. Por quantos dias _____

DADOS ANTROPOMÉTRICOS DA CRIANÇA AO ENTRAR NO VIVALEITE

38. Data da pesagem e medição: 15/12/2009

39. Peso: 9195 gramas

40. Comprimento: 70 cm

Anexo 11 – Cartão de recebimento de leite do município de Paranapanema



**PROGRAMA
"VIVA LEITE"**

ERSA: _____ Nº _____

U.S.: _____

"Controle de Retirada"
O leite é precioso para a saúde de seu filho!

USUÁRIO

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	

Apresente sua caderneta diariamente no Posto de Distribuição de leite para ser carimbada.

No término do período, leve a criança ao CENTRO DE SAÚDE e troque a caderneta.



TRABALHANDO PARA O POVO

Anexo 12 – Parte da planilha de dados antropométricos do município de Paranapanema

Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo
 Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agonegócios
 Rua Sigefredo - CEP 04301-900 - São Paulo
 Projeto Estadual de Leite - Vivaleite

Planilha de Acompanhamento Quadrimestral dos Dados Antropométricos do mês de Janeiro de 2011

Referente aos dados quadrimestrais de peso e estatura das crianças que Entraram no Vivaleite nos meses de Janeiro, Maio e Setembro

Município: PARANAPANEMA

Ponto de Distribuição: CENTRO DE SAÚDE III

Tel:

Responsável pelas pesagens:

Nome da Criança Beneficiária	RG da Mãe	Código da Família	Data de Entrada no Projeto	Data de Pesagem	Peso (gramas)	Estatura (cm)
ADRIÃ DA SILVA PEREIRA	427792290-SP	661	13/09/2006	14.01.11	18.800	1,04
ALEXANDRE ALMEIDA MATOS	386012374-SP	1897	28/05/2010	10.01.11	14.10g	1,09
CAIQUE JUNIOR OLIMPIO CUNHA	369824817-SP	1696	14/01/2009	03.01.11	17.500	1,06
CAMILA CRISTINA OLIMPIO CUNHA	369824817-SP	1696	14/01/2009	03.01.11	20.10g	1,11
CAMILA FERNANDA DO AMARAL	504123026-SP	1565	15/01/2009	03.01.11	18.200	0,98
CARLOS EDUARDO BARBOSA DE MORAIS	445103668-SP	1698	27/01/2009	03.01.11	17.500	0,99
DANILO GONÇALVES DE LIMA	467623430-SP	1576	22/09/2009	14.01.11	17.500	1,03
DIOGO DE ASSIS MACHADO	374599877-SP	1054	18/09/2006	14.03.11	19.200	1,15
EDUARDO MANOEL NILZA	275357223-SP	903	03/01/2005	03.01.11	23.600	1,21
FERNANDO GABRIEL OLIVEIRA LEITE	427630137-SP	1793	15/09/2009	14.03.11	14.500	0,87
GABRIEL DE OLIVEIRA FRANCISCO	358587566-SP	1393	19/01/2007	03.01.11	16.500	1,05

Anexo 13 – Relatório quadrimestral do município de Paranapanema



Estância Turística de Paranapanema

Rua Capitão Pinto de Melo nº 485 - Centro - CEP 18720-000

Fone/Fax 3713-9200 CNPJ 46.634.309/0001-34

www.paranapanema.sp.gov.br

PRESTAÇÃO DE CONTAS E RELATÓRIO BIMENSAL
PROJETO VIVALEITEPREFEITURA MUNICIPAL DE: PARANAPANEMA S/P.

Conforme disposto no Decreto nº 44.569 de 22 de dezembro de 1999, e alterações posteriores, e na Resolução SAA nº 24 de agosto de 2000, venho informar a Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios (CODEAGRO), a respeito do cumprimento das seguintes obrigações realizadas pelo município:

Cadastramento das crianças a serem beneficiadas pelo Projeto, residentes no município, que preencham as condições estabelecidas no Decreto 44.569/99;	(X) sim	() não
Controle mensal das crianças beneficiárias, atualizando o cadastro quanto ao rendimento familiar e idade das crianças;	(X) sim	() não
Distribuição da quota de litros de leite recebida para as crianças cadastradas, de acordo com as regras de prioridade e preferência;	(X) sim	() não
Permitir a verificação, pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento, de toda operação de distribuição, bem como as fichas cadastrais e documentos comprobatórios;	(X) sim	() não
Publicação, nos locais de cadastramento e distribuição, da lista dos beneficiários, os critérios e horários estabelecidos para a entrega do leite;	(X) sim	() não

COTA MENSAL:

JANEIRO/11	Cota recebida em litros de leite
1º Quinzena	5.745
2º Quinzena	5.745
TOTAL	11.490
FEVEREIRO/11	Cota recebida em litros de leite
1º Quinzena	5.745
2º Quinzena	5.745
TOTAL	11.490
MARÇO/11	Cota recebida em litros de leite
1º Quinzena	4.979
2º Quinzena	6.511
TOTAL	11.490
ABRIL/11	Cota recebida em litros de leite
1º Quinzena	6.511
2º Quinzena	4.979
TOTAL	11.490

Paranapanema, 10 de Junho de 2011.

Silvia Barbosa Mendes
Resp. Projeto Vivaleite
RG: 26.705.062-0

Carimbo e Assinatura do Resp. pelo Projeto no Município.

Carimbo e Assinatura do Prefeito.

Johannes Cornelis Van Nelles
RG 4.219.390
Prefeito Municipal



TRABALHANDO PARA O POVO



Estância Turística de Paranapanema

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
CENTRO DE SAÚDE III

Rua José Bernardo, 235 - Centro - Cep 18.720-000 - SP
E-mail: cs@paranapanema.sp.gov.br - Tel.: (14) 3713-1611 / 3713-1666

RELATÓRIO DA COMISSÃO MUNICIPAL DE PARANAPANEMA PARA O PROJETO ESTADUAL DO LEITE – VIVALEITE

PARANAPANEMA, 05 DE SETEMBRO DE 2011.

A Comissão Municipal, constituída, nos termos do art. 7º, I, II e III do Decreto nº 44.569 de 22 de dezembro de 1.999 e alterações posteriores, para supervisionar a execução do Convênio firmado com a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo- referente ao Projeto Estadual do Leite – VIVALEITE, combinado por meio de suas atribuições legais concedidas pelo inciso I, do § 1º do artigo 10º da Resolução SAA nº 24 de 01 de agosto de 2000, que este Município vem cumprindo regularmente os critérios e obrigações constantes da Cláusula Segunda (incisos I e III) do referido Convênio, bem como de toda a legislação pertinente.

**Referente as 1ª e 2ª quinzenas dos meses de
Maio / Junho / Julho / Agosto / 2011.**

Sem mais para o presente, assinam abaixo os membros da Comissão.

MARIA DO CARMO LOPES DE ALMEIDA GÓES

RG: Nº 2.245.945-5

Representante da Secretaria de Agricultura e Abastecimento de Estado de São Paulo

EDR: AVARÉ

SHIRLEY BARBOSA MAEDA

RG Nº 28.705.092-0

Representante do Município na área de Saúde

EDIANE LINS DA SILVA

RG Nº 42.779.772.X

Representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente



Anexo 14 –Cronograma dos dias de distribuição de leite do município de Paranapanema

PROGRAMAÇÃO ENTREGA DO LEITE MÊS AGOSTO 2012	
DIAS	QUANTIDADE
1	766
2	
3	1149
4	
5	
6	766
7	
8	1149
9	
10	766
11	
12	
13	1149
14	
15	NÃO TEM
16	
17	1149
18	
19	
20	766
21	
22	1149
23	
24	766
25	
26	
27	1149
28	
29	766
30	
31	NÃO TEM
TOTAL 11490	

Anexo 15 – Parte do controle de frequência (PSF S. José) de beneficiário do município de Paranapanema

02
32

CENTRO DE SAÚDE

NÚMEROS PEQUENOS:

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75
76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105
106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135
136	137	138												

NÚMEROS GRANDES:

139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153
154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168
169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183
184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198
199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213
214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228
229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243
244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258
259	260	261	262	263	264	265	266							

Anexo 16 – Decreto 37.739/93

Decreto 37739/93 | Decreto nº 37.739, de 27 de outubro de 1993 de São Paulo

Institui o Programa São Paulo Vidalimento - Leite e dá providências correlatas

LUIZ ANTONIO FLEURY FILHO, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais e Considerando que a atual conjuntura econômica que o País atravessa impossibilita o acesso das camadas mais carentes da população a uma alimentação rica em proteínas, indispensável na fase de desenvolvimento da criança;

Considerando que o Conselho Estadual de Alimentação, instituído pelo Decreto nº [7.736](#), de 27 de outubro de 1993, definiu como uma das ações emergenciais a implantação de programa de distribuição de leite para suplementação alimentar das crianças de 6 (seis) meses a 6 (seis) anos, a ser implementado com a participação das entidades da sociedade civil, Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído o Programa "São Paulo Vidalimento - Leite", com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições nutricionais das crianças carentes do Estado, mediante a distribuição de leite às famílias com renda mensal de até 2 (dois) salários mínimos, que tenham crianças de 6 (seis) meses a 6 (seis) anos de idade.

Artigo 2º - O Programa de que trata este decreto será coordenado pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

Artigo 3º - As entidades da sociedade civil interessadas em participar do Programa, colaborando na distribuição dos tickets às famílias cadastradas, deverão ser credenciadas pela Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

Artigo 4º - Para fins do credenciamento de que trata o artigo anterior, as entidades interessadas deverão apresentar, no período de 3 a 8 de novembro do corrente ano, os seguintes documentos:

I - estatuto da entidade, devidamente registrado há pelo menos 3 (três) anos, onde deverá constar, obrigatoriamente, que:

- a) a entidade não tem fins lucrativos;
- b) em caso de dissolução da sociedade, o patrimônio será transferido para entidades congêneres;

II - ata da eleição e posse dos integrantes dos órgãos superiores de deliberação e administração que estejam em exercício;

III - Cadastro Geral de Contribuinte (C. G. C.);

IV - xerocópia da cédula de identidade do presidente da entidade e do seu substituto, desde que membro da diretoria;

V - indicação dos órgãos governamentais de qualquer nível com os quais a entidade manteve ou ainda mantém convênio para benefício da comunidade, ou nos quais ela seja cadastrada.

§ 1º - Os documentos de que tratam os incisos I e II deste artigo devem estar registrados nos Cartório de Registro de Títulos e Documentos.

§ 2º - O certificado expedido pelo Conselho Estadual de Auxílios e Subvenções - CEAS poderá ser admitido em substituição aos documentos mencionados nos incisos I a III deste artigo.

Artigo 5º - O Programa "São Paulo Vidalimento - Leite" será implantado gradativamente, atendendo a Capital, Região Metropolitana de São Paulo e demais regiões do Estado, visando obter amostragem de receptividade e funcionamento, podendo, à medida em que os resultados forem compatíveis com os objetivos, aumentar o âmbito de sua atuação.

Artigo 6º - Ficam constituído, junto à Secretaria de Agricultura e Abastecimento, com o Grupo Gestor de execução do Programa "São Paulo Vidalimento - Leite" com a seguinte composição.

I - 1 (um) representante da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, que será o seu coordenador;

II - 1 (um) representante da Secretaria de Planejamento e Gestão;

III - 1 (um) representante da Secretaria da Fazenda;

IV - 1 (um) representante do Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo - FUSSESP.

Parágrafo único - Os representantes de que trata este artigo serão indicados pelos dirigentes dos respectivos órgãos.

Artigo 7º - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 27 de outubro de 1993

LUIZ ANTONIO FLEURY FILHO

Roberto Rodrigues

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Eduardo Maia de Castro Ferraz

Secretário da Fazenda

Ernesto Lozardo

Secretário de Planejamento e Gestão

Cláudio Ferraz de Alvarenga

Anexo 17 – Decreto 40.036/95

Decreto 40036/95 | Decreto nº 40.036, de 5 de abril de 1995 de São Paulo

Institui o "Programa Campo/Cidade-Leite", em substituição ao Programa "São Paulo Vidalimento-Leite", criado pelo Decreto nº [37.739](#), de 27 de outubro de 1993, e estabelece diretrizes para sua execução

MÁRIO COVAS, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído o "Programa Campo/Cidade-Leite", em substituição ao Programa "São Paulo Vidalimento-Leite", criado pelo Decreto nº 37.739, de 27 de outubro de 1993, com a finalidade de dar melhores condições nutricionais às crianças carentes do Estado de 6 (seis) meses a 6 (seis) anos de idade, mediante a distribuição gratuita de leite para famílias com renda mensal de até 2 (dois) salários mínimos.

Artigo 2º - O "Programa Campo/Cidade-Leite", será coordenado pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento, por intermédio de sua Coordenadoria de Abastecimento, e executado por meio de credenciamento de entidades da sociedade civil.

Artigo 3º - A Secretaria de Agricultura e Abastecimento poderá integrar-se com órgãos públicos e entidades privadas para o bom desenvolvimento do Programa de que trata este decreto.

Artigo 4º - Serão estabelecidas pelo Secretário de Agricultura e Abastecimento, por meio de proposta da Coordenadoria de Abastecimento:

I - as normas regulamentares do Programa; e

II - as hipóteses de descredenciamento de entidades por conduta irregular, sem prejuízo de sanções penais cabíveis.

Artigo 5º - O credenciamento de entidades comunitárias para a participação no "Programa Campo/Cidade-Leite", será efetuado pela Coordenadoria de Abastecimento, mediante a apresentação dos seguintes documentos:

I - estatuto da entidade, onde deverá constar obrigatoriamente que:

a) a entidade não tem fins lucrativos; e

b) em caso de dissolução da sociedade, o patrimônio será transferido para entidade congênere;

II - ata de eleição e posse dos integrantes dos órgãos superiores de deliberação e administração que estejam em exercício;

III - cadastro geral de contribuintes (C.G.C.); e

IV - xerocópia da cédula de identidade e do CIC do Presidente da entidade e do seu substituto, desde que membro da diretoria.

§ 1º - Os documentos de que tratam os incisos I e II deste artigo devem estar registrados no Cartório de Registros de Títulos e Documentos.

§ 2º - O certificado expedido pelo Conselho Estadual de Auxílios e Subvenções - CEAS, poderá ser admitido em substituição aos documentos mencionados nos incisos I e III deste artigo.

Artigo 6º - Ficam mantidos os cadastramentos das entidades comunitárias, efetuados sob a égide do Decreto nº 37.739, de 27 de outubro de 1993.

Artigo 7º - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogado o Decreto nº 37.739, de 27 de outubro de 1993. Palácio dos Bandeirantes, 5 de abril de 1995

MÁRIO COVAS

Antônio Cabrera Mano Filho

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Robson Marinho

Secretário-Chefe da Casa Civil

Antônio Angarita

Secretário do Governo e Gestão Estratégica Publicado na Secretaria de Estado do Governo e Gestão Estratégica, aos 5 de abril de 1995.

Anexo 18 – Decreto 41.612/97

Decreto 41612/97 | Decreto nº 41.612, de 7 de Março de 1997 de São Paulo

Estabelece novas diretrizes para a execução do Programa Campo/Cidade-Leite e dá providências correlatas

MÁRIO COVAS, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1.º - O Programa Campo/Cidade-Leite instituído pelo DECRETO Nº [40.036](#), de 5 de abril de 1995, passa a reger-se por este decreto.

Artigo 2.º - O Programa Campo/Cidade-Leite é destinado ao atendimento de crianças de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos de idade, através da distribuição gratuita de leite.

§ 1.º - Serão beneficiadas com o Programa Campo/Cidade-Leite as famílias com renda mensal de até 2 (dois) salários mínimos.

§ 2.º - Terão prioridade no atendimento as crianças de 6 (seis) a 23 (vinte e três) meses de idade.

§ 3.º - Serão atendidas preferencialmente as famílias cujo chefe encontrar-se desempregado e aquelas cuja mãe for o arrimo de família.

Artigo 3.º - Fica constituída a Comissão Estadual do Programa Campo/Cidade-Leite, com atribuição de estabelecer metas e critérios para execução do Programa, bem como avaliar periodicamente os resultados obtidos.

§ 1.º - A Comissão Estadual será composta por 1 (um) representante de cada um dos seguintes órgãos:

1. Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento;
2. Secretaria da Criança, Família e Bem-Estar Social;
3. Secretaria da Saúde;
4. Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho;
5. Secretaria do Governo e Gestão Estratégica;
6. Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo.

§ 2.º - A Comissão Estadual será presidida pelo Secretário de Agricultura e Abastecimento e reunir-se-á, ordinariamente, a cada 3 (três) meses.

Artigo 4.º - O Programa Campo/Cidade-Leite será coordenado pela Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, podendo ser executado com a

participação de outros órgãos públicos estaduais, Prefeituras Municipais e entidades da sociedade civil.

Artigo 5.º - Para participação de Municípios no Programa Campo/Cidade-Leite, serão celebrados convênios entre os mesmos e o Estado de São Paulo através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, mediante: [Citado por 1](#)

I - apresentação pelo Município e aprovação pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento de Plano de Trabalho;

II - atendimento pelo Município do disposto no artigo [8.º](#) do DECRETO Nº [40.722](#), de 20 de março de 1996;

III - observância pelos partícipes das exigências legais, atinentes à espécie, em especial a Lei Estadual nº [6.544](#), de 22 de novembro de 1989 e Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1996, com as alterações da Lei Federal nº [8.883](#), de 8 de junho de 1994.

Parágrafo único - O Secretário de Agricultura e Abastecimento fica autorizado a celebrar convênios, segundo modelo em anexo, com os Municípios do Estado de São Paulo, para execução do Programa Campo/Cidade-Leite. [Citado por 1](#)

Artigo 6.º - Para a supervisão da execução do convênio de que trata o artigo anterior, deverão ser formadas comissões municipais nas cidades do interior e litoral do Estado de São Paulo, tendo a seguinte composição: [Citado por 1](#)

I - 1 (um) representante da Secretaria de Agricultura e Abastecimento;

II - 1 (um) representante da Prefeitura Municipal;

III - 1 (um) representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Parágrafo único - As comissões municipais apresentarão seus relatórios, sugestões e propostas à Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento e à Prefeitura Municipal.

Artigo 7.º - Para fins de participação na execução do Programa Campo/Cidade-Leite, as entidades da sociedade civil interessadas deverão credenciar-se na Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento mediante a apresentação de documentos que comprovem sua natureza social e finalidade não lucrativa.

Artigo 8.º - Serão estabelecidas pelo Secretário de Agricultura e Abastecimento, por meio de propostas da Comissão Estadual:

I - as normas regulamentadoras do Programa Campo/Cidade-Leite;

II - as regras de credenciamento e de participação de entidades da sociedade civil na execução do Programa Campo/Cidade-Leite.

Artigo 9.º - Ficam mantidos os credenciamentos de entidades comunitárias para participação na execução do Programa Campo/Cidade-Leite, efetuados sob a égide do DECRETO Nº

40.036, de 5 de abril de 1995, até o estabelecimento das novas regras previstas no inciso II do artigo 8º.

Artigo 10 - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogado o DECRETO Nº 40.036, de 5 de abril de 1995. Palácio dos Bandeirantes, 7 de março de 1997

MÁRIO COVAS

Francisco Graziano Neto

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Robson Marinho

Secretário-Chefe da Casa Civil

Antônio Angarita

Secretário do Governo e Gestão Estratégica Publicado na Secretaria de Estado do Governo e Gestão Estratégica, aos 7 de março de 1997. MINUTA DE TERMO DE CONVÊNIO

a que se refere o artigo [5.º](#), [parágrafo único](#) do DECRETO Nº [41.612](#), de 7 de março de 1997 Termo de Convênio que entre si celebram o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento e o Município de _____, objetivando a execução do Programa Campo/Cidade-Leite Aos _____ de _____ de 199 , o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, neste ato representada pelo seu Titular _____, devidamente autorizado, nos termos do DECRETO Nº [41.612](#), de 7 de março de 1997, doravante denominada SECRETARIA, e o Município de _____, aqui representado pelo Prefeito Municipal _____, devidamente autorizado pela Lei Municipal nº _____, de _____ de 199 , ora designado simplesmente MUNICÍPIO, resolvem celebrar o presente Convênio para os fins e mediante as condições e cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA

Do Objeto O presente Convênio tem por objetivo a conjugação de esforços entre os partícipes, para a execução do Programa Campo/Cidade-Leite, no Município de _____, mediante a distribuição gratuita de leite para crianças de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos de idade, com observância das regras de prioridade e preferência estabelecidas no Programa Campo/Cidade-Leite.

CLÁUSULA SEGUNDA

Das Obrigações

I - constituem obrigações comuns:

a) colaborar, acompanhar, supervisionar, avaliar e divulgar a implantação e o desenvolvimento das ações decorrentes do presente Convênio;

- b) fazer menção ao presente Convênio sempre que for divulgado o andamento ou os resultados dos trabalhos nele previstos;
- c) assegurar o cumprimento dos termos e disposições do DECRETO N° , de de de 199 , e das normas estabelecidas por Resolução do Secretário de Agricultura e Abastecimento;
- d) assegurar o cumprimento dos termos e disposições legais em vigor, atinentes à espécie, notadamente, a Lei Estadual nº 6.544-89 e a Lei Federal nº [8.666-93](#), alterada pela Lei Federal nº 8.883-94;
- e) participar da Comissão Municipal responsável pela execução do Convênio, composta de 1 (um) representante de cada partícipe e 1 (um) representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

II - constituem obrigações da SECRETARIA:

- a) entregar ao Município, através de empresa contratada como fornecedora do produto na região, diariamente, a quota de " " litros de leite, perfazendo o total mensal de " " litros de leite;
- b) proceder à supervisão e à fiscalização, através da Coordenadoria de Abastecimento, do fornecimento do leite ao MUNICÍPIO, conforme os termos deste Convênio e o contrato, assinado entre a SECRETARIA e a empresa fornecedora do produto;
- c) proceder a avaliações periódicas do Convênio;

III - constituem obrigações do MUNICÍPIO:

- a) realizar o cadastramento das crianças a serem beneficiadas pelo Programa Campo/Cidade-Leite, residentes no território municipal, que preencham as condições estabelecidas no DECRETO N° , de de de 199 e na Resolução nº ;
- b) efetuar o controle mensal das crianças beneficiárias, atualizando o cadastro quanto ao rendimento familiar e à idade das crianças e zelando pela destinação do reforço nutricional;
- c) definir o órgão do Município que responderá pelo Programa, indicar, por escrito, o seu responsável e os locais adequados para a sua instalação e funcionamento;
- d) distribuir a quota de litros de leite recebida para as crianças cadastradas, obedecendo as regras de prioridade e preferências estabelecidas no Programa Campo/Cidade-Leite fixadas no DECRETO N° , de de de 1997;
- e) permitir a verificação, pela SECRETARIA, de toda a operação de distribuição, bem como das fichas cadastrais e documentos comprobatórios;
- f) afixar, nos locais de cadastramento e distribuição, a lista dos beneficiários, os critérios e horários estabelecidos para a entrega do leite;

g) apresentar relatório mensal sobre o desenvolvimento do Programa, conforme modelo instituído pela Coordenadoria de Abastecimento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

CLÁUSULA TERCEIRA

Da Denúncia e da Rescisão O presente Convênio poderá ser denunciado por desinteresse consensual ou unilateral, a qualquer tempo, mediante comunicação escrita com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, bem como rescindido por descumprimento das obrigações assumidas ou por infração legal.

CLÁUSULA QUARTA

Do Valor O valor do presente Convênio corresponde às despesas ordinárias alocadas no orçamento-programa de cada partícipe, atinentes a gastos com pessoal e material de consumo.

CLÁUSULA QUINTA

Da Vigência O prazo de vigência deste Convênio é de 1 (um) ano, a contar da data de sua assinatura, prorrogável, mediante aditamentos, por períodos iguais e sucessivos, até 5 (cinco) anos.

CLÁUSULA SEXTA

Do Foro Fica eleito o foro da Cidade de São Paulo para dirimir as dúvidas decorrentes da execução do presente Convênio, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem de acordo, os partícipes assinam o presente Convênio em 2 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito de direito, na presença das testemunhas abaixo.

SECRETÁRIO DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO

PREFEITO MUNICIPAL

Testemunhas:

1. _____ Nome R.G.

2. _____ Nome R.G.

Anexo 19 – Decreto 44.569/99

Decreto 44569/99 | Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999 de São Paulo

Institui o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" dentro do Programa Estadual de Alimentação e Nutrição para populações carentes, em substituição ao Programa Campo/Cidade-Leite, de que trata o Decreto nº [41.612](#), de 7 de março de 1997, e dá providências correlatas

MÁRIO COVAS, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - Fica instituído o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", em substituição ao Programa Campo/Cidade-Leite, de que trata o Decreto nº 41.612, de 7 de março de 1997.

Artigo 2º - O Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" é destinado ao atendimento às crianças carentes do Estado de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos de idade, mediante a distribuição gratuita de leite fluído pasteurizado, com teor de gordura mínimo de 3% (três por cento), e enriquecido com Ferro (Fe) e Vitaminas A e D.

§ 1º - Serão beneficiadas com o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" as crianças cujas famílias tenham renda mensal de até 2 (dois) salários mínimos.

§ 2º - Terão prioridade no atendimento as crianças de 6 (seis) a 23 (vinte e três) meses de idade.

§ 3º - Serão atendidas preferencialmente as crianças de famílias cujo chefe encontrar-se desempregado e aquelas cuja mãe for o arrimo de família.

Artigo 3º - Fica constituída a Comissão Estadual do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", com atribuição de estabelecer metas e critérios para execução do Programa, bem como avaliar periodicamente os resultados obtidos.

§ 1º - A Comissão Estadual será composta por 1 (um) representante de cada um dos seguintes órgãos:

1. Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento;
2. Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social;
3. Secretaria da Saúde;
4. Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho;
5. Secretaria do Governo e Gestão Estratégica;
6. Fundo Social de Solidariedade do Estado de São Paulo.

§ 2º - A Comissão Estadual será presidida pelo Secretário de Agricultura e Abastecimento e reunir-se-á, ordinariamente, a cada 3 (três) meses.

Artigo 4º - O Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" será coordenado pela Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, podendo ser executado com a participação de outros órgãos públicos estaduais, Municípios e entidades da sociedade civil.

Artigo 5º - As despesas resultantes da execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" correrão à conta de recursos alocados no orçamento da Secretaria de Agricultura e Abastecimento. [Citado por 1](#)

Artigo 6º - Para participação de Municípios no Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", serão celebrados convênios entre os mesmos e o Estado de São Paulo através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, mediante: [Citado por 5](#)

I - apresentação pelo Município e aprovação pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento de Plano de Trabalho;

II - atendimento pelo Município do disposto no artigo [8º](#) do Decreto nº [40.722](#), de 20 de março de 1996;

III - observância pelos partícipes das exigências legais, atinentes à espécie, em especial a Lei Estadual nº [6.544](#), de 22 de novembro de 1989 e Lei Federal nº [8.666](#), de 21 de junho de 1993, com as alterações posteriores.

Parágrafo único - O Secretário de Agricultura e Abastecimento fica autorizado a celebrar convênios, segundo modelo em anexo, com os Municípios do Estado de São Paulo, para execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE". [Citado por 1](#)

Artigo 7º - Para a supervisão da execução do convênio de que trata o artigo anterior, deverão ser formadas comissões municipais, tendo a seguinte composição:

I - 1 (um) representante da Secretaria de Agricultura e Abastecimento;

II - 1 (um) representante da Prefeitura Municipal;

III - 1 (um) representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Parágrafo único - As comissões municipais apresentarão seus relatórios, sugestões e propostas à Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento e à Prefeitura Municipal.

Artigo 8º - Para fins de participação na execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", as entidades da sociedade civil interessadas deverão credenciar-se na Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento mediante a apresentação de documentos que comprovem sua natureza social e finalidade não lucrativa.

Artigo 9º - Serão estabelecidas pelo Secretário de Agricultura e Abastecimento, após ouvir a Comissão Estadual:

I - as normas regulamentadoras do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE";

II - as regras de credenciamento e de participação de entidades da sociedade civil na execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", no âmbito dos municípios com os quais tenham sido firmados convênios, conforme artigo 6º, e naqueles atendidos diretamente pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

Artigo 10 - Ficam mantidos os credenciamentos de entidades comunitárias para participação na execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", até o estabelecimento das novas regras previstas no inciso II do artigo 9º.

Artigo 11 - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogado o Decreto nº 41.612, de 7 de março de 1997. Palácio dos Bandeirantes, 22 de dezembro de 1999

MÁRIO COVAS

João Carlos de Souza Meirelles

Secretário de Agricultura e Abastecimento Celino Cardoso Secretário-Chefe da Casa Civil

Antonio Angarita

Secretário do Governo e Gestão Estratégica Publicado na Secretaria de Estado do Governo e Gestão Estratégica, aos 22 de dezembro de 1999. MINUTA de TERMO de CONVÊNIO a que se refere o artigo 6º, [parágrafo único](#) do Decreto nº [44.569](#), de 22 de dezembro de 1999 Termo de Convênio que entre si celebram o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento e o Município de , objetivando a execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" Aos de de , o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, neste ato representada pelo seu Titular , devidamente autorizado, nos termos do Decreto nº [44.569](#), de 22 de dezembro de 1999, doravante denominada SECRETARIA, e o Município de , aqui representado pelo Prefeito Municipal , devidamente autorizado pela Lei Municipal nº , de de de , ora designado simplesmente MUNICÍPIO, resolvem celebrar o presente Convênio para os fins e mediante as condições e cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA

Do Objeto O presente Convênio tem por objeto a conjunção de esforços entre os partícipes para a execução do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", no Município de , mediante a distribuição gratuita de leite fluído pasteurizado, com teor de gordura mínimo de 3% (três por cento), e enriquecido com Fe e Vitaminas A e D por litro, para crianças de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos de idade, com observância das regras de prioridade e preferência estabelecidas no Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE".

CLÁUSULA SEGUNDA

Das Obrigações

I - constituem obrigações comuns:

- a) colaborar, acompanhar, supervisionar, avaliar e divulgar a implantação e o desenvolvimento das ações decorrentes do presente Convênio;
- b) fazer menção ao presente Convênio sempre que for divulgado o andamento ou os resultados dos trabalhos nele previstos;
- c) assegurar o cumprimento dos termos e disposições do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, e das normas estabelecidas por Resolução do Secretário de Agricultura e Abastecimento;
- d) assegurar o cumprimento dos termos e disposições legais em vigor, atinentes à espécie, notadamente, a Lei Estadual nº 6.544, de 22 de novembro de 1989 e a Lei Federal nº [8.666](#), de 21 de junho de 1993, com as alterações posteriores;
- e) participar da Comissão Municipal responsável pela execução do Convênio, composta de 1 (um) representante de cada partícipe e 1 (um) representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

II - constituem obrigações da SECRETARIA:

- a) entregar ao Município, através de empresa contratada como fornecedora do produto na região, no mínimo 3 (três) vezes por semana em locais determinados pela Prefeitura a cota equivalente a litros de leite/dia, perfazendo o total mensal de litros de leite;
- b) proceder à supervisão e à fiscalização do Projeto, através da Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, do fornecimento do leite ao MUNICÍPIO, conforme os termos deste Convênio e o contrato assinado entre a SECRETARIA e a empresa fornecedora do produto;
- c) proceder a avaliações periódicas do Convênio.

III - constituem obrigações do MUNICÍPIO:

- a) realizar o cadastramento das crianças a serem beneficiadas pelo Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", residentes no território municipal, que preencham as condições estabelecidas no Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, e na Resolução nº ;
- b) efetuar o controle mensal das crianças beneficiárias, atualizando o cadastro quanto ao rendimento familiar e à idade das crianças e zelando pela destinação do reforço nutricional;
- c) definir o órgão do Município que responderá pelo Projeto, indicar, por escrito, o seu responsável e os locais adequados para a sua instalação e funcionamento;
- d) distribuir a quota de litros de leite recebida para as crianças cadastradas, obedecendo as regras de prioridade e preferências estabelecidas no Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" fixadas no Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999;

e) permitir a verificação, pela SECRETARIA, de toda a operação de distribuição, bem como das fichas cadastrais e documentos comprobatórios;

f) afixar, nos locais de cadastramento e distribuição, a lista dos beneficiários, os critérios e horários estabelecidos para a entrega do leite, assim como cartazes indicativos do Projeto a serem fornecidos pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento;

g) Fazer o acompanhamento nutricional mensal das crianças beneficiadas pelo Projeto do Leite através da curva de crescimento, com supervisão de profissionais da área de saúde, com o envio periódico de informações sobre os resultados alcançados;

h) enviar relatório bimensal sobre o desenvolvimento do Projeto, conforme modelo instituído pela Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, preparados pela Comissão Municipal nos termos do parágrafo único do artigo 7º do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999. CLÁUSULA TERCEIRA

Da Denúncia e Da Rescisão O presente Convênio poderá ser denunciado por desinteresse consensual ou unilateral, a qualquer tempo, mediante comunicação escrita com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, bem como rescindido por descumprimento das obrigações assumidas ou por infração legal.

Parágrafo único - Ocorrendo a denúncia por parte da Prefeitura Municipal, esta deverá fornecer, dentro do prazo acima estipulado, dados que permitam a Secretaria de Agricultura e Abastecimento dar continuidade ao atendimento dos beneficiários do Projeto.

CLÁUSULA QUARTA

Do Valor O valor do presente Convênio corresponde às despesas ordinárias alocadas no orçamento-programa de cada partícipe, atinentes a gastos com pessoal e material de consumo.

CLÁUSULA QUINTA

Da Vigência O prazo de vigência deste Convênio é anos, a contar da data de sua assinatura, prorrogável, mediante aditamentos, observado o período máximo de 5 (cinco) anos.

CLÁUSULA SEXTA

Do Foro Fica eleito o foro da Cidade de São Paulo para dirimir as dúvidas decorrentes da execução do presente Convênio, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem de acordo, os partícipes assinam o presente Convênio em 2 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito de direito, na presença das testemunhas abaixo.

SECRETÁRIO de AGRICULTURA E ABASTECIMENTO PREFEITO MUNICIPAL

Testemunhas:

Anexo 20 – Decreto 45.014/00

Decreto 45014/00 | Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000 de São Paulo

Altera o Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, que instituiu o Projeto Estadual do Leite "Vivaleite"

MÁRIO COVAS, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - O artigo 2º do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, que instituiu o Projeto Estadual do Leite "Vivaleite", passa a vigorar com a seguinte redação:

"Artigo 2º - O Projeto Estadual do Leite 'Vivaleite' é destinado ao atendimento às crianças carentes de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos de idade e às pessoas idosas de baixa renda com idade superior a 60 (sessenta) anos, mediante a distribuição gratuita de leite fluido pasteurizado, com teor de gordura mínimo de 3% (três por cento) e enriquecido com Ferro (Fe) e Vitaminas A e D.

§ 1º - Serão beneficiadas com o Projeto Estadual do Leite 'Vivaleite' as crianças e as pessoas idosas cujas famílias tenham renda mensal de até 2 (dois) salários mínimos.

§ 2º - Terão prioridade no atendimento as crianças de 6 (seis) a 23 (vinte e três) meses de idade e as pessoas com mais de 65 (sessenta e cinco) anos de idade.

§ 3º - Respeitadas as prioridades previstas no parágrafo anterior, serão atendidas, preferencialmente, as crianças de famílias cujo chefe encontrar-se desempregado e aquelas cuja mãe for o arrimo de família, assim como os idosos portadores de doenças crônicas ou que necessitem do uso contínuo de medicamentos.". (NR)

Artigo 2º - O modelo de convênio a que se refere o parágrafo único do artigo 6º do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, fica substituído pelo modelo constante do Anexo deste decreto.

(*) Revogado pelo Decreto nº 50.699, de 05 de abril de 2006

Artigo 3º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 28 de junho de 2000

MÁRIO COVAS

Termo de Convênio que entre si celebram o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, e o Município de , objetivando a execução do Projeto Estadual do Leite "Vivaleite".

Aos de de , o Estado de São Paulo, através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, neste ato representada pelo seu Titular, João Carlos de Souza Meirelles, devidamente

autorizado, nos termos do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000, doravante denominada SECRETARIA, e o Município de , aqui representado pelo Prefeito Municipal, , devidamente autorizado pela Lei Municipal nº , de de de , ora designado simplesmente MUNICÍPIO, resolvem celebrar o presente Convênio para os fins e mediante as condições e cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA

Do Objeto O presente Convênio tem por objetivo a conjugação de esforços entre os partícipes para a distribuição gratuita de leite fluido pasteurizado no Município de , com observância das regras de prioridade e preferência estabelecidas no Projeto Estadual do Leite "Vivaleite", instituído pelo Decreto 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000. CLÁUSULA SEGUNDA

Das Obrigações

I - Constituem obrigações comuns dos partícipes:

- a) colaborar, acompanhar, supervisionar, avaliar e divulgar a implantação e o desenvolvimento das ações decorrentes do presente Convênio;
- b) fazer menção ao presente Convênio sempre que for divulgado o andamento ou os resultados dos trabalhos nele previstos;
- c) assegurar o cumprimento das disposições do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000, e das normas estabelecidas por Resolução do Secretário de Agricultura e Abastecimento;
- d) assegurar o cumprimento dos termos e disposições legais em vigor, atinentes à espécie, principalmente a Lei Estadual nº 6.544, de 22 de novembro de 1989, e a Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com as alterações posteriores;
- e) participar da Comissão Municipal responsável pela execução do Convênio, composta de 1 (um) representante de cada partícipe e 1 (um) representante do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente;

II - Constituem obrigações da SECRETARIA:

- a) entregar ao Município, através de empresa contratada como fornecedora do produto na região, no mínimo 3 (três) vezes por semana, em locais determinados pela Prefeitura, a cota equivalente a litros de leite/dia, perfazendo o total mensal de litros de leite;
- b) proceder à supervisão e à fiscalização do Projeto, através da Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, do fornecimento do leite ao MUNICÍPIO, conforme os termos deste Convênio e o contrato, assinado entre a SECRETARIA e a empresa fornecedora do produto;
- c) proceder a avaliações periódicas do Convênio;

III - Constituem obrigações do MUNICÍPIO:

- a) realizar o cadastramento das pessoas beneficiárias do Projeto Estadual do Leite "Vivaleite", residentes no território municipal, que preencham as condições estabelecidas no Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000, e em Resolução do Secretário de Agricultura e Abastecimento;
- b) efetuar o controle mensal dos beneficiários, atualizando o cadastro quanto ao rendimento familiar e à idade;
- c) definir o órgão do Município encarregado do Projeto e indicar, por escrito, o seu responsável e local de instalação;
- d) distribuir a cota de litros de leite recebida para os beneficiários cadastrados, obedecendo às regras de prioridade e preferências estabelecidas no Projeto Estadual do Leite "Vivaleite", fixadas no Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelo Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000;
- e) permitir a verificação, pela SECRETARIA, de toda a operação de distribuição, bem como das fichas cadastrais e documentos comprobatórios;
- f) afixar, nos locais de cadastramento e distribuição, a lista dos beneficiários, os critérios e horários estabelecidos para a entrega do leite, assim como cartazes indicativos do Projeto, a serem fornecidos pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento;
- g) fazer o acompanhamento nutricional mensal das crianças beneficiadas pelo Projeto do Leite, através da curva de crescimento, com supervisão de profissionais da área de saúde, com o envio periódico de informações sobre os resultados alcançados;
- h) enviar relatório bimensal sobre o desenvolvimento do Projeto, conforme modelo instituído pela Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, elaborado pela Comissão Municipal nos termos do parágrafo único do artigo 7º do Decreto 44.569, de 22 de dezembro de 1999. CLÁUSULA TERCEIRA

Da Denúncia e da Rescisão O presente Convênio poderá ser denunciado, a qualquer tempo, por desinteresse consensual ou unilateral, nessa última hipótese mediante comunicação escrita com antecedência mínima de 90 (noventa) dias, bem como rescindido por descumprimento das obrigações assumidas ou por infração legal.

Parágrafo único - Na hipótese de denúncia por parte da Prefeitura Municipal, esta deverá fornecer, dentro do prazo acima estipulado, dados que permitam à Secretaria de Agricultura e Abastecimento dar continuidade ao atendimento dos beneficiários do Projeto.

CLÁUSULA QUARTA

Do Valor O valor do presente Convênio corresponde às despesas ordinárias alocadas no orçamento-programa de cada partícipe, atinentes a gastos com pessoal e material de consumo.

CLÁUSULA QUINTA

Da Vigência O prazo de vigência deste Convênio é de () ano (s), a contar da data de sua assinatura, prorrogável, mediante aditamentos, observado o período máximo de 5 (cinco) anos.

CLÁUSULA SEXTA

Do Foro Fica eleito o foro da Cidade de São Paulo para dirimir as dúvidas decorrentes da execução do presente Convênio, com renúncia expressa de qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem de acordo, os partícipes assinam o presente Convênio em 2 (duas) vias de igual teor e forma, para um só efeito de direito, na presença das testemunhas abaixo.

SECRETÁRIO DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO

PREFEITO MUNICIPAL

Publicado em: 29/06/2000 Atualizado em: 06/04/2006 16:18

Publicado em: 29/06/2000 Atualizado em: 06/04/2006 16:18

Anexo 21 – Decreto 51.679/07

Decreto 51679/07 | Decreto nº 51.679, de 20 de Março de 2007 de São Paulo

Restabelece a vigência do artigo [6º](#) do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, que institui o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", e do artigo [2º](#) do Decreto nº [45.014](#), de 28 de junho de 2000, e dá providências correlatas

JOSÉ SERRA, Governador do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições legais,
Decreta:

Artigo 1º - Fica restabelecida a vigência do artigo 6º do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, em sua redação original, e do artigo 2º do Decreto nº 45.014, de 28 de junho de 2000.

Artigo 2º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogados os Decretos nº [50.699](#), de 5 de abril de 2006, e nº [50.724](#), de 13 de abril de 2006. Palácio dos Bandeirantes, 20 de março de 2007

JOSÉ SERRA

João de Almeida Sampaio Filho

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Aloysio Nunes Ferreira Filho

Secretário-Chefe da Casa Civil Publicado na Casa Civil, aos 20 de março de 2007.

Secretário-Chefe da Casa Civil Publicado na Casa Civil, aos 20 de março de 2007.

Anexo 22 – Decreto 55053/09

Decreto 55053/09 | Decreto nº 55.053, de 17 de novembro de 2009 de São Paulo

Compartilhe

Dá nova redação e insere dispositivo no Decreto nº [44.569](#), de 22 de dezembro de 1999, com modificações introduzidas pelos Decretos nº [45.014](#), de 28 de junho de 2000, nº [50.699](#) de 5 de abril de 2006, nº [50.724](#) de 13 de abril de 2006 e nº [51.679](#), de 20 de março de 2007, que instituiu o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE"

JOSÉ SERRA, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - O artigo 2º do Decreto nº 44.569, de 22 de dezembro de 1999, alterado pelos Decretos nº 45.014, de 28 de junho de 2000, nº 50.699, de 5 de abril de 2006, nº 50.724, de 13 de abril de 2006 e nº 51.679, de 20 de março de 2007, que instituiu o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", passa a vigorar com a seguinte redação:

"Artigo 2º - O Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE", será destinado ao atendimento de crianças carentes de 6 (seis) meses até 6 (seis) anos e 11 (onze) meses de idade e de pessoas idosas de baixa renda com idade superior a 60 (sessenta) anos, mediante distribuição gratuita de leite fluido pasteurizado, com teor de gordura mínimo de 3% (três) por cento, enriquecido com ferro e vitamina A e D, bem como a realização de cursos e capacitação voltados para a segurança e educação alimentar.". (NR)

Artigo 2º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 17 de novembro de 2009

JOSÉ SERRA

Publicado em: 18/11/2009 Atualizado em: 18/11/2009 10:38

Anexo 23 – Decreto 56.674/11

Decreto 56674/11 | Decreto nº 56.674, de 19 de janeiro de 2011 de São Paulo

Transfere, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento para a Secretaria de Desenvolvimento Social, o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e o Restaurante Popular e dá providências correlatas

GERALDO ALCKMIN, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais, Decreta:

Artigo 1º - Ficam transferidos com os direitos, as obrigações e os cadastros correspondentes, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento para a Secretaria de Desenvolvimento Social:

I - o Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" instituído pelo Decreto nº [44.569](#), de 22 de dezembro de 1999, alterado pelos Decretos nº [45.014](#), de 28 de junho de 2000, nº [51.679](#), de 20 de março de 2007, e nº [55.053](#), de 17 de novembro de 2009;

II - o Restaurante Popular instituído dentro do Programa Estadual de Alimentação e Nutrição para Populações Carentes, pelo Decreto nº [45.547](#), de 26 de dezembro de 2000, alterado pelo Decreto nº [55.869](#), de 27 de maio de 2010.

Parágrafo único - O Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e o Restaurante Popular de que tratam os incisos I e II deste artigo passam a integrar o Programa Família Cidadã - Ações Sociais Integradas, da Secretaria de Desenvolvimento Social.

Artigo 2º - As despesas decorrentes da execução das ações referentes ao Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e ao Restaurante Popular correrão à conta de recursos consignados no Fundo Estadual de Assistência Social - FEAS, criado pela Lei nº [9.177](#), de 18 de outubro de 1995.

Artigo 3º - Os atuais convênios celebrados com organizações sociais para operação das ações referentes ao Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e ao Restaurante Popular transferidos pelo artigo 1º deste decreto serão assumidos pela Secretaria de Desenvolvimento Social, mediante termos de reti-ratificação a serem firmados entre os partícipes, mantidas as bases pactuadas.

Artigo 4º - Os Secretários de Agricultura e Abastecimento e de Desenvolvimento Social poderão fixar em resolução conjunta os procedimentos necessários para garantir a transição na execução das ações do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e do Restaurante Popular, bem como os mecanismos de cooperação entre as Pastas para a permanente interação na concretização dos objetivos deste decreto.

Artigo 5º - Caberá à Secretaria de Desenvolvimento Social, no prazo de 30 (trinta) dias, apresentar as medidas complementares necessárias, especialmente aquelas referentes às minutas-padrão de convênios, destinadas à operacionalização do Projeto Estadual do Leite "VIVALEITE" e do Restaurante Popular.

Artigo 6º - As Secretarias de Planejamento e Desenvolvimento Regional e da Fazenda providenciarão, em seus respectivos âmbitos de atuação, os atos necessários ao cumprimento deste decreto.

Artigo 7º - Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 19 de janeiro de 2011

GERALDO ALCKMIN

Anexo 24 – Edital do pregão eletrônico 06/2011

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

EDITAL DE PREGÃO ELETRÔNICO n° 06/2011

PROCESSO n° 1245/2011

OFERTA DE COMPRA N° 350103000012011OC00075

ENDEREÇO ELETRÔNICO: www.bec.sp.gov.br ou www.bec.fazenda.sp.gov.br

DATA DO INÍCIO DO PRAZO PARA ENVIO DA PROPOSTA ELETRÔNICA: 15/08/2011

DATA E HORA DA ABERTURA DA SESSÃO PÚBLICA: DIA 25/08/2011 AS 09:00H

O Senhor, Carlos Alberto Fachini, Chefe de Gabinete, usando a competência delegada pelos artigos 3° e 7°, inciso I, do Decreto estadual n° 47.297, de 06 de novembro de 2002, c.c. artigo 8°, do Decreto estadual n° 49.722, de 24 de junho de 2005, torna público que se acha aberta, nesta unidade, licitação na modalidade PREGÃO, a ser realizada por intermédio do sistema eletrônico de contratações denominado "Bolsa Eletrônica de Compras do Governo do Estado de São Paulo – Sistema BEC/SP", com utilização de recursos de tecnologia da informação, denominada PREGÃO ELETRÔNICO, do tipo MENOR PREÇO – Processo n° 1245/2011, objetivando a execução de serviços de EXECUÇÃO DE SERVIÇOS DE FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUÍDO, PASTEURIZADO, ENRIQUECIDO COM Fe (aminoácido quelato), VITAMINA A e VITAMINA D, PARA O INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, sob o regime de empreitada por preços unitários, que será regida pela Lei federal n°. 10.520, de 17 de julho de 2002, pelo Decreto n° 49.722, de 24 de junho de 2005, pelo regulamento anexo à Resolução n° CC-27, de 25/05/2006, aplicando-se, subsidiariamente, no que couberem, as disposições da Lei federal n° 8.666, de 21 de junho de 1993, da Lei estadual n° 6.544, de 22 de novembro de 1989, do Decreto estadual n° 47.297, de 06 de novembro de 2002, da Resolução CEGP-10, de 19 de novembro de 2002, e demais normas regulamentares aplicáveis à espécie.

As propostas deverão obedecer às especificações deste instrumento convocatório e seus anexos e serão encaminhadas por meio eletrônico, após o registro dos interessados em participar do certame e o credenciamento de seus representantes no Cadastro Unificado de Fornecedores do Estado de São Paulo - CAUFESP.

A sessão pública de processamento do Pregão Eletrônico será realizada no endereço eletrônico www.bec.sp.gov.br ou www.bec.fazenda.sp.gov.br, no dia e hora mencionados no preâmbulo deste Edital e será conduzida pelo pregoeiro com o auxílio da equipe de apoio, designados nos autos do processo em epígrafe e indicados no sistema pela autoridade competente.

18/08/12

Anexo 25 - Vencedores do pregão eletrônico 06/2011

Pregão

<http://www.cadastro.pregao.sp.gov.br/ua024000.nsf/0/FFC99390E...>

PREGÃO Cadastro de Pregões

Situação: Encerrado

IDENTIFICAÇÃO

Secretaria : SEC. DESENVOLVIMENTO SOCIAL
 U.G.O. : ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR SECRETARIA E SEDE
 U.G.E. : DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DADOS DO PREGÃO

Número : SDS 06/2011
 Data de Publicação : 13/08/2011
 Abertura da Sessão : 25/08/2011 Hora : 09:00
 Oferta de Compra :
 Tipo : Eletrônico
 Endereço do Sítio : www.bec.sp.gov.br
Registro de Preços (SRP): Não
 Pregoeiro : ELENILDA MODESTA DE AMORIM
 Natureza : Serviços Comuns
 Objeto resumido : FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO E PAUSTERIZADO PARA ATENDER AO INTERIOR DE SP
 Classe de Serviços : ALIMENTAÇÃO
 Serviço : OUTROS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
 SERVIÇO DE ENTREGA DE LEITE DO PROJETO VIVA LEITE
 Prazo previsto de execução : 365 dias

INFORMAÇÕES DO EDITAL

Área Responsável: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
 Telefone: (11) 2763-8218
 Endereço Eletrônico: mveiga@sp.gov.br
 Edital Disponível (consulta/download): e-negociospublicos/Imprensa Oficial

CONCLUSÃO E RESULTADO DO PREGÃO

Qtde. de empresas credenciadas: 39

Adjudicação em : 12/09/2011

Homologação em : 12/09/2011

Item	Descrição Resumida	Unidade de Medida	Qtd.	Preço Referencial		Preço Menor Lance		Preço Negociado		Resultado
				Unitário	Total	Unitário	Total	Unitário	Total	
1	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 1	LITROS	1451160	1,56	2.263.809,60	1,58	2.292.832,80	1,51	2.191.251,60	Vencedor
2	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 2	LITROS	2280240	1,56	3.557.174,40	1,52	3.465.964,80	1,52	3.465.964,80	Vencedor
3	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 3	LITROS	1388520	1,56	2.166.091,20	1,54	2.138.320,80	1,53	2.124.435,60	Vencedor
4	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 4	LITROS	1798920	1,56	2.806.315,20	1,57	2.824.304,40	1,51	2.716.369,20	Vencedor

12/09/12

11/04/2013 10:38

Pregão

<http://www.cadastro.pregao.sp.gov.br/ua024000.nsf/0/FFC99390F...>

24	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 24	LITROS	867600	1,56	1.353.456,00	1,59	1.379.484,00	1,51	1.310.076,00	Vencedor
25	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 25	LITROS	587520	1,56	916.531,20	1,60	940.032,00	1,51	887.155,20	Vencedor
26	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 26	LITROS	1569800	1,56	2.448.576,00	1,59	2.495.664,00	1,52	2.385.792,00	Vencedor
27	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 27	LITROS	408240	1,56	636.854,40	1,49	608.277,60	1,49	608.277,60	Vencedor
28	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 28	LITROS	1807740	1,56	2.820.074,40	1,57	2.838.151,80	1,50	2.711.610,00	Vencedor
29	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 29	LITROS	592920	1,56	924.955,20	1,57	930.884,40	1,51	895.309,20	Vencedor
30	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 30	LITROS	518580	1,56	808.984,80	1,51	783.055,80	1,51	783.055,80	Vencedor
31	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 31	LITROS	771120	1,56	1.202.947,20	1,36	1.048.723,20	1,36	1.048.723,20	Vencedor
32	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 32	LITROS	537120	1,56	837.907,20	1,52	816.422,40	1,51	811.051,20	Vencedor
33	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 33	LITROS	781380	1,56	1.218.952,80	1,59	1.242.394,20	1,52	1.187.697,60	Vencedor
34	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 34	LITROS	758880	1,56	1.183.852,80	1,58	1.199.030,40	1,48	1.123.142,40	Vencedor
35	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 35	LITROS	1163160	1,56	1.814.529,60	1,56	1.814.529,60	1,51	1.756.371,60	Vencedor
36	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 36	LITROS	839520	1,56	1.309.651,20	1,56	1.309.651,20	1,52	1.276.070,40	Vencedor
37	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 37	LITROS	550440	1,56	858.686,40	1,56	858.686,40	1,51	831.164,40	Vencedor
38	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 38	LITROS	413280	1,56	644.716,80	1,51	624.052,80	1,50	619.920,00	Vencedor
39	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 39	LITROS	3213000	1,56	5.012.280,00	1,51	4.851.630,00	1,51	4.851.630,00	Vencedor
40	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 40	LITROS	1424880	1,56	2.222.812,80	1,54	2.194.315,20	1,51	2.151.568,80	Vencedor
41	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 41	LITROS	615780	1,56	960.616,80	1,52	935.985,60	1,51	929.827,80	Vencedor
42	FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO PAUSTERIZADO - BLOCO 42	LITROS	1255860	1,56	1.959.141,60	1,60	2.009.376,00	1,50	1.883.790,00	Vencedor

Anexo 26 – Termo de aditamento “1” do pregão eletrônico 06/2011

EXTRATO DE ADITAMENTO

Modalidade: PREGÃO ELETRÔNICO Publicado em: 18/09/2012

Descrição da Ocorrência: EXTRATO DE ADITAMENTO

SÍNTESE DA PUBLICAÇÃO

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

COORDENADORIA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL - COSAN

1º TERMO DE ADITAMENTO

Pregão nº 06/2011

Processo SEDS nº 1.245/2011

Parecer C. J. nº 1.238/2012

Contratante: SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Objeto: FORNECIMENTO, EMBALAGEM, TRANSPORTE E ENTREGA DE LEITE FLUIDO E

PASTEURIZADO PARA ATENDER O INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO.

Prazo: 12 (doze) meses.

Vigência: 12/09/2012 a 11/09/2013.