

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

**Banco de Alimentos Sesc Pernambuco:
estudo da geração de capital social e do seu processo
de institucionalização**

Silze Anne Gonçalves Lins

Recife, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: **Banco de Alimentos Sesc Pernambuco: estudo da geração de capital social e do seu processo de institucionalização.**

Nome do Autor: Silze Anne Gonçalves Lins

Data da aprovação: 02 de setembro de 2004.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 29 de setembro de 2004.

Assinatura do autor

Banco de Alimentos Sesc Pernambuco: um estudo da geração de capital social em seu processo de institucionalização

Silze Anne Gonçalves Lins

Orientadora, Prof. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organização e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2004

Lins, Silze Anne Gonçalves

Banco de Alimentos Sesc Pernambuco : um estudo da geração de capital social em seu processo de institucionalização / Silze Anne Gonçalves Lins. – Recife : O Autor, 2004.

152 folhas : il., fig., quadros.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2004.

Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. Administração – Organização e trabalho. 2. Processo de institucionalização – Estágios institucionais. 3. Capital social – Aplicação do conceito. 4. Capital social organizacional – Mecanismos de produção e reprodução. I. Título.

**658.012.65
658.06**

**CDU (2.ed.)
CDD (20.ed.)**

**UFPE
BC2004-436**

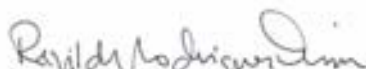
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

Banco de alimentos Sesc Pernambuco: estudo da geração de capital social e do seu processo de institucionalização

Silze Anne Gonçalves Lins

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 02 de setembro de 2004.

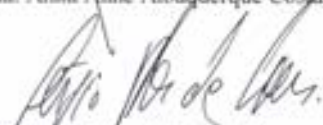
Banca Examinadora:



Prof.ª Rejilda Rodrigues Oliveira, Doutora - orientadora - UFPE



Prof.ª Aline Albuquerque Costa, Doutora - examinadora externa - UFPE



Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor - examinador interno - UFPE

A Deus porque me deu a vida e a fé.

À minha mãe Ilza e ao meu pai Antônio (in
memoriam) porque me deram a possibilidade de
chegar até aqui.

A meus irmãos Rose, Tânia, Beta, Ceidão, Célia,
Teca, Lúcia, Duzinha, Ricardo e Tarcizo, pelas
diversas expressões de apoio e carinho que me
deram durante essa caminhada.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de crescimento acadêmico e realização desta dissertação.

À professora Dra. Rezilda Rodrigues, sábia orientadora, pelas inúmeras vezes que me levou à reflexão crítica.

À Prof^ª. Dra. Anita Aline, examinadora externa, e ao Prof^º. Dr. Sérgio Alves, examinador interno, pelas orientações e críticas construtivas feitas a esta Dissertação.

Aos professores do PROPAD, por compartilharem comigo conhecimento e experiências.

Aos colegas do Departamento de Ciências Administrativas, que em várias fases deste mestrado se fizeram presentes contribuindo com meu desenvolvimento intelectual, em especial Denílson Marques e Lílian Outtes.

À Maristela e JB, grandes amigos, que me acompanharam em todos os passos deste mestrado, da preparação à conclusão da dissertação.

À minha amiga Lia de Castro pelo seu apoio e incentivo nessa jornada.

Aos amigos da Turma 8, pelos momentos felizes e também difíceis que compartilhamos juntos, em especial Lyana, Simone Almeida, Geórgia, Diogo, Ionete, Fernanda e Tália.

Ao Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, Prof. Josias Albuquerque, por ter me dado a oportunidade de estudar este trabalho fantástico que é o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco.

Ao Diretor Regional do Sesc, Edson Neves, por sua presteza ao desenvolvimento do meu trabalho e à Silvia Cavadinha que me situou no Sesc e no Banco de Alimentos.

À equipe do Banco de Alimentos, Cel. Fernando, Socorro, Isolda, Mônica e Simone pelas informações que contribuíram para o desenvolvimento deste estudo e a disponibilidade com que sempre me receberam.

A todos os entrevistados pela contribuição que deram a este estudo.

E, por fim, a todos que não foram incluídos aqui, mas que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização desta dissertação.

Resumo

Esta dissertação analisa como se deu a geração de capital social no processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, na perspectiva de seus *stakeholders*. Para este fim, conforme a revisão de literatura, o estudo utiliza o modelo misto de análise do processo de institucionalização e de formação do capital social. No modelo predomina a abordagem de Tolbert e Zucker (1999) e as categorias estrutural e cognitiva do capital social de Uphoff (2000). O capital social é definido como uma acumulação de vários tipos de ativos sociais, psicológicos, culturais, cognitivos, institucionais e relacionais, que aumentam a quantidade ou probabilidade do comportamento cooperativo para benefícios mútuos. A pesquisa tem caráter qualitativo, sob a forma de estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, análise documental e observação assistemática. O tratamento dos dados baseou-se na análise de conteúdo temática. O estudo pode ser classificado como descritivo-explicativo. Os resultados indicam que o Banco de Alimentos encontra-se no estágio de habitualização, com adiantado processo de estruturação e formalização de arranjos, destacando-se as políticas e os procedimentos adotados, os quais permitem afirmar que foi bem-sucedida a geração de capital social, em função das redes de relacionamentos com ele surgidas, associadas às contribuições interpessoais e interinstitucionais de seus *stakeholders* e à necessidade de reafirmação do papel do Sesc, cuja liderança institucional e empreendedora deve ser reconhecida. O capital social instituído nessa fase mostra a persistência de sentimentos de amizade, cooperação, confiança nas ligações estabelecidas e uma infra-estrutura capaz de viabilizar esse projeto social de intermediação da ação voluntária que lhe dá sustentação.

Palavras-chave: Processo de institucionalização. Capital social. Banco de alimentos. Sesc.

Abstract

This paper analyzes how the generation of social capital was done through the institutionalization process of the *Banco de Alimentos Sesc Pernambuco* (Sesc Pernambuco Food Bank), under their stakeholders' perspective. For this, according to literature revision, it is used a mixed model of analysis for the institutionalization process and the social capital creation. About the model, the Tolbert and Zucker (1999) approach and the structural and cognitive categories of social capital by Uphoff (2000) are predominant. The social capital is defined as an accumulative set of many kinds of social, psychological, cultural, cognitive, institutional, and relational assets which increase the amount or likelihood of cooperative behavior for mutual benefits. This research works as a case study using a qualitative approach. Data are collected through semistructured interviews, documental analysis, and non-systematic observation. Data treatment is based on a theme content analysis. This research could be classified as both descriptive and explanatory. The results show that the food bank is at the habituation stage, and in advanced process of structuring and arrangements formalization, standing out the policy and procedures adopted, which make it possible to state that the generation of social capital was successful due to the net of relations created by its generation, associated to the interpersonal and interinstitutional contributions by their stakeholders, and to the necessity to restate the role of *Sesc*, which enterprising and institutional leadership must be recognised. The social capital which is instituted at this stage shows the persistence of friendship, cooperation, and confidence within the established relations, and a infrastructure which makes possible the viability of this intermediating social project of voluntary action that gives it support.

Key words: Institutionalization process. Social capital. Food bank. Sesc.

Lista de Quadros

Quadro 1 (2):	Estágios de institucionalização e dimensões comparativas	30
Quadro 2 (2):	Pilares institucionais e suportes	31
Quadro 3 (2):	Categorias complementares de capital social	39
Quadro 4 (3):	<i>Stakeholders</i> relevantes para o processo de formação e implantação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco	52
Quadro 5 (4):	Doadores do Banco de Alimentos em dezembro de 2003	103

SUMÁRIO

1	Introdução	13
1.1	Contextualização do problema de pesquisa	14
1.2	Pergunta de pesquisa	21
1.3	Objetivos	21
1.3.1	Geral	21
1.3.2	Específicos	22
1.4	Relevância do estudo	22
2	Referencial teórico	24
2.1	Instituições e sua institucionalização	24
2.1.1	Conceito e características	24
2.1.2	Processo de institucionalização	27
2.1.3	Suportes institucionais	30
2.1.3.1	Cultura como suporte	31
2.1.3.2	Estruturas sociais como suporte	32
2.1.3.3	Rotina como suporte	33
2.2	Capital Social	33
2.2.1	Aplicação do conceito	33
2.2.2	Visão sociocêntrica e egocêntrica	37
2.2.3	Categorias de capital social de Uphoff	38
2.3	Capital social organizacional	43
2.3.1	Conceito	43
2.3.2	Práticas e políticas de manutenção do capital social	44
2.3.3	Capital social nas organizações e tecnologia	46
3.	Metodologia	49
3.1	Questões norteadoras	49
3.2	Método utilizado	50
3.3	População e amostra	50
3.4	Coleta de dados	55
3.5	Análise dos dados	57
3.6	Limitações	58
4.	Institucionalização do Banco de Alimentos e geração de capital social	60
4.1	Sesc no Brasil: uma perspectiva histórica	60
4.2	Antecedentes: a criação do Banco de Alimentos	63
4.2.1	A reestruturação das federações do comércio e a crise institucional no Sesc Pernambuco	64
4.2.2	As demandas sociais pela responsabilidade social	65
4.3	Papéis e regras no processo de institucionalização do Banco de Alimentos	68
4.3.1	A estrutura de funcionamento do Banco de Alimentos: criação de papéis e as ligações verticais e horizontais	68
4.3.2	O papel da Associação dos Usuários e Comerciantes da Ceasa Recife (Assucere)	74
4.3.3	O papel do presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc	78
4.4	Redes e relacionamentos interpessoais	79
4.4.1	A rede interna do Banco de Alimentos e a criação de relacionamentos interpessoais	80
4.4.2	A parceria Sesc-Senac via Fecomércio	83

4.4.3	A interação social entre doadores e receptores	84
4.5	Formalização dos arranjos estruturais e sua transformação em políticas e procedimentos favoráveis à geração de capital social estrutural	85
4.5.1	A reestruturação organizacional do Sesc	86
4.5.2	A implementação da idéia de Banco de Alimentos	89
4.5.3	Os treinamentos dados pelo Banco de Alimentos como recurso de geração de capital social	91
4.5.4	A criação de infra-estrutura para o Banco de Alimentos	92
4.5.5	A socialização dos resultados	94
4.6	Domínio e fatores dinâmicos: a organização social do Banco de Alimentos	95
4.7	Capital social cognitivo	97
4.7.1	Normas, valores, crenças e atitudes	98
4.7.2	Domínio e fatores dinâmicos	101
4.7.2.1	Cultura cívica do Banco de Alimentos	101
4.7.2.2	Confiança, cooperação, solidariedade e generosidade	101
5	Considerações finais	106
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	120
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o presidente da Assucere	122
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com o presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc	124
	APÊNDICE D – Lista dos entrevistados	127
	ANEXO A – Cadastro de instituição receptora	128
	ANEXO B – Termo de adesão	130
	ANEXO C - Cadastro de doador	132
	ANEXO D – Relação geral das empresas doadoras	133
	ANEXO E – Relação das entidades receptoras	139

1 Introdução

Este trabalho analisa a geração de capital social ocorrida no processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. Como se percebe, o agravamento do problema da fome fez surgir novos atores sociais na busca de contribuir com sua redução. Entre esses, encontram-se as organizações sociais, empresarias e da sociedade civil.

No caso do Sesc Pernambuco, combater a fome pelo combate ao desperdício foi uma das vias encontradas para atualizar o seu papel social e buscar o resgate de sua imagem institucional, carente de legitimação. O Banco de Alimentos é uma iniciativa inovadora da regional pernambucana e depende da ação voluntária de doadores para sobreviver. Nesse contexto, a mobilização do capital social dos *stakeholders* mostrou-se essencial para encontrar meios de mobilizar e gerar capital social em favor do Banco de Alimentos.

O Estudo está apoiado na literatura de capital social e capital social organizacional, associada à do processo de institucionalização e seus suportes regulativo, normativo e cognitivo. Neste capítulo encontra-se a contextualização do problema, a pergunta de pesquisa e os objetivos que nortearam a investigação.

No capítulo 2 tem-se o referencial teórico no qual apresentam-se vários dos autores que estão pesquisando sobre o tema. Contudo, este trabalho elegeu Uphoff (2000) como o principal conteúdo temático. Ainda encontra-se nesse referencial uma visão geral sobre as instituições e seu processo de institucionalização. Para a análise desse processo adotou-se a abordagem de Tolbert e Zucker (1999).

Já o capítulo 3 trata da metodologia aplicada na pesquisa. No capítulo 4 apresenta-se os resultados da análise dos dados e por fim, o capítulo 5 relata as conclusões e considerações finais deste estudo qualitativo.

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

A sociedade contemporânea passa por momentos de grandes conquistas tecnológicas que permitem ao homem manipular o processo de criação de sua própria espécie, modificar geneticamente produtos agrícolas, prever catástrofes da natureza, comunicar-se a longa distância de forma interativa, tratar solos para produção agrícola, entre outros exemplos que marcam este avanço. Contudo, estas conquistas não conseguiram eliminar um problema tão elementar diante dos recursos tecnológicos hoje conhecidos: a fome, qualitativa ou quantitativa, que atinge não só os países considerados pobres, mas também os países ricos.

É bem verdade que o problema da fome e da pobreza social há muito deixou de ser explicado pelos fenômenos da natureza. Afinal, “um país tem pobreza quando existe escassez de recursos ou quando, apesar de haver um volume aceitável de riquezas, elas estão mal distribuídas” (CARE, 2004). Assim, todos esses avanços ainda não foram suficientes para diminuir as desigualdades sociais e uma das suas principais conseqüências – a fome.

No Brasil, segundo Guedes e Rocha (2004), o problema da fome tem suas raízes no processo histórico-político da formação de sua economia, que priorizou uma produção voltada para o mercado externo em detrimento do mercado interno. Soma-se a isso, uma política de concentração de riquezas nas mãos de poucos proprietários desde o período colonial de sua história.

Todavia, só na década de 40, do século XX, surgiu a preocupação em se realizar uma estatística sobre as pessoas que passavam fome no Brasil, dando início às publicações dos

chamados mapas da fome que são utilizados como fotografias do problema. O médico e sociólogo Josué de Castro foi o autor do primeiro mapa da fome no Brasil, tratando o tema em sua clássica obra, *Geografia da Fome*. Daí em diante, novas análises sobre a fome no país vêm sendo realizadas por conceituadas entidades dentro e fora do âmbito acadêmico.

A expansão da fome no Brasil fez surgir iniciativas na sociedade civil com a finalidade de encontrar meios para amenizar esse problema social. Como exemplo, cita-se o sociólogo Hebert de Souza, conhecido como Betinho, que criou, em 1993, o Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, com o objetivo de sensibilizar e mobilizar a sociedade para amenizar a fome dos excluídos pelo menos nos finais de ano. Ele lançou a campanha Natal sem Fome, com grande sucesso à época, que recolheu toneladas de alimentos não perecíveis doados pela população, evocando o sentimento de solidariedade nacional para aqueles que estão à margem da dignidade social.

Apesar dessas iniciativas, a sociedade brasileira reflete as conseqüências da má distribuição de renda, da discriminação social e da adoção de um modelo econômico neoliberal, traduzidas no aumento do índice de violência social e de pobreza. De acordo com relatório internacional produzido pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2002, um terço dos brasileiros sofre de desnutrição em conseqüência da desigualdade social e não por escassez de alimentos. Contradições são salientadas por se saber que, dentre os países em desenvolvimento, o Brasil é o nono lugar em renda *per capita*, porém desce para o vigésimo quinto lugar quando se fala em proporção de pobres (CARE, 2004). Além disso, o país é um dos maiores exportadores agrícolas do planeta (CHADE, 2004).

No referido relatório consta que a produção alimentícia nacional é suficiente para alimentar os quase 170 milhões de habitantes do Brasil, com uma quantidade de 2,9 kilocalorias/dia. Isto, ocorreria, se não fossem as desigualdades prevaletentes no país, dentre elas sobressaindo o valor do salário-mínimo nacional (CHADE, 2004). Segundo dados do

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 56,9 milhões de brasileiros não têm acesso a uma alimentação nutricionalmente balanceada (CARE, 2004). Acentuando estes contrastes, soma-se o desperdício de 13 milhões de toneladas de grãos no processo de produção agrícola nacional (SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2001)

Nesse contexto, um outro aspecto para o aumento da pobreza e da fome salientado no documento, vem a ser a reestruturação dos modelos de produção favorecida pelo desenvolvimento da tecnologia e o advento da globalização que contribuíram para aumentar as taxas de desemprego e acentuar a linha que separa ricos e pobres no Brasil. Por sua vez, a concentração da terra na mão de latifundiários, herança dos tempos coloniais, impede o desenvolvimento da agricultura familiar, até os dias atuais. Sem opções de emprego no campo, a população dirige-se para as cidades visando conseguir melhores perspectivas de vida. Isto caracteriza o êxodo rural e desestabiliza as áreas urbanas.

Ainda de acordo com a ONU, a fome no Brasil não é homogênea em todo o seu território. Nesse sentido, a zona rural da região Nordeste constitui uma das áreas onde ocorre maior incidência de desnutrição (CHADE, 2004). O Nordeste acolhe em torno de 50% dos pobres do Brasil. O Recife registra 30% da população abrigada em favelas que já se proliferaram em mais de 50% da área desta cidade (CARE, 2004). Uma das conseqüências desse processo pode ser percebida no fato de que o Recife, nos últimos anos, tem se destacado na mídia, local e nacional, como uma das cidades mais violentas do Brasil.

Apesar das estatísticas alarmantes, não só no Brasil como no mundo, segundo Pessine (2001), o direito à alimentação é um dos princípios assegurados pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pela ONU já em 1948. Assim, para o autor, o desafio da humanidade hoje, em relação ao problema da fome não é a falta de alimentos, mas sim de ordem econômica e técnica. Mais ainda, ele afirma, que é de ordem ética e política, tratando-

se fundamentalmente de uma questão de solidariedade e cidadania. Pessine (2001) conclui que a globalização econômica não correspondeu à globalização da solidariedade.

Todavia, amenizar as dificuldades sociais também tem sido alvo de algumas ações empresariais por meio de projetos sociais, principalmente, nas áreas de educação e saúde. Segundo pesquisa realizada pelo IPEA sobre Ação Social, o Nordeste é a região que apresenta a maior intenção de empresários em expandir a ação social (IPEA/DICOD, 2001). Foi nesse contexto que em 5 de outubro de 2001, o Sistema Fecomércio Senac/Sesc, promoveu o Seminário Internacional Banco de Alimentos – Funções e Efeitos na Sociedade, no Recife - PE, aberto a representantes de empresas privadas, organizações não-governamentais (ONGs), entidades filantrópicas, prefeituras municipais, acadêmicos, entre outras partes interessadas em ações sociais.

Esse evento foi promovido com o objetivo de apresentar as experiências bem sucedidas de outros países com bancos de alimentos e para lançar o Projeto Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. Nele, foram apresentadas experiências da *Fundación Banco de Alimentos de Espanã* e da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares, desenvolvidas pelo Banco Alimentar contra a Fome de Lisboa e do Porto. O Sesc Pernambuco, por sua vez, deu conhecimento das duas iniciativas realizadas por outras Regionais, sendo uma o Mesa São Paulo, criado em 1994, no qual uma das ações mais expressivas é a Colheita Urbana, e outra, o Banco Rio de Alimentos, criado em 2001, cujos representantes relataram as suas experiências.

O primeiro Banco de Alimentos do mundo surgiu em 1966 em Phoenix, Estados Unidos, quando John Fanhengel observando uma mulher procurar restos de alimentos em caixotes de lixo para alimentar os seus filhos, pediu aos agricultores locais os restos de suas plantações de batatas. Em resposta, recebeu vários caminhões cheios de batatas que distribuiu com associações de caridade. Decidiu, então, criar uma organização destinada precisamente a

recolher alimentos que sobravam e distribuí-los onde faltavam. Esta é a idéia base sobre a qual assenta toda a atividade desenvolvida pelos Bancos Alimentares (SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2001).

A exemplo das inovações que apresentam bons resultados e de fácil gestão, a idéia se expandiu no seu país de origem. Posteriormente, foi copiado por países da Europa. Tal fato indica que a fome não só atinge os países classificados como de Terceiro Mundo, mas também potências econômicas, como os Estados Unidos e países europeus. Nesse sentido, Castro (1980) salienta que a fome coletiva é um fenômeno social geograficamente universal, não havendo continente que escape à sua ação nefasta.

Entretanto, observou-se que isto ocorre em níveis diferenciados quanto aos percentuais populacionais que passam fome e quanto ao próprio tipo de fome, ou seja, se qualitativa ou quantitativa. As duas podem estar associadas. Desta forma, os bancos de alimentos surgem como um meio alternativo de os atores sociais amenizarem o problema da fome em sociedades nas quais ela se evidencia.

Esses bancos de alimentos são, em geral, concebidos como uma organização não-governamental sem fins lucrativos, visando combater o desperdício de alimentos e fazendo a ponte entre a abundância e a escassez. Sua atuação consiste em recolher alimentos ora originários de excedentes de safra agrícola; ora aqueles destinados à comercialização com prazo de validade perto de expirar, embora ainda adequados ao consumo; ora aqueles que não atendem aos padrões da linha de produção e comercialização, mas que também estejam bons para consumo; e de empresas que têm esse tipo de doação como exercício de responsabilidade social, entregando-os gratuitamente às entidades filantrópicas, desempenhando, assim, um papel de intermediação.

Os bancos de alimentos têm como base o voluntariado para doação de bens e serviços desenvolvendo suas atividades com a colaboração de parcerias. Essas parcerias podem ser

instituídas com empresas privadas, com a sociedade, representada pelo trabalho voluntário, ou com o próprio governo, dependendo do modelo de gestão adotado pelo banco. Na Europa, há bancos de alimentos que recebem subsídios financeiros para comprar o alimento que será distribuído (SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 2001). Contudo, isto não muda as suas características.

A idéia de bancos de alimentos como uma forma de minimizar o problema da fome por meio do combate ao desperdício tornou-se institucionalizada na América do Norte e na Europa ao longo do tempo. Registros documentais apontam que só nos Estados Unidos existem mais de 200 bancos de alimentos e de 150 programas de Reaproveitamento de Alimentos Preparados e Perecíveis que dão apoio à milhares de agências filantrópicas no país (SESC, 2000).

Na Europa, os bancos de alimentos já se fazem presentes em Portugal, França, Bélgica, Itália, Espanha, República Tcheca, Irlanda, Polônia, Inglaterra e Alemanha. Esse amadurecimento da idéia de bancos de alimentos fez surgir federações nacionais para estimular, orientar e acompanhar a implantação de novos bancos e o desenvolvimento de suas atividades, numa clara evidência de sua legitimidade, que se propaga pelo mundo:

La Fundación Bancos de Alimentos tiene su origen en 1993 para crear Bancos de Alimentos, coordinar su desarrollo, y mentalizar a la población del problema del hambre en su comunidad. La Fundación Bancos de Alimentos es una institución sin ánimo de lucro, basada en el voluntariado. Actualmente en España existen 39 Bancos de Alimentos (SEMINÁRIO INTERNACIONAL BANCOS DE ALIMENTOS, 2001).

Também se pode perceber que as federações exercem uma função reguladora das iniciativas com bancos de alimentos, a exemplo dos de Portugal:

O aparecimento sucessivo de novos Bancos Alimentares Contra a Fome em Portugal tornou imprescindível a criação de uma entidade destinada a harmonizar a actividade dos vários Bancos, a ocupar-se dos assuntos que devam ser tratados de forma centralizada, principalmente as relações com entidades oficiais, empresas, órgãos de comunicação social. E ainda a

distribuir as dívidas de todas as empresas que operam a nível nacional, de acordo com uma grelha de repartição calculada em função do número de pessoas ajudadas por cada Banco. Existem actualmente oito Bancos Alimentares em Portugal [...] (SEMINÁRIO INTERNACIONAL BANCOS DE ALIMENTOS, 2001).

Já o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco faz parte das ações de responsabilidade social que o Sistema Fecomércio Senac-Sesc vem disseminando junto às empresas no estado. Tem como missão combater a fome, rompendo com o desperdício e resgatando a dignidade e a cidadania das pessoas carentes (SESC, 2003). No caso do Sesc, está-se diante de uma instituição com mais de 50 anos de existência cujo papel social junto ao comércio sempre foi destacado, desenvolvendo projetos sociais por ele mesmo financiados, em sua maior parte, e que agora se volta às necessidades da comunidade em geral.

É importante ressaltar que a concepção de banco de alimentos como entidade sem fins lucrativos, não-governamental, intermediadora de empresas doadoras de alimentos e serviços e de entidades filantrópicas receptoras, parece estar apoiada na confiabilidade mútua das partes envolvidas visto que a ação voluntária é o seu principal pilar. Assim, gerar confiança é fundamental para estimular a cooperação voluntária assídua, necessária à viabilização e sobrevivência dessa iniciativa.

O estudo mostra que o Sesc optou pelo modelo de banco de alimentos que faz a intermediação dos alimentos que são doados pelas empresas e não recebe doações de verbas nem dispense recursos de seu próprio orçamento para compra de alimentos. Desse modo, os elementos solidariedade, cooperação, relacionamento social e confiança são essenciais e necessários para incentivar e atrair a adesão de *stakeholders* que tornem essa ação coletiva eficiente e efetiva.

Descrever a cooperação nesses moldes leva ao pressuposto da existência de capital social. Entretanto, o capital social precisa ser criado e mantido. Que relação é possível estabelecer entre capital social e o processo de institucionalização? Esse é o principal motivo

que conduziu esta pesquisadora a observar e buscar suas fontes e manifestações no processo de formação e implantação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. Por outro lado, cooperar assiduamente com o Banco de Alimentos significa tê-lo como correto, como necessário, aceitá-lo como legítimo, ou seja, com algum grau de institucionalização.

A identificação de elementos comuns na literatura sobre o capital social e o processo de institucionalização, tais como criação de papéis, de normas, de interação social e de hábitos, tornou possível à investigação da geração de capital social no processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. A partir desse referencial foi formulada a pergunta de pesquisa.

1.2 Pergunta de pesquisa

Como se deu a geração de capital social ao longo da institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, sob a perspectiva de seus *stakeholders* mais relevantes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

Identificar, de acordo com as perspectivas dos *stakeholders* mais relevantes, como se deu a geração de capital social, ao longo da institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco.

1.3.2 Específicos

- a) Caracterizar o processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco em seu estágio inicial;
- b) Identificar, ao longo do processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, as categorias de capital social estrutural e cognitiva apontadas por Uphoff (2000);
- c) Estabelecer relações entre capital social organizacional e processo de institucionalização.

1.4 Relevância do estudo

A organização de um Banco de Alimentos oferece um rico campo de estudo teórico e empírico de assuntos abordados pela literatura organizacional tais como: Capital Social, Capital Social Organizacional, Responsabilidade Social, Terceiro Setor, Estratégia Organizacional, Redes Sociais, Teoria Institucional, Processo de Institucionalização e Ação dos *Stakeholders*. Assim, é um campo fecundo para a produção de conhecimento científico e maturação de abordagens ainda não consensuais na literatura, no qual também se pode abordar temas na área econômica e de políticas sociais contemplando a interdisciplinaridade entre as diversas áreas de conhecimento que compõem as Ciências Sociais Aplicadas.

Dentre as opções teóricas, escolheu-se associar os temas capital social e processo de institucionalização por serem consistentes e coerentes com o modelo elaborado para o estudo e o desenvolvimento desta pesquisa. Na literatura especializada, o tema capital social tem sido ressaltado pela capacidade de explicar o comportamento de cooperação na ação coletiva. Contudo, na perspectiva da organização empresarial o capital social organizacional ainda é pouco explorado na literatura, principalmente no Brasil.

Assim, espera-se contribuir para o desenvolvimento de estudos empíricos sobre o capital social nas organizações. Com esse fim, analisa-se ações conjuntas de diversos tipos de atores sociais, inseridos nas esferas da iniciativa privada, do Terceiro Setor e da ação voluntária individual, de que podem resultar benefícios mútuos tal como proposto por Uphoff (2000).

Quanto à contribuição social da pesquisa, o trabalho insere-se na linha de estudos dos movimentos atuais de combate à fome, que ganharam grande relevância com o lançamento do Programa Fome Zero pelo Governo Federal em 2003. Por outro lado, o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, ao se tornar uma iniciativa apoiada pelo meio empresarial, por grupos independentes da sociedade civil ou do Terceiro Setor, merece ser objeto de pesquisa, sobretudo por saber-se de sua proposta de contribuir para minimizar os problemas sociais mais graves que afligem o país, tal como a fome, principalmente na região onde se concentra sua atuação. Foi desta forma que surgiu a intenção de investigar como se dá o processo de institucionalização e da geração de capital social nesses tipos de empreendimentos, a fim de se oferecer conhecimentos que maximizem recursos neles aplicados, para poder incentivá-los.

Para o Sesc Pernambuco, inclusive, esta pesquisa pode fornecer subsídios para a avaliação e monitoramento dos processos organizacionais, ações gerenciais inerentes ao seu planejamento estratégico. Nesse sentido, o conhecimento de fontes geradoras e mobilizadoras de capital social, apontadas neste estudo, torna-se importante para mapear os elementos da ação voluntária necessária à sustentação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. O capital social é a cola social que, além de agregar pessoas, maximiza os demais tipos de capitais (PERES, 2000), tidos como necessários para a viabilização e institucionalização plena do Banco de Alimentos.

2 Referencial teórico

2.1 Instituições e sua institucionalização

2.1.1 Conceito e características

A perspectiva institucional compreende a análise das instituições e suas relações com o ambiente que lhes dá legitimidade. Segundo Melo (2002), os objetos de análise dessa perspectiva não são necessariamente organizações, podendo, assim, focar aspectos mais culturais, tais como a instituição do casamento, machismo, e outros mais estruturais, tais como uma corporação, museu. De acordo com Pereira e Fonseca (1997), as instituições podem surgir de duas formas: a) serem criadas deliberadamente com uma finalidade normativa ou missão reconhecida e valorizada pela sociedade; ou b) nascerem como organizações instrumentais e se transformarem lenta e gradualmente em instituições, por meio do processo de institucionalização organizacional.

Para Jepperson (1991), as instituições representam uma ordem ou modelo social que tenha alcançado um certo estado ou propriedade e a institucionalização denota o processo pelo qual elas passam para tal alcance. Já Berger e Luckmann (1978) destacam o papel dos atores sociais na construção de uma instituição apontando que esta ordem social é um produto da atividade humana e que assim, a institucionalização é dada quando há compartilhamento recíproco de significados pelos atores sociais provocando uma ação habitual que estes autores denominam de tipificação.

Pereira e Fonseca (1997) argumentam que as instituições são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade.

Assim, as definem como:

organismos vivos, produtos das necessidades e pressões sociais valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, portadores de identidade própria, preocupados não apenas com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade. A instituição é guiada por um claro senso de missão (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 120).

Segundo os autores, as instituições têm a capacidade de inovar e transmitir idéias e valores a outras organizações e possuem características próprias que facilitam a sua análise, tais como: a) a dimensão temporal ou da história da instituição; b) o papel e a dimensão da liderança, que determinam os valores e a cultura institucional; c) a imagem e valorização externa; d) o comprometimento interno, que identifica o senso de missão; e) a autonomia para estabelecer programas e alocar recursos; f) as funções e objetivos, que moldam a estrutura e a forma institucional; e g) o ambiente institucional (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Desta forma, na visão institucional, as organizações necessitam de legitimidade no seu ambiente, ou seja, modos pelos quais tanto possa ser explicada a ordem institucional outorgando validade cognoscitiva a seus significados objetivados e justificados, dando dignidade normativa a seus imperativos práticos. Neste contexto, Berger e Luckmann (1978) enfatizam, ainda, a importância do conhecimento dos papéis dos atores sociais numa certa estrutura porque são estes papéis que definem ações dadas como certas ou erradas. São esses papéis que apóiam e mantêm o desenvolvimento institucional visto que disseminam e reforçam os valores.

A legitimidade é alcançada quando suas ações são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças vigentes no ambiente e validado pelos interessados e beneficiários (clientes, investidores, associações, conselhos de diretores,

governo, organizações colaboradoras) da organização (DAFT, 1999). É um *status* conferido pelos atores sociais às organizações.

Assim sendo, para obtê-la, as organizações devem identificar quais são os atores sociais mais relevantes para sua sobrevivência com o objetivo de obter o endosso não só de agências reguladoras, fornecedores e outros, mas também da mídia, posto que esta é uma grande formadora e transformadora da opinião pública (DEEPHOUSE, 1996). Ampliar cada vez mais o seu limite de atuação é uma das formas utilizadas pelas instituições para conquistar a legitimidade e sobrevivência, aumentando assim a sua área institucional (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Atributos organizacionais tais como idade, tamanho e performance têm sido sugeridos, por alguns autores, como determinantes importantes de legitimidade, por serem mais prováveis a: a) desenvolverem fortes relacionamentos de troca e endosso de atores sociais poderosos; b) apresentarem mais laços sociais e contratuais e endosso dos atores do seu ambiente externo; e c) serem eficiente na conversão de recursos em bens e serviços (DEEPHOUSE, 1996).

Contudo, Daft (1999) também alerta que a busca pela legitimidade leva as organizações a adotarem estruturas formais que refletem mais as expectativas e valores do ambiente que a eficiência de suas atividades. Nesse processo, os mitos, as normas, as crenças culturalmente construídas e reproduzidas pela interação humana têm um papel de destaque como fonte construtiva das instituições (SCOTT, 1995). Para isso, os rituais também são importantes porque são fontes de integração, dão segurança, aproximam pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações entre elas. Propiciam ainda, inovação e meios pelos quais se reforçam a ordem social, o compartilhamento de significados e a disseminação de valores. A legitimidade, para Scott (1995), é um indicador da institucionalização organizacional.

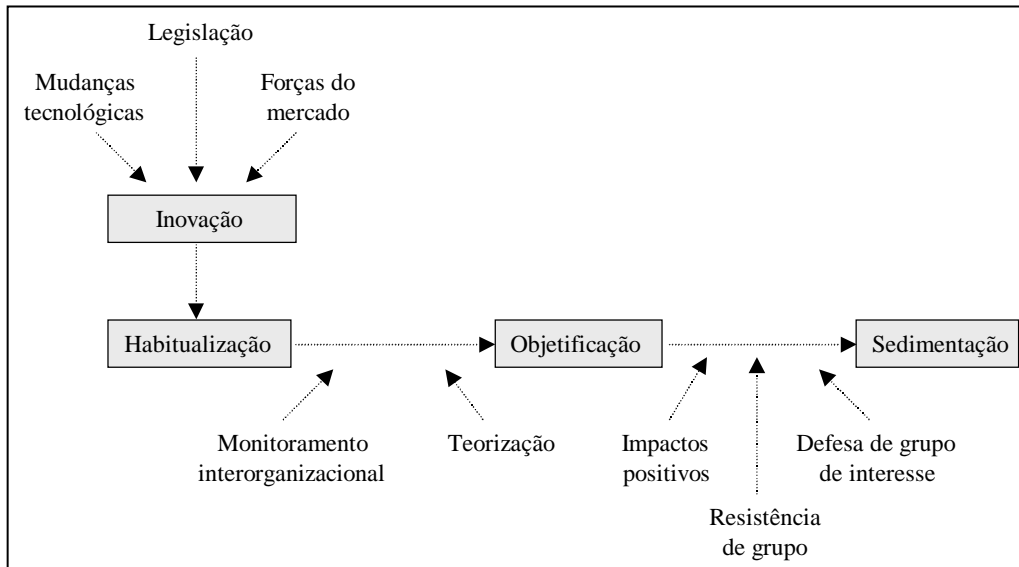
2.1.2 Processo de institucionalização

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), uma estrutura que se tornou institucionalizada é aquela considerada, pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária, sendo uma forma causal de padrões estáveis de comportamento, visto que para ser institucional ela deve gerar uma ação. Por outro lado, essa transformação de uma entidade ou organização em instituição está situada em um tempo e em um espaço que não necessariamente são iguais para todas aquelas que se institucionalizaram (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Considerando este fato, tanto Selznick (1972) como Berger e Luckmann (1978) enfatizaram a importância do estudo das origens históricas e etapas do crescimento de uma instituição para melhor compreendê-la.

Na abordagem de Tolbert e Zucker (1999), a construção da institucionalização apresenta-se como um processo de vários estágios, vistos na Figura 1 (2), no qual o estágio final é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais, relativas a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores, a fim de resolverem problemas recorrentes.

Como a Figura 1 (2) mostra, o processo de institucionalização desenvolve-se em três estágios, sendo eles: a habitualização, a objetificação e a sedimentação, denotando variabilidade nesses referidos níveis e implicando, segundo as autoras, que alguns padrões de comportamento social estejam mais sujeitos do que outros à avaliação crítica, à modificação e, até mesmo, à eliminação, conforme o grau em que estejam imbricados no sistema social (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Figura 1 (2)



Processos inerentes à institucionalização

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207)

Em um contexto organizacional, a necessidade de inovação, frente às pressões ambientais que podem vir através da legislação, mudanças tecnológicas e forças de mercado, enseja o processo de habitualização, que envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas específicos e sua posterior formalização em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou de um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas organizacionais que podem ser classificadas como estando em um estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O processo de objetificação envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e de sua provável adoção por outras organizações com base nesse consenso. Ele é uma consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar a sua competitividade relativa. Nesse estágio, pode-se destacar a figura do *champion*, tomado nesse contexto como um indivíduo ou um conjunto de indivíduos interessados e defensores da

estrutura. Em geral, o *champion* surge quando há potencial para inovação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A liderança do *champion* ou desses grupos de defensores, referidos por Tolbert e Zucker (1999) é importante para o processo de institucionalização visto que, segundo Steidlmeier (1993), os líderes possuem o poder de difundir culturas, conduzir o processo de valorização e sedimentação de valores e sistemas de crenças no ambiente. Dessa forma, os líderes apóiam-se nas estruturas coercitivas, normativas e cognitivas presentes nas organizações (SCOTT, 1995) nesse processo de condução. Selznick (1972) atribui à liderança a função de conduzir a transição de uma organização para instituição com o objetivo de que o resultado final permeie os objetivos e padrões desejados eficientemente.

É na objetificação que ocorre a teorização, entendida como a identificação de problemas gerais e sua correção com a justificação de um arranjo estrutural formal particular, como solução para os problemas com bases lógicas e empíricas. Ao identificar o conjunto de organizações que enfrentam um problema definido e prover uma avaliação positiva de uma estrutura como solução apropriada, os teóricos podem atribuir à estrutura uma legitimidade cognitiva e normativa geral. Nesse estágio, as estruturas encontram-se no estágio de semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No último estágio do processo, a institucionalização total, encontra-se a sedimentação, ou seja, um “processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, essencialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 209). De acordo com as autoras, a total institucionalização da estrutura depende dos efeitos conjuntos de uma baixa resistência de grupos de oposição, promoção e apoio cultural continuado por grupos de defensores e correlação positiva com resultados desejados. Esses argumentos estão esquematizados no Quadro 1 (2).

Quadro 1 (2)

Dimensão	Estágio pré-institucional	Estágio semi-institucional	Estágio de total institucionalização
Processos	habitualização	objetificação	sedimentação
Características dos adotantes	homogêneos	heterogêneos	heterogêneos
Ímpeto para difusão	imitação	imitativo/normativo	normativa
Atividade de teorização	nenhuma	alta	baixa
Variância na implementação	alta	moderada	baixa
Taxa de fracasso estrutural	alta	moderada	baixa

Estágios de institucionalização e dimensões comparativas**Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 211)**

O modelo de Tolbert e Zucker (1999) facilita a análise do desenvolvimento institucional de uma organização por evidenciar características dos estágios apresentados. Todavia, para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) deve-se considerar que mudanças organizacionais podem ser determinadas por outros fatores do ambiente que não as pressões apresentadas pelas autoras. Nesse contexto, Daft (1999) aponta que as organizações adotam novas estruturas visando reforçar a sua legitimidade no ambiente. Assim “o isomorfismo institucional é o surgimento de uma estrutura e de uma abordagem comuns entre as organizações do mesmo setor” (DAFT, 1999, p. 347). Nesse caso, gestores buscam apreender as inovações do ambiente sem questionar a sua adequação.

2.1.3 Suportes institucionais

Uma organização para se constituir como uma instituição, ou seja, para institucionalizar-se, além de passar por esses processos ou estágios, tal como se acabou de fazer referência, também deve contar com poderosos componentes que lhe dêem sustentação, como os pilares regulativo, normativo e cognitivo. Esses pilares, por sua vez, apóiam-se em

três suportes: culturas, estruturas sociais e rotinas – operando em múltiplos níveis de jurisdição (SCOTT, 1995), como esquematizado no Quadro 2 (2), e comentado a seguir.

Quadro 2 (2)

Pilares			
Suportes	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Culturas	Regras, leis	Valores, expectativas	Categorias, tipificações
Estrutura social	Sistema de governança, sistema de poder	Regimes, sistema de autoridade	Isomorfismo estrutural, identidades
Rotinas	Protocolos, procedimentos padronizados	Conformidade, desempenho do dever	Programas de desempenho, roteiros

Pilares Institucionais e Suportes

Fonte: Scott (1995, p. 52)

2.1.3.1 Cultura como suporte

Numa visão macro, a cultura é definida como “o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade” (FERREIRA, 1986, p. 508).

Na perspectiva institucional, Scott (1995) entende por cultura, aqueles suportes que codificam padrões de significados e sistemas de regras de acordo com a estrutura interpretativa existente, bem como delineiam comportamentos informando ou limitando seu desenvolvimento, mas que também são reforçados e modificados por esses comportamentos. Esses sistemas de regras podem existir a nível mais amplo, societal, ou serem restritos a uma jurisdição, incluindo-se nesse contexto um campo organizacional específico ou mesmo organizações.

De acordo com o apresentado no Quadro 2 (2), nas organizações, a cultura corporativa reflete aspectos dos elementos institucionais predominantes, seja o regulativo, normas e leis; o normativo, valores e expectativas normativas; e o cognitivo, categorias, distinções e tipificações (SCOTT, 1995). Alguns elementos do suporte cultural podem ser característicos

de uma determinada organização ou serem de um ambiente mais amplo, difundindo-se entre organizações e sociedade.

Por cultura corporativa pode-se entender

um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificados em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente (ALVES,1997, p. 31).

2.1.3.2 Estruturas sociais como suporte

As estruturas sociais são suportes que contam com expectativas padronizadas conectadas às redes de posição social, ou seja, o sistema de papéis, definindo comportamentos a serem reproduzidos nos papéis desempenhados. As estruturas delimitam e dão poder ao comportamento dos atores sociais e, tal como o suporte cultural, também são, ao mesmo tempo, reproduzidas e modificadas por esses comportamentos. O sistema de crenças e regras é codificado em estruturas distintas e papéis. Esse sistema também reflete o pilar institucional dominante na organização e pode se difundir no ambiente.

Quando algumas formas estruturais são difundidas, inicia-se o processo de isomorfismo estrutural, característico do pilar cognitivo. Já nos pilares regulativo e normativo, as estruturas são tidas como sistemas de governança, enfatizando seus aspectos de autoridade (normativo) ou de poder (coercitivo), criando e reforçando códigos, normas e regras, bem como monitorando e sancionando as atividades dos participantes no desenvolvimento de seus papéis (SCOTT, 1995).

2.1.3.3 Rotinas como suporte

Rotinas “são suportes que contam com as ações padronizadas que refletem o conhecimento tácito dos atores – profundamente inculcidos nos hábitos e procedimentos baseados nas crenças e conhecimento inarticulados” (SCOTT, 1995, p. 54). Nesse sistema, a padronização de comportamentos aumenta a confiabilidade na boa performance dos processos organizacionais pela previsibilidade dos papéis a serem desempenhados. Esse sistema é bem percebido em organizações que desempenham tarefas repetitivas, padronizadas e que não exige consciência de decisão do ator social.

Desse modo, considerando-se que a institucionalização em toda situação social prossegue no tempo e que ocorre sempre que há uma tipificação de ações habituais por tipos de atores (BERGER; LUCKMANN, 1978), no caso do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, no seu processo de institucionalização, acredita-se, deva haver uma ação ou conjunto de ações que produza(m) a geração e aproveitamento de capital social, por meio da reprodução de comportamentos pautados nos elementos que irão diferenciá-lo de uma simples troca de mercado e incentivar mais a lógica de cooperação do que a de competição. O tema capital social será discutido na próxima seção.

2.2 Capital Social

2.2.1 Aplicação do conceito

Nos últimos anos, o conceito de capital social tem tido grande relevância nas áreas da sociologia, economia e ciência política com uma variedade de significados e aplicações. Todavia, Portes (1998) atribui sua origem à sociologia, ao relatar que o conceito tem sido um dos mais exportados da Teoria Sociológica e que não é inovador para os sociólogos posto que

os efeitos positivos da vida comunitária e participação em grupos, já eram objetos de análise de Duckheim em seus estudos sobre a anomia e a auto-destruição.

Fernandes (2001, p. 2), ao fazer a genealogia do conceito de capital social, salienta que “o capital social, antes de ser um conceito inteiramente inovador, busca recriar antigas noções de civismo comunitário, tratados originalmente por autores clássicos como Tocqueville”. Silva (2002) aponta que, inicialmente, o termo capital social foi usado por Jane Jacobs, em 1961, para avaliar redes de vizinhança e as influências das políticas públicas sobre a criminalidade.

À parte da discussão se o termo é inovador ou não, o que se percebe é sua aplicação em diversas áreas de conhecimento e numa variedade de formas. Atento a essa realidade, Portes (1998) justifica que o poder de novidade e heurística do conceito está em dois fatos: o primeiro, deve-se ao fato de esse conceito chamar atenção sobre as conseqüências positivas da sociabilidade, mais do que as negativas. O segundo decorre das conseqüências positivas estarem no centro da discussão sobre o capital, principalmente sob os aspectos do poder e da influência exercida por capitais não monetários.

Essa ampla diversidade na aplicação do capital social tem favorecido a extensão de seu conceito, que parte de uma perspectiva de um patrimônio individual para uma característica de comunidades, unidade social, redes e até mesmo de nações. Ultimamente explora-se o tema no âmbito organizacional.

Em Bourdieu¹ (1985 apud PORTES, 1998), identifica-se uma perspectiva mais instrumental do capital social, voltada para os ganhos que o indivíduo obtém através do investimento estratégico na construção de sua rede social. Para esse autor, o indivíduo constrói suas relações sociais de forma que sejam úteis como fontes de recursos e outros benefícios. Nesses termos, ele entende o capital social como o agregado de recursos atuais e

¹ Boudieu, Pierre. The forms of capital. In: **handbook of theory and research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood, 1985.

potenciais os quais estão ligados pela posse de uma durável rede de relacionamentos mais ou menos institucionalizada de mútua aquiescência ou reconhecimento.

Loury² (1977 apud PORTES, 1998) introduziu o termo capital social na economia para identificar os recursos sociais úteis para o desenvolvimento do capital humano. Para esse autor, as teorias econômicas ortodoxas tinham um forte traço individualista, com foco apenas sobre o capital humano individual e sobre a criação de um campo competitivo baseado em habilidades. Dessa forma, seus efeitos minavam as políticas de igualdade de oportunidades para jovens negros, posto que a eles não eram dadas oportunidades de educação, para desenvolverem habilidades exigidas pelo mercado, pela falta de recursos úteis, ou capital social de suas famílias. Em Loury³ (1977 apud COLEMAN, 1994) vê-se que o capital social é compreendido como um conjunto de recursos inerente às relações familiares e à organização social da comunidade e que são úteis para o desenvolvimento cognitivo e social da criança ou da pessoa jovem.

Em Coleman (1994), o capital social é entendido pela sua função:

Não é entidade simples, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: elas todas consistem de alguns aspectos da estrutura social, elas facilitam certas ações dos atores dentro da estrutura. Como outras formas de capital, capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis. Como capital físico e capital humano, capital social não é completamente fungível mas pode ser específico de certas atividades. Uma dada forma de capital social que é valiosa por facilitar certas ações pode ser até ou igualmente prejudicial para outras. Diferente de outras formas de capital, capital social é próprio da estrutura de relações entre atores e no meio de atores. Ele é alojado nos indivíduos e não nos implementos físicos da produção.

A amplitude da definição de Coleman (1994) mostra a abrangência que o capital social pode tomar nas relações sociais e como pode ser mobilizado na forma de insumo

² Loury, Glen C. A dynamic theory of racial income differences. In: **Women, minorities and employment discrimination**. Lexington, MA: Health, 1977.

³ Idem.

complementar do desenvolvimento, mas também deixa explícito que embora seja coletivo, ele não é universal nos seus objetivos.

Analisando a importância do capital social para o cooperativismo e a eficiência das ações em comunidades, Putnam (2000) entende o capital social como um conjunto de normas, sistemas e laços de confiança e reciprocidade que inseridos numa comunidade contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas e expandindo o capital físico e humano. Como assinala Putnam (2000), o compromisso mútuo confiável é essencial para favorecer a cooperação posto que, embora haja a expectativa, não há uma garantia de que todos cumprirão com a sua parte. O capital social, assim definido, como confiança, normas e cadeias de relações sociais, serve como uma espécie de garantia a todos, sendo um crédito que pode se multiplicar com o seu uso ou se extinguir.

Peres (2000), ao definir capital social como a cola invisível que mantém a coesão das sociedades baseado na confiança entre as pessoas e na rede de relacionamentos entre elas e os grupos sociais que formam as comunidades, lhe atribui a condição de um facilitador ou lubrificador de transações no mercado. O autor reforça a importância do capital social para as demais formas de capitais afirmando que o pentágono do desenvolvimento é formado pelos capitais físico (construções, tecnologia, equipamento, etc), natural (solo, subsolo, clima, etc.) financeiro (crédito, poupança, títulos, etc.) humano (educação, saúde, etc.) e o capital social (confiança, grupos, civilidade, etc).

Numa perspectiva de rede, Fukuyama (1997) salienta a relevância da confiança nos relacionamentos ao sugerir que uma rede não se define como uma organização formal, mas como relações baseadas na confiança. Entretanto, esse elemento nem sempre indica um benefício coletivo do capital social, tal como assinalado por Burt (1995), cuja visão de capital social mais se volta para o indivíduo, sendo ainda instrumental, quando aponta que a confiança existe e é igualmente importante nas relações, mas o que está à frente são as

oportunidades e os interesses. Nesse sentido, o autor sugere que no ambiente de competição o investimento em capital visa a um retorno na forma de lucro e ou benefícios e as posições que os atores sociais ocupam na rede de relações possibilitam vantagens competitivas (BURT, 1995).

2.2.2 Visão sociocêntrica e egocêntrica

Leana e Van Buren (1999), ao revisarem o conceito de capital social, apontam dois modelos emergentes. No primeiro, o capital social é tido como um bem público e, desse modo, o fenômeno do capital social é estudado num nível macro ou meso, valorizando secundariamente a natureza dos benefícios individuais, ou seja, o capital social é visto como um atributo da unidade social mais do que de um ator individual. Dessa maneira, os benefícios não retornam de forma direta para um indivíduo, mas primeiramente para toda a unidade social, na qual este também vai se beneficiar por estar inserido nela. Esse modelo também é referido como uma visão sociocêntrica do capital social.

Já no segundo modelo, acontece o contrário. O capital social é visto como um bem privado e tem como foco o indivíduo e seus patrimônios sociais tais como prestígio, credenciais educacionais, clubes sociais, redes sociais, que o deixam em condições vantajosas para formar tipos particulares de redes sociais. Esse modelo apresenta uma visão egocêntrica do capital social. Numa unidade social, ambos os modelos podem existir de forma não conflituosa quando todos se beneficiam do capital social (LEANA; VAN BUREN, 1999).

A despeito das inúmeras abordagens que o tema vem recebendo na literatura acadêmica, há um certo consenso acerca da intangibilidade do capital social em relação às outras formas de capitais e de que ele é encontrado na natureza dos relacionamentos sociais, quer seja analisado sob o prisma de rede, comunidade, nação ou do indivíduo. Uma pessoa

para possui-lo deve estar relacionada com outras pessoas e são esses relacionamentos que constituem fonte atual de recursos ou vantagens (PORTES, 1998).

2.2.3 Categorias de capital social de Uphoff

A variedade de formas com que o capital social vem sendo tratado na literatura, levou Uphoff (2000) a considerar que a discussão sobre esse tema ainda é inconclusiva e a salientar que os pesquisadores se concentram mais no que qualificam de capital social do que naquilo que o constitui. Para o autor, é necessário focar sobre seus componentes, relacionamentos e resultados, que podem ser avaliados no desenvolvimento de experiências no mundo real. Assim, capital social necessita ser visto em termos de quais são seus elementos constitutivos; que ligações existem entre esses elementos; e que conseqüências podem ser atribuídas a esses elementos e às suas interações.

Uphoff (2000) entende o capital social como uma acumulação de vários tipos de ativos sociais, psicológicos, culturais, cognitivos, institucionais e relacionais que aumentam a quantidade ou probabilidade do comportamento cooperativo para benefícios mútuos. O autor ainda propõe que, para melhor ser entendido, analiticamente o capital social deve ser distinguido em duas categorias de fenômeno inter-relacionadas: a estrutural e a cognitiva, como apresentado no Quadro 3 (2). Para efeitos de análise, Uphoff (2000) explica cada uma delas separadamente. Porém, salienta que, na prática, elas são intimamente relacionadas e complementares.

Quadro 3 (2)

	Estrutural	Cognitivo
Fontes e manifestações	Papéis e regras Redes e outros relacionamentos interpessoais Procedimentos e antecedentes	Normas Valores Atitudes Crenças
Domínio	Organização social	Cultura cívica
Fatores dinâmicos	Articulações horizontais Articulações verticais	Confiança, solidariedade, cooperação, generosidade.
Elementos comuns	Expectativas que levam ao comportamento cooperativo, que produzem benefícios mútuos.	

Categorias complementares de capital social**Fonte: Uphoff (2000, p. 221)**

Segundo Uphoff (2000), o capital social estrutural compreende as várias formas de manifestações que dizem respeito à organização social, tais como papéis, regras, procedimentos e antecedentes, bem como uma variedade de redes e relacionamentos interpessoais, cujos padrões de interação contribuem para a cooperação na ação coletiva de benefícios mútuos, diminuindo custos de transação, coordenando esforços, criando expectativas, fazendo certos resultados mais prováveis, dando segurança de como os outros irão agir. Os ativos dessa categoria são extrínsecos e observáveis através dos seus elementos, embora tenham origem cognitiva. De acordo com o autor, essas formas estruturais ainda podem ser classificadas em primárias e secundárias, como apresentado a seguir.

a) Formas Primárias:

a.1 Papéis – podem ser tanto formais quanto informais, com as regras que, explícitas ou não, apóiam as quatro funções básicas requeridas nas atividades da ação coletiva:

- Tomada de decisão – visa o planejamento, avaliação e alcance de metas;
- Mobilização e gerenciamento de recursos – busca a otimização com as adaptações que se mostrarem necessárias;
- Comunicação e coordenação – busca a integração entre os participantes;

- Resolução de conflitos - visa a manutenção de padrões entre os participantes.

a.2 Relacionamentos sociais – compreendem padrões amplos e específicos de trocas e cooperação, requerendo bens materiais e não-materiais facilitadores da ação coletiva de benefício mútuo em uma base regular ou necessária. Podem ser descritos e analisados sob a forma de redes.

b) Formas Secundárias:

b.1 Procedimentos – significam concordância e entendimento de processos ou rotinas utilizados em atividades e funções, por meio de papéis e regras disseminados e aceitos pelos participantes.

b.2 Antecedentes – compreendem ações prévias e resultados que estabelecem a validade e valor de papéis, regras e procedimentos. Os antecedentes aumentam a probabilidade de que as pessoas venham a agir na forma certa e que tais ações serão aceitas e efetivadas.

Nesse contexto, Leana e Van Buren (1999) parecem convergir para com as proposições de Uphoff (2000), ao apresentarem a burocracia como uma organização social também favorável ao capital social, visto que os papéis, regras e procedimentos constituintes de sua estrutura, ao controlarem a instabilidade dos indivíduos e conseqüentemente equilibrarem as relações sociais, geram um certo tipo de capital social.

Já o capital social cognitivo por derivar de processos mentais, resulta de idéias reforçadas pela cultura e ideologia, expressando-se por meio de normas, valores, atitudes e crenças que criam e reforçam a interdependência positiva das funções de utilidade requerida pelo comportamento cooperativo e ação coletiva de benefícios mútuos (UPHOFF, 2000). Os elementos dessa categoria residem no esquema mental das pessoas, porém, detêm força suficiente para influenciar e se refletir tanto na cultura como na ideologia presentes na

estrutura social, assim manifestando-se nas relações sociais e no sistema econômico. Segundo Uphoff (2000), também estão classificados em formas primárias e secundárias, como segue:

a) Formas Primárias:

a.1 Orientação em função dos outros – diz respeito à maneira como alguém deve pensar e agir em relação ao outro. Assim, tem-se:

- Confiança e Reciprocidade – que são os meios de relacionar-se com os outros, ou seja: normas de reciprocidade; valor no ser digno de confiança; atitude de confiança; e crença de que outros lhes serão recíprocos.
- Solidariedade – que é produto do relacionamento com os outros, consistindo em normas de ajuda a outros, de estabelecer juntos, de incorrer em custo para o benefício de um grande grupo, além da família e parentes; valorização da solidariedade entre pessoas de grandes grupos; atitude de benevolência e lealdade para entre os integrantes de um grande grupo; e crença de que outros irão aderir às normas de solidariedade e estarão dispostos a fazer algum sacrifício para se ajudar entre si.

a.2 Orientação para a ação – diz respeito à maneira como alguém deve estar disposto a agir, em termos de:

- Cooperação – significando meios de agir para com o outro, representados por normas de realizar trabalho em conjunto em lugar de separado; pelo valor de ser cooperativo, de trabalhar com os outros para o bem comum; pela atitude de cooperação, de estar disponível para obrigar, acomodar, aceitar tarefas para o bem comum; e pela crença de que os outros serão similarmente cooperativos e de que a cooperação será um sucesso.
- Generosidade – significando a forma de ação para com outros, representada por normas de comportamento altruístico, de contribuir para com o bem-estar dos

outros em adição ao seu; pelo valor da ação generosa, do reconhecimento de que essa será (se recíproca) benéfica para si mesmo, porém, ao mesmo tempo para o bem-estar de todos; pela atitude de ser generoso, como algo bom, natural, benéfico para todo mundo, inclusive a própria pessoa; pela crença de que outros agirão generosamente e não terão vantagem sobre a própria generosidade, além de um limite razoável.

b) Formas secundárias – consistem das muitas normas, valores, atitudes e crenças que correspondam e reforcem as orientações normativas primárias.

Tais elementos contidos nas categorias estrutural e cognitiva são os mecanismos pelos quais o capital social é constituído, acumulado, armazenado, modificado, expresso e mantido nas organizações sociais formais e informais (UPHOFF, 2000). Entretanto, é preciso considerar que esses mesmos mecanismos podem ter um efeito oposto, causando a erosão e diminuição do capital social dependendo de como as pessoas acessam seus resultados e benefícios. Para Uphoff (2000), aqueles que não contribuem para o benefício mútuo não estão na rubrica do capital social.

O autor ao tratar do tema faz a etimologia da palavra social, sugerindo que o que é social originalmente deriva de um fenômeno de amizade, implicando algum apego pessoal, cooperação, solidariedade, respeito mútuo e senso de interesse comum.

Isso ratifica o argumento de que, independentemente das diversas perspectivas pelas quais o capital social vem sendo estudado, ele pode ser identificado nas relações ou interações sociais, da mesma forma que seus elementos constitutivos (categorias estrutural e cognitiva), parecem aplicáveis à organização formal tal como a empresarial, existentes na estrutura burocrática, como anteriormente mencionado.

2.3 Capital social organizacional

2.3.1 Conceito

O termo refere-se ao estudo do capital social gerado nas organizações empresariais, da forma utilizada por Leana e Van Buren (1999), que o vêem como recurso capaz de refletir o caráter das relações sociais dentro da firma, sendo gerado entre vários níveis de membros organizacionais, cuja orientação para o alcance de metas coletivas e confiança compartilhada cria valor por facilitar o sucesso da ação coletiva. Segundo Pruzak e Cohen (2001), o capital social organizacional refere-se aos relacionamentos que fazem uma organização trabalhar de maneira eficiente.

Conquanto ainda se apresente de forma embrionária na literatura administrativa, o tema do capital social organizacional, tem sido empregado na área da gestão do conhecimento, no que tange à criação, desenvolvimento e manutenção do capital intelectual de uma organização e em práticas de gestão voltadas para sua própria criação e manutenção. Nessas duas linhas de pesquisa, o capital social também está apoiado na importância das relações sociais para uma empresa, sejam internas ou externas, e na confiança presente nessas relações.

Para Anand, Glick e Manz (2002), o capital social é o meio básico pelo qual as organizações importam conhecimento para as empresas, entendendo-se por conhecimento organizacional qualquer informação, crença ou capacitação que a organização possa aplicar às suas atividades. Nesse contexto, Oliveira (2003), sugere que nas relações interorganizacionais, a presença de capital social significa que os parceiros estão mais identificados com a criação de valor do que simplesmente trabalhando juntos, da mesma que, quando as empresas possuem um maior estoque e fomentam capital social, conseguem obter

maior retorno na gestão de pessoas pelas contribuições que os membros organizacionais podem lhes dar. O papel do gerente é fundamental para esse fim.

Na perspectiva da gestão do conhecimento, as relações sociais ultrapassam as fronteiras do ambiente interno das organizações posto que o capital social de uma organização também pode ser encarado como conhecimento e informação, aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando suas conexões formais e informais com agentes externos, como clientes e mão-de-obra terceirizada de outras organizações.

Já em termos de prática de gestão, a análise volta-se para a conquista da associabilidade e da confiança dentro da empresa (LEANA; VAN BUREN, 1999), como indicativos da disposição dos atores organizacionais de subordinar os objetivos individuais às metas coletivas, visto que o capital social organizacional deve trazer benefícios para acionistas e empregados. A confiança é tida como necessária para as pessoas trabalharem em projetos comuns, sendo um produto da ação coletiva e necessária para o sucesso de um trabalho.

2.3.2 Práticas e políticas de manutenção do capital social

De acordo com Leana e Van Buren (1999), criar fontes de capital social bem como assegurar a sua manutenção e mobilização, traduz práticas e políticas organizacionais desenvolvidas nas tarefas gerenciais dos gestores ou nas lideranças. Nesse sentido, as normas exercem um papel fundamental nesse processo porque transmitem aos membros da organização aquilo que se espera deles, os valores que são recompensados e os que são punidos.

Em termos mais aplicados, Pruzak e Cohen (2001) sugerem como políticas para gerar e manter o capital social nas organizações formais:

a) A adoção de procedimentos que estimulem a aproximação das pessoas na organização bem como sua permanência nela, buscando construir relações mais duradouras. Nesse particular, torna-se necessário o estabelecimento de metas comuns; a promoção de redes duradouras por meio do compartilhamento de conhecimento e a realização de promoções internas como reconhecimento da participação em redes e em comunidades onde se desenvolvem a confiança. A garantia de tempo e espaço para as pessoas se comunicarem pessoalmente auxiliam na construção do capital social;

b) A manutenção da confiança por meio de ações que promovam um ambiente confiável, tido como condição essencial à geração e manutenção do capital social. Assim, é necessário não deixar que as pessoas percam a confiança, promovendo a transparência organizacional bem como o cumprimento das leis e regras de convivência. Desse modo, tem-se os processos participativos na tomada de decisão como uma forma de mostrar confiança no julgamento das pessoas; a valorização dos comportamentos e resultados esperados pela organização; e a premiação dada à confiança, ao se colocar em posições de liderança pessoas que disseminem normas e valores respeitados pela organização.

c) A promoção da cooperação por meio de ações indicativas de reciprocidade no esforço de cooperação. Para esse fim, cabe à organização disseminar o compartilhamento de significados comuns de propósitos, bem como estabelecer estratégias que mantenham as pessoas com foco no trabalho. A premiação pela cooperação e o estabelecimento de regras de cooperação são estratégias gerenciais cabíveis. Por fim, ao contratar pessoas a organização deve pensar na geração do capital social, levando em consideração questões como relacionamento, confiança e cooperação.

À essas políticas organizacionais propícias à geração de capital social, Lesser (2000) acrescenta a importância dos treinamentos, apontando que a aplicação de técnicas de trabalho de grupo nos exercícios de classe gera uma interdependência natural entre os treinandos,

positiva ao capital social, visto que as pessoas se conhecem, trocam referências, telefones. Nos treinamentos também são comunicados a cultura, valores e a linguagem de uma organização, elementos esses essenciais ao compartilhamento de significados.

Leana e Van Buren (1999) corroboram com a necessidade de se investir, além de treinamentos, em segurança do trabalho, em trabalho em equipe e no bom relacionamento entre patrões e empregados, de modo a favorecer a estabilidade dos empregados na organização.

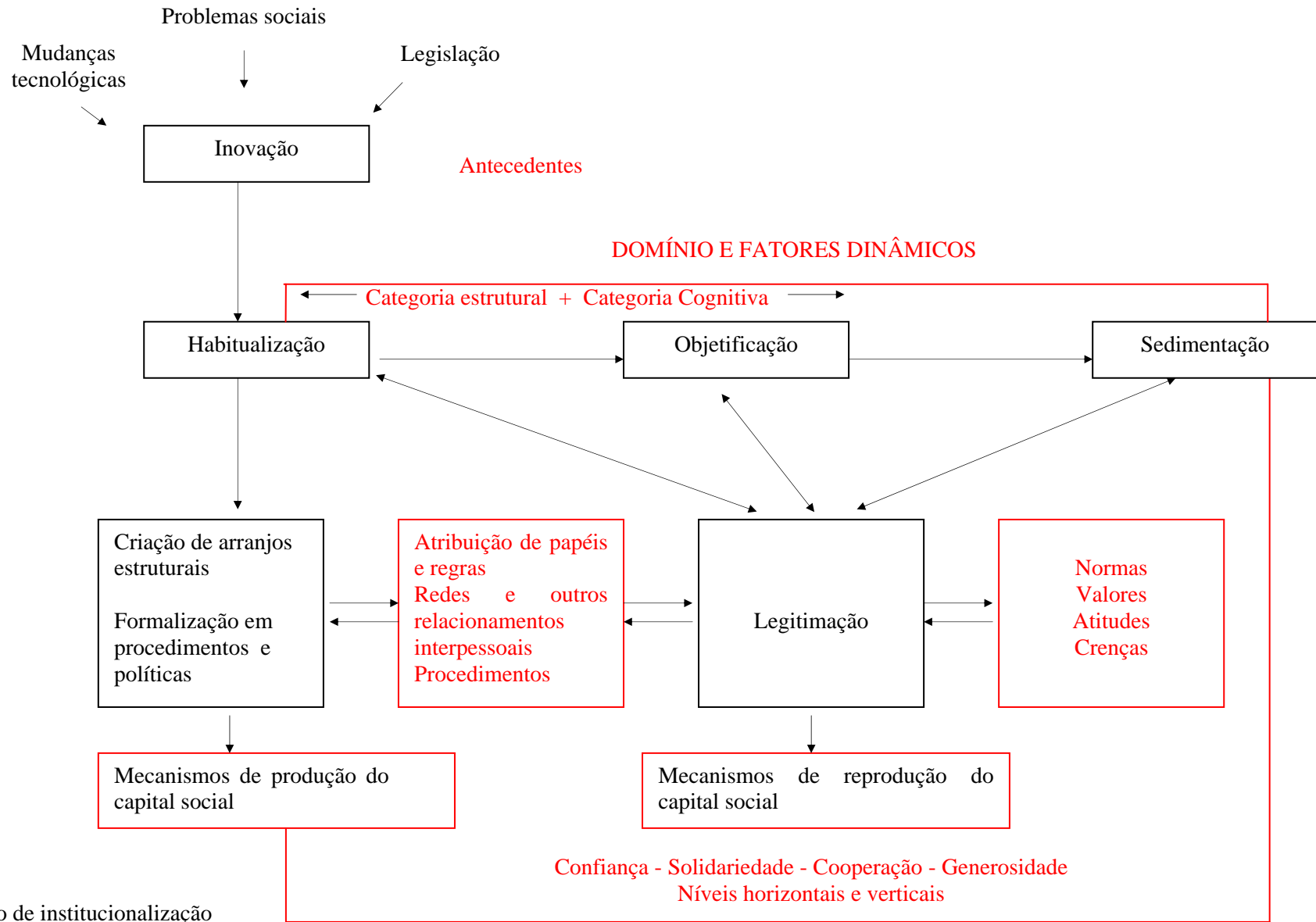
A importância dos gestores para a criação, manutenção e mobilização do capital social também é reconhecida por Anand, Glick e Manz (2002), ao sugerirem que os gerentes precisam traçar o mapa do capital social da empresa colocando a organização no centro das atenções e mapeando seus *stakeholders* mais relevantes, para ter uma visão holística do capital social.

2.3.3 Capital social nas organizações e tecnologia

Ainda de forma tímida, Lesser (2000) analisa o uso apropriado das tecnologias colaborativas, tais como sala de bate-papo, vídeo-conferência e outros, como meios de gerar capital social, considerando que isto promove a aproximação e a interação entre pessoas de diferentes localizações da organização. Embora enfatize os laços fracos desta interação, o autor admite que ela proporciona o compartilhamento de conhecimento, já que através da *internet* se pode compartilhar representações do conhecimento explícito tais como *e-mails*, artigos e outros materiais. Quanto à presença da confiança necessária ao capital social, Lesser (2000) justifica que essa habilidade dos indivíduos para compartilhar múltiplas interações facilita o surgimento da confiança. Entretanto, o uso da tecnologia como fonte de capital social ainda não é consensual.

Ao longo dessa revisão de literatura espera-se ter abordado elementos comuns tanto ao processo de institucionalização como ao de formação do capital social numa organização, a partir dos quais se elaborou o modelo integrado constante da Figura 2 (2), considerado básico para a análise dos dados levantados nesta dissertação.

Figura 2 (2)



- Processo de institucionalização
- Capital social

Modelo integrado de análise do processo de institucionalização e do capital social
 Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999) e de Uphoff (2000)

3 Metodologia

Este Capítulo expõe os procedimentos metodológicos que serviram de base analítica para esta dissertação. Nele, estão apresentadas a proposta central da pesquisa e a estratégia de investigação, bem como o tipo de pesquisa adotado e seus desdobramentos.

3.1 Questões norteadoras de pesquisa

Nesta dissertação busca-se identificar como se deu a geração de capital social no processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. Nesse sentido, considerou-se que o uso de questões norteadoras pode ajudar a dar mais foco à investigação, como recomenda Trivinões (1994). Deste modo, dado o problema estudado, elaborou-se as seguintes perguntas:

- a) Como se deu o processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco e qual o seu estágio?
- b) Que categorias de capital social, dentre as apontadas por Uphoff (2000), foram geradas ao longo do processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco?
- c) Como se estabelecem as relações entre capital social e processo de institucionalização?

3.2 Método utilizado

Esta foi uma pesquisa de natureza qualitativa, com caráter descritivo-explicativo, evidenciado pelo relato dos acontecimentos e exposição de como se desenvolveram os fatos, ao lado do relacionamento da realidade com os fatores que a determinam. Segundo Lucke e André (1986), o estudo qualitativo é aquele que se desenvolve numa situação natural, rica em dados descritivos e com um plano aberto e flexível, cujo foco na realidade se dá de forma complexa e contextualizada. A abordagem aqui feita não partiu de hipóteses previamente estabelecidas.

Como estratégia de investigação se escolheu o estudo de caso, adequado aos estudos organizacionais e gerenciais, nos quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e seu foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001). A pertinência do uso de dados históricos de uma pessoa ou organização é apontada por Munhall (1993) para melhor se compreender e analisar tais fenômenos. Assim foi feito nesta pesquisa, cuja unidade de análise é o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, lançado ao público em geral no ano de 2001 pelo Sistema Fecomércio Senac-Sesc.

3.3 População e amostra

Segundo Richardson (1999), a população pode ser entendida como o conjunto de indivíduos que trabalham no mesmo lugar. Nesses termos, a população estudada foi a dos *stakeholders* do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, identificados a partir da estrutura de funcionamento do Banco de Alimentos (Figura 4 (4), p.69).

Os *stakeholders* foram escolhidos por meio de amostra não-probabilística de tipo intencional, também conhecida como seleção racional, considerada útil quando se trata de

estudos cujo interesse é saber a opinião de pessoas estratégicas, pela função que desempenham, cargos que ocupam, prestígio social, etc.. Desse modo, elas são vistas como influenciadoras de opinião de outros pelos seus atos, palavras ou atuações (MARCONI; LAKATOS, 1986; BARROS; LEHFELD, 2002).

Por *stakeholders* pode-se entender os indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, afetam ou são afetados pela organização na perseguição de seus objetivos. Estes indivíduos ou grupos estão situados no ambiente interno e externo da organização (STONER; FREEMAN, 1985). É importante para uma organização conhecer os seus *stakeholders*, suas expectativas e interesses, bem como localizar os recursos de poder de que se utilizam considerando que segundo Daft (1999), na visão institucional as organizações necessitam da legitimação de seus interessados ou beneficiários. No tocante ao capital social nas organizações, Anand, Glick e Manz (2002), também recomendam mapear *stakeholders* relevantes para se ter uma visão holística dos relacionamentos a serem gerenciados com mais atenção, como já referido.

No processo seletivo para a escolha dos entrevistados dois foram os critérios de relevância estabelecidos. O primeiro foi o da posição estratégica ocupada pelo *stakeholder*, conforme a unidade organizacional da estrutura de funcionamento do Banco de Alimentos. O segundo, a liderança institucional por eles exercida nos processos interativos requeridos no seu processo de formação e implantação, em associação com os esforços de geração de capital social. Os primeiros entrevistados foram selecionados por meio desse critério de mapeamento, tendo sido gradualmente acrescentados nomes à lista, pelo processo denominado de bola de neve, que segundo Cooper e Schindler (2003), consiste numa técnica de amostragem na qual os respondentes vão indicando outras pessoas que possuem características similares e são necessárias ao esclarecimento do objeto de estudo. Ao todo foram entrevistados 11 *stakeholders*, conforme discriminação feita no Quadro 4 (3).

Quadro 4 (3)

<i>Stakeholders</i>	Organização	Posição formal	Formação
Josias Silva de Albuquerque	Sesc	Presidente Sistema Fecomércio Senac-Sesc	Advogado e licenciado em História
Edson Wanderley Neves	Sesc	Diretor Regional Sesc	Administrador e advogado
José Fernando Pontes Soares Filho	Sesc	Assessor de Projetos Especiais do Sesc e Gestor do Banco de Alimentos	Administrador de empresas e Oficiais da Polícia Militar
Silva Cavadinha Cândido dos Santos	Sesc	Diretora da Divisão de Atividades Sociais	Socióloga e pós-graduada
Maria do Socorro Chaves da Costa Rigaud	Sesc-Banco de Alimentos	Técnico - acompanhamento das entidades receptoras	Socióloga
Isolda Braga D'Almeida Guedes	Sesc-Banco de Alimentos	Técnico - acompanhamento das empresas doadoras	Fonaudióloga
Mônica de Lucena Lira Aguiar Dias	Sesc	Coordenadora de nutrição	Nutricionista
Josué Mussalém	Fecomércio	Assessor do presidente Autor do projeto e coordenador do Seminário Internacional Banco de Alimentos	Economista
Willian Dimas Bezerra da Silveira	Departamento Nacional Sesc	Assessor técnico	Nutricionista
Flávio D'Almeida Guedes	Associação dos Usuários e Comerciantes da Ceasa Recife - Assucere	Presidente	Segundo grau
Suzana Simões Leal	Instituto Ação Empresarial pela Cidadania	Superintendente	Comunicadora visual

***Stakeholders* relevantes para o processo de formação e implantação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco**

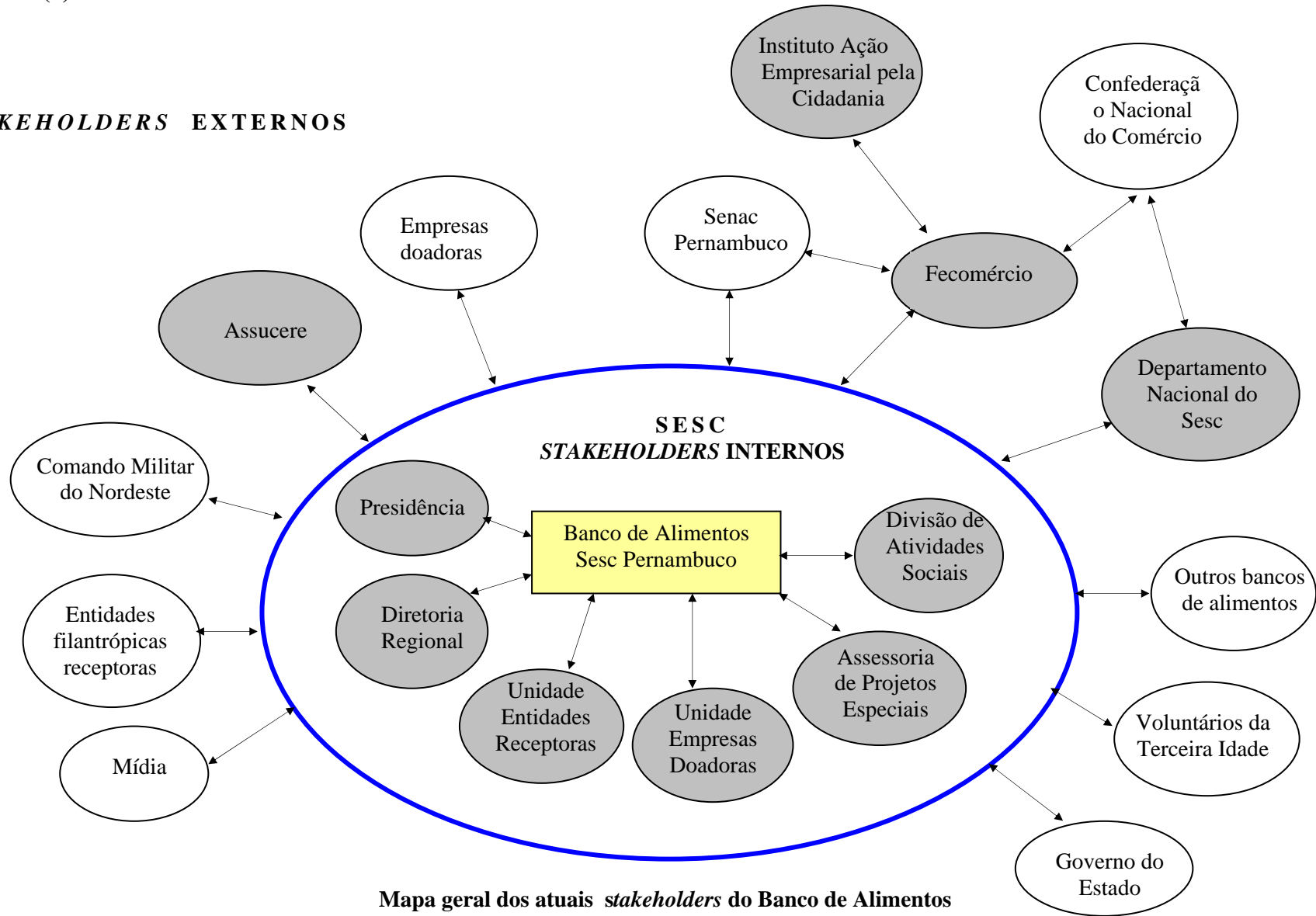
Fonte: Coleta de dados da pesquisa (2003/2004)

Deve ser salientado que essa amostra intencional tem como limitação não poder ser generalizada à população, pois sua validade está no conceito específico estudado (Richardson, 1999). Além disso, dentre os entrevistados, não estão inclusos os representantes das entidades receptoras e das empresas doadoras por integrarem o quadro de relacionamentos do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco após os trabalhos de formação e implantação de sua estrutura de funcionamento.

Como empresas doadoras, foram classificadas todas empresas que doam alimentos e serviços para o Banco de Alimentos, seja em caráter eventual ou regular (vide anexo D). Entre as entidades filantrópicas se incluem creches, asilos, hospitais e outros (vide anexo E). Com o aprofundamento da pesquisa e o acesso a mais informações obtidas na coleta de dados, chegou-se ao mapa geral dos atuais *stakeholders* do Banco de Alimentos, constante da Figura 3 (3). O governo estadual está representado pela Companhia de Abastecimento de Armazéns Gerais de Pernambuco (Ceagepe). O grupo outros bancos de alimentos compreende iniciativas fora do Sesc Pernambuco que se constituam nessa natureza.

Figura 3 (3)

STAKEHOLDERS EXTERNOS



Mapa geral dos atuais stakeholders do Banco de Alimentos
Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1985)

█ Stakeholders selecionados para a pesquisa

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu no período de fevereiro de 2003 a março de 2004. Os *stakeholders* foram a principal fonte de dados primários, com os quais foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista a flexibilidade de procedimentos. Foram privilegiados, igualmente, a observação assistemática e os contatos informais, além dos dados secundários obtidos por meio da pesquisa e análise documental.

Em se tratando da entrevista, Richardson (1999) entende que esta é uma técnica adequada para se saber as crenças, expectativas e desejos do outro em virtude da interação face a face, permitindo identificar aspectos subjetivos levantados conforme o modelo de análise adotado. As entrevistas foram realizadas mediante roteiro (vide apêndices A, B e C), visando melhor atender ao objeto de pesquisa.

As entrevistas foram todas gravadas com a permissão dos entrevistados, com tempo de duração flexível, variando entre quarenta minutos e uma hora e trinta minutos. O roteiro da entrevista admitiu variações, conforme a posição ocupada pelo *stakeholder*, conservando, porém, as questões de natureza básica para todos os entrevistados. Antes de cada entrevista, foram explicados aos entrevistados os objetivos da pesquisa e os principais conceitos teóricos utilizados. Os contatos com os *stakeholders* foram feitos quando já estava adiantada a fase de estruturação do Banco de Alimentos.

Segundo Richardson (1999), a observação é o exame minucioso ou atento sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes. É considerada assistemática quando o pesquisador a realiza sem fichas ou listas de registro, embora norteado pelo plano de observação determinado pelos objetivos da pesquisa. Roche (2000) aponta a observação como uma ferramenta particularmente eficaz para avaliar a qualidade do relacionamento entre as pessoas ou grupos. Nesse sentido, a observação assistemática foi uma constante na pesquisa, nas diversas ocasiões, tais como:

- a) treinamentos e capacitações oferecidas pelo Banco de Alimentos Sesc Pernambuco às instituições receptoras de alimentos perecíveis, a respeito de como fazer sua manipulação e conservação;
- b) reuniões técnico-administrativas para apresentação de relatório de atividades;
- c) reuniões de planejamento com as entidades receptoras, doadoras e representantes de outras regionais do Sesc;
- d) inauguração da Central de Abastecimento e Distribuição da Ceasa;
- e) eventos sociais reunindo doadores, receptores e o Sistema Fecomércio Senac-Sesc.

Vale salientar que nas ocasiões ora listadas, as lideranças do Banco de Alimentos apresentaram a pesquisadora aos participantes desses eventos, além de lhes comunicar os objetivos de sua dissertação. O processo de integração ainda se deu nos momentos em que houve um convite para que entregasse certificados de participação aos treinandos, atitude que foi entendida como uma forma de promover sua inserção no ambiente do Banco de Alimentos. Sob esse aspecto, Roche (2000) refere que a distinção entre o participante e o observador nem sempre é bem clara porque a simples presença do observador pode influenciar todo o processo, ao mesmo tempo em que se pode desenvolver confiança e entrosamento, que são ferramentas úteis na observação e compreensão dos acontecimentos.

Do ponto de vista de Godoy (1999), a análise documental é o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas e/ou complementares. Esse processo foi realizado de modo concatenado com as entrevistas. Em várias ocasiões os dados documentais serviram de fonte para a investigação de novos fatos junto aos *stakeholders* entrevistados. O levantamento documental abrangeu desde monografias e documentos tais como comunicações administrativas, informativos, panfletos e *folders* institucionais, até

reportagens veiculadas pela mídia devidamente colecionadas nos arquivos do Sesc, do Banco de Alimentos e da Fecomércio. Como dados secundários também se utilizou o recurso do uso da internet e as informações divulgadas no Seminário Internacional Banco de Alimentos - Funções e Efeitos na Sociedade, realizado no Recife, em 2001.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados é um processo em que o pesquisador consolida, reduz e interpreta o que foi dito pelos seus entrevistados. Neste estudo, a análise dos dados foi orientada pelas técnicas de análise de conteúdo. Freitas e Janissek (2000) entendem a análise de conteúdo qualitativa como aquela na qual se verifica a presença ou ausência de dadas características.

Segundo Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A unidade de registro escolhida foi a temática, que consistiu no isolamento dos temas previamente escolhidos. De acordo com Bardin (1977), o tema é uma unidade de significação complexa de comprimento variável e a sua validade não é de ordem lingüística, mas antes de ordem psicológica. Sua utilização geralmente se dá no estudo de motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências.

Para nortear o processo de análise de conteúdo dos dados, foi elaborado um modelo misto de análise. Como propõem Laville e Dionne (1999, p. 222), a construção de uma grade mista é iniciada “com a definição de categorias *a priori* fundadas nos conhecimentos teóricos

do pesquisador e no seu quadro operatório”. Contudo o modelo é flexível visto que elementos podem ser inseridos ou excluídos com o aprofundamento da análise.

A operacionalização desse modelo consiste em o pesquisador agrupar unidade de conteúdo nas categorias previamente criadas e efetuar revisões críticas quanto à pertinência da classificação realizada. Dessa forma, foi adotada a classificação de temas principais e secundários, conforme tratamento recomendado.

Para analisar o processo de institucionalização, foram considerados como temas principais os estágios de desenvolvimento institucional; e, como temas secundários as características atribuídas a cada um desses estágios (vide páginas 28 e 29). Com referência à análise do capital social, foram tomadas como tema principal as categorias de capital social estrutural e cognitivo; e, como temas secundários os seus elementos constitutivos (vide quadro 3 (2) apresentado no Capítulo 2). Esse modelo obedeceu o modelo de análise integrada do processo de institucionalização e do capital social inspirado em Tolbert e Zucker (1999) e Uphoff (2000), respectivamente, e serviu de referência teórica à realização da pesquisa.

3.6 Limitações

Este estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas, refere-se à limitação do próprio estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 29) “Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e ou universos”. Desta forma, os resultados encontrados nesta pesquisa referem-se ao Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, não se generalizando a todos os bancos de alimentos, sejam estes das outras regionais Sesc ou outros.

A segunda é concernente ao fato de o Banco de Alimentos ter apenas dois anos. Dado que o processo de institucionalização de uma organização é longo e pode ser reversível, os resultados encontrados são concernentes apenas à primeira fase desse processo. Isto implica dizer que eles podem não estar presentes mais adiante nem que o próprio Banco de Alimentos Sesc Pernambuco venha realmente a se institucionalizar.

O último aspecto a ser considerado é que, ao trabalhar com a percepção dos entrevistados sobre um determinado fenômeno o pesquisador corre o risco de ter perdido algum aspecto da realidade do fenômeno não exposto pelos entrevistados.

4 Institucionalização do Banco de Alimentos e geração de capital social

Neste Capítulo apresenta-se a análise integrada dos dados coletados por meio de entrevistas, da análise documental e da observação assistemática. A interpretação dos dados foi realizada de acordo com o modelo misto de análise do processo de institucionalização e do capital social, apresentado na Figura 2 (2) constante na página 46 do Capítulo 2. Como é sabido, o referido modelo é uma adaptação combinada do modelo do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999) e das categorias complementares do capital social proposta por Uphoff (2000).

4.1 Sesc no Brasil: uma perspectiva histórica

Para se entender o momento atual de uma instituição deve-se buscar conhecer as suas raízes históricas. Esta seção visa situar o leitor na história do Serviço Social do Comércio (Sesc), dando ênfase ao Sesc Nacional e ao Sesc Pernambuco.

- **A criação do Sesc no Brasil**

O Sesc foi criado no Brasil em 1946, por ação dos empresários e organizações sindicais, com o objetivo de atender às demandas sociais dos trabalhadores do comércio, de seus dependentes e da comunidade, visando ajudar o país a enfrentar seus problemas sociais e econômicos, agravados também em consequência da Segunda Guerra Mundial. O Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, atribuiu à Confederação Nacional do Comércio o

encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio, com recursos proporcionados pelos empregadores, oriundos da contribuição mensal compulsória de 1.5% sobre a folha de pagamento de funcionários. A finalidade do Sesc é a “de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuam para o bem estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade” (SANTOS, 2000, p. 32).

Em 05.12.1967, o Decreto-Lei nº. 61.836 aprovou o Regulamento do Sesc e deu-lhe configuração jurídica caracterizando o Serviço Social do Comércio como uma instituição de direito privado, nos termos da lei civil, com sede e foro jurídico na Capital da República, cabendo sua organização e direção à Confederação Nacional do Comércio (SANTOS, 2000).

Ainda de acordo com Santos (2000, p. 32), o Sesc expandiu-se por todo o território nacional e apresenta a seguinte estrutura organizacional:

I – Administração Nacional (AN), com jurisdição em todo em todo Brasil, composta de:

- a) Conselho Nacional (CN) – órgão deliberativo;
- b) Departamento Nacional (DN) – órgão executivo;
- c) Conselho Fiscal (CF) – órgão de fiscalização financeira.

II – Administração Regional (AA.RR), com jurisdição nas bases territoriais correspondentes e composta por:

- a) Conselho Regional (CR) – órgão deliberativo;
- b) Departamento Regional (DR) – órgão executivo.

Vale ressaltar que a instituição Sesc passou por momentos de turbulências, quando, à época da Constituinte (1987-1988), discutiu-se a legitimidade da entidade e cogitou-se extingui-la, bem como até mesmo estatizá-la. Esse fato gerou uma mobilização popular em nome da preservação do Sesc com mais de um milhão de assinaturas. Na segunda metade da

década de 90, houve pressões políticas no Congresso Nacional, com críticas à estrutura de funcionamento e tentativa de cortes na receita compulsória do Sesc, o que poderia inviabilizar o Sistema “S” (SANTOS, 2000). Todos esses problemas, o levaram a reagir com o documento Ação Finalística do Sesc, emitido em 1997, ratificando seus fundamentos, finalidades, objetivos, clientela, espaço institucional, campos de atuação e sua função educativa, sobretudo a ter uma ação mais agressiva quanto a perseguição e cumprimento de seus objetivos.

- **O Sesc Pernambuco**

O Sesc Pernambuco foi fundado em 05 de março de 1947, ano seguinte ao da criação da entidade nacional (SESC, 2001). Ao longo de sua existência, buscou desenvolver projetos sociais em áreas deficientes tais como saúde curativa e educação, realizando convênios com maternidades, por exemplo, em conformidade com o Sesc Nacional e os Departamentos Regionais. Contudo retirou-se dessa área (Santos, 2000). Hoje, a sua missão é a de “proporcionar o bem-estar social do comerciário, dos seus dependentes e, de um modo geral, da comunidade pernambucana através da educação, da cultura, do lazer, do esporte e da saúde, contribuindo para a construção da cidadania e o desenvolvimento da auto-estima” (SESC, 2004).

Santos (2000) destaca que em sua trajetória essa regional inovou em sua atuação ao ser a primeira Regional do país a oferecer serviços de férias na sua colônia de Garanhuns, ainda em hotel alugado, no ano de 1948. Ingressou no campo da nutrição, em 1977, quando foi expandida a rede de restaurantes para as administrações regionais, antes concentrada no Centro-Sul do país, inaugurando o Restaurante do Comerciário no Sesc Santa Rita, com capacidade para servir 3.000 refeições/dia para os comerciários.

O Sesc Pernambuco tem acompanhado as necessidades sociais na área de saúde, educação e lazer de seu público alvo e da comunidade como também as transformações

sociais. Dessa forma, desenvolve programas voltados à Terceira Idade, buscando a inserção do idoso no contexto social. Na área de educação, o projeto SESC LER, dedicado à alfabetização de jovens e adultos, tem beneficiado a população carente que não teve oportunidade de ir à escola. Já na área de saúde, o OdontoSesc tornou possível interiorizar o tratamento dentário em diversas cidades do estado de Pernambuco, a partir de 2001.

Em setembro do ano de 2000, o Sesc integrou-se à Federação do Comércio do Estado de Pernambuco, que se tornou o seu órgão gestor, para junto com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), formar o Sistema Fecomércio Senac-Sesc. Desde então tem sido gerido pelo advogado e professor Josias Silva Albuquerque. Após essa integração, a educação passou a ser a prioridade do Sesc nas diversas áreas em que desenvolve atividades tais como saúde, cultura e lazer (SESC, 2001). A regional pernambucana tem apenas 1,7% da arrecadação nacional do Sesc, em virtude do baixo potencial comercial do estado. Todavia, sua visão de futuro para o período 2005/2007 é ser reconhecida como a melhor entidade de educação para o bem-estar social no estado de Pernambuco (SESC, 2004).

4.2 Antecedentes: a criação do Banco de Alimentos

O Banco de Alimentos Sesc Pernambuco iniciou efetivamente suas atividades em setembro de 2002, entregando alimentos a 21 instituições cadastradas tais como orfanatos, asilos, hospitais, creches entre outras. Em dezembro do mesmo ano já coletava em torno de uma tonelada de alimentos por dia. Sua finalidade não é dar a refeição, mas complementar a cadeia alimentar oferecida a pessoas carentes nas entidades filantrópicas. Hoje, o Banco de Alimentos conta com 70 entidades cadastradas, recebendo doações de alimentos, tendo cerca de dez outras em lista de espera, as quais recebem alimentos quando há excedentes.

A análise dos dados revela que acontecimentos anteriores à implantação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco exerceram forte influência na sua formação institucional e conseqüente geração de capital social, como se apresenta a seguir.

4.2.1 A reestruturação das federações do comércio e a crise institucional no Sesc Pernambuco

Até 1998 havia duas federações de comércio: a Federação do Comércio Varejista, responsável pela gestão do Senac e a Federação do Comércio Atacadista, responsável pela gestão do Sesc. Por deliberação da Confederação Nacional do Comércio cada estado brasileiro passou a ter uma única federação para o comércio. Assim, constituiu-se a Federação do Comércio do Estado de Pernambuco, responsável pela gestão do Sesc e do Senac.

A gestão do Sesc em Pernambuco foi marcada por fases de apogeu e por fases de intervenções realizadas pelo Departamento Nacional, em conseqüência de desvirtuamentos administrativos, que lhes causaram perda de credibilidade principalmente junto a seu órgão normativo, como mostra a entrevista a seguir:

O Sesc é uma instituição de uma atuação muito importante na área social e Pernambuco estava sendo prejudicado porque o Departamento Nacional do Sesc não estava dando o apoio a Pernambuco. O apoio que Pernambuco merece, exatamente por contas dessas intervenções que vinham ocorrendo nessa instituição. (Albuquerque, entrevista, março 2004).

De fato, conforme outros relatos dos entrevistados, a fase que antecedeu a formação do Sistema Fecomércio Senac-Sesc foi de instabilidade no clima organizacional do Sesc, em conseqüência de decisões adotadas pelas administrações anteriores não consideradas adequadas aos objetivos da instituição. Além disso, a ineficiência administrativa do Sesc Pernambuco resultou em exposições negativas na mídia e crescentes e freqüentes demissões também causadoras de intranqüilidade na vida funcional dos empregados.

Por outro lado, Santos (2000) aponta que questões trabalhistas relacionadas com a classe de odontólogos resultaram na suspensão do fornecimento desse serviço por mais de uma década. Só em 2000, a regional reativou a assistência odontológica. Esse fato, interferiu negativamente também nos serviços prestados à comunidade e ao seu público alvo. Sanções aplicadas pelo Departamento Nacional também foram percebidas com o relato feito pelos entrevistados sobre o baixo fluxo de liberação de recursos para projetos na regional pernambucana.

Terminado o período de intervenção, Albuquerque assumiu a presidência do Sesc em setembro de 2000, em um momento difícil para a instituição. Nesse contexto, parece que absorveu em seu amplo leque de atividades a responsabilidade maior de resgatar a imagem institucional desta regional junto ao Departamento Nacional, bem como a de reposicioná-la em seu ambiente local. Essa interpretação foi balizada no comentário do entrevistado abaixo, sobre a formação do Banco de alimentos como se assinala:

O presidente queria implantar e, em grande visão, realmente, ele conseguiu dotar o Sesc desse instrumento que hoje dá uma larga visibilidade ao Sesc. Hoje é um instrumento que a Confederação Nacional do Comércio (CNC) - o órgão máximo gestor do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, no Brasil - já lançou mão para se articular com o Ministério de Segurança Alimentar e, com isso, a gente tentar dotar toda a rede Sesc, de banco de alimentos até outubro, ou seja, até o próximo mês (Neves, entrevista, setembro 2004).

4.2.2 As demandas sociais pela responsabilidade social

A idéia de criar o Banco de Alimentos tem como ponto de partida proposta apresentada pelo Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, antes mesmo que viesse a assumir a Presidência do Conselho Deliberativo do Sesc Pernambuco, baseada no conhecimento que tinha da existência de outras iniciativas de combate à fome por meio do combate ao desperdício, realizadas na Europa, por grupos organizados da sociedade civil e

organizações não-governamentais (ONGs), e, até mesmo na experiência do Sesc São Paulo, como assinala em entrevista:

[...] nós ficamos interessados e procuramos saber do pessoal de São Paulo em que experiência ele tinha se baseado para montar esse trabalho. Foi quando recebemos informação que existiam esses bancos de alimentos na Europa e nós procuramos conhecer esses bancos. Foi uma coisa muito importante. Muito interessante. Nós fizemos então o seminário aqui em Pernambuco (Albuquerque, entrevista, março 2004).

Além disso, tudo indica que o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco também se alinha no processo de readequação por que passa o Sesc a uma realidade social diferente daquela de sua criação nos anos 40. Hoje, em função da extensiva massificação da pobreza no estado e do aumento da violência local, e dos seus reflexos, surge uma concepção mais voltada para a comunidade e a inclusão social. Essa interpretação se apóia nas declarações dadas pelo Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, quando lhe foi questionada sua visão acerca do atendimento ao comerciário, seu principal público, e da comunidade que seria beneficiada pelo Banco de Alimentos:

O Sesc foi criado para prestar serviço ao comerciário. Esse é o grande objetivo do Sesc. Hoje, o Sesc tem uma estrutura, no caso de Pernambuco, muito sólida. Grande que, além do comerciário, nós podemos atender a outras pessoas, que não os comerciários. Agora numa condição diferente. O comerciário tem as vantagens que a própria lei prevê. Os não comerciários não. Assim, atende-se ao público em geral, porém sem os benefícios que se oferece aos comerciários (Albuquerque, entrevista, março 2004).

Nesse sentido, observações feitas em ocasiões diferentes mostram uma forte orientação no discurso de Albuquerque para a responsabilidade social. Em seus pronunciamentos, ele enfatiza que a fome não é um problema de governo somente, mas de todos os atores sociais, inclusive das empresas.

Essa postura aparece no relacionamento mantido entre o Instituto Ação Empresarial pela Cidadania e a Fecomércio, anterior mesmo à sua gestão no Sesc. O primeiro é uma

organização que trabalha junto às empresas pernambucanas na conscientização da responsabilidade social e que iniciou suas atividades em 1999, ainda como um movimento. Em 2001, foi constituído Instituto. A segunda cedeu espaço em sua sede para que esse Instituto viesse a se instalar e atuar no cumprimento de sua missão que é a de mobilizar e apoiar o empresariado pernambucano para investir em práticas socialmente responsáveis e que contribuam para a equidade social e desenvolvimento sustentável na região.

Suzana Leal, superintendente do referido Instituto, lembra do incentivo que deu à Federação do Comércio para a implantação do Banco de Alimentos no Sesc Pernambuco, após visita que fez ao Sesc São Paulo, por intermediação de Albuquerque, a fim de obter informações a respeito do Mesa São Paulo-Colheita Urbana, em ação conjunta das duas entidades, como declara em seu depoimento:

Eu tomei conhecimento através de matéria de jornal. Uma matéria sobre o Mesa São Paulo. Até peguei, copiei, mandei para Josias a cópia da matéria. Disse que estaria ainda em São Paulo para participar da conferência do Instituto Ethos e que eu gostaria de visitar o Sesc. Ele ajudou. Facilitou os contatos e eu fui. Quando eu voltei, eu disse: olha é esse o trabalho que o Sesc faz lá. Eu acho que não tem nenhum banco de alimentos na região Nordeste. Logo na região Nordeste que é a região mais carente do Brasil, onde a pobreza predomina no Brasil e que é necessário que haja uma ação desse tipo. Eu acho que seria maravilhoso se a Federação do Comércio de Pernambuco pudesse protagonizar isso. Está aqui o material. Eu trouxe uma bolsa e tinha livros. Tinha um livro que inclusive teve um lançamento, nessa época, sobre toda a sistematização de como foi implantado o Banco de alimentos do Sesc em São Paulo (Leal, entrevista, setembro 2003).

Na análise dos dados se pôde inferir a importância desse antecedente para se estabelecer conexões entre o processo de institucionalização e a geração de capital social no estudo em questão, considerando-se que as organizações inovam buscando sua adequação ao ambiente externo que as legitimam (TOLBERT; ZUCKER, 1999), seja por meio de posturas reativas ou pró-ativas de seus gestores. Por outro lado, o capital social é um dos meios pelos quais a organização importar informações que são necessárias a sua sobrevivência (ANAND; GLICK; MANZ, 2002) e ao seu desenvolvimento técnico e institucional, favorecendo a

adoção de procedimentos, embora que até por motivos isomórficos e sem muitos questionamentos sobre o valor destes, na busca pelo seu alinhamento junto aos *stakeholders* internos e externos.

4.3 Papéis e regras no processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco

Segundo Berger e Luckmann (1978), os papéis são tipos de atores num determinado contexto social, pelos quais os indivíduos interagem. Estes papéis emergem com a objetivação de um acervo de conhecimento comum à coletividade, considerado importante para a criação de hábitos e comportamentos esperados. Para Uphoff (2000), os papéis apóiam as atividades administrativas básicas para a ação coletiva de benefício mútuo, tais como a tomada de decisão; a mobilização e administração de recursos; a comunicação e coordenação das atividades; além da resolução de conflito; as quais são acompanhadas de regras indicativas do que é socialmente aceito ou não, implicando em controle e sanções. Na pesquisa viu-se que a formação de papéis no Banco de Alimentos Sesc Pernambuco se deu no âmbito interno e externo à organização, concomitante com a criação de uma rede inter e intra-organizacional, fundamental para a padronização de comportamentos esperados e apropriados à geração de capital social, como estudado nesta dissertação.

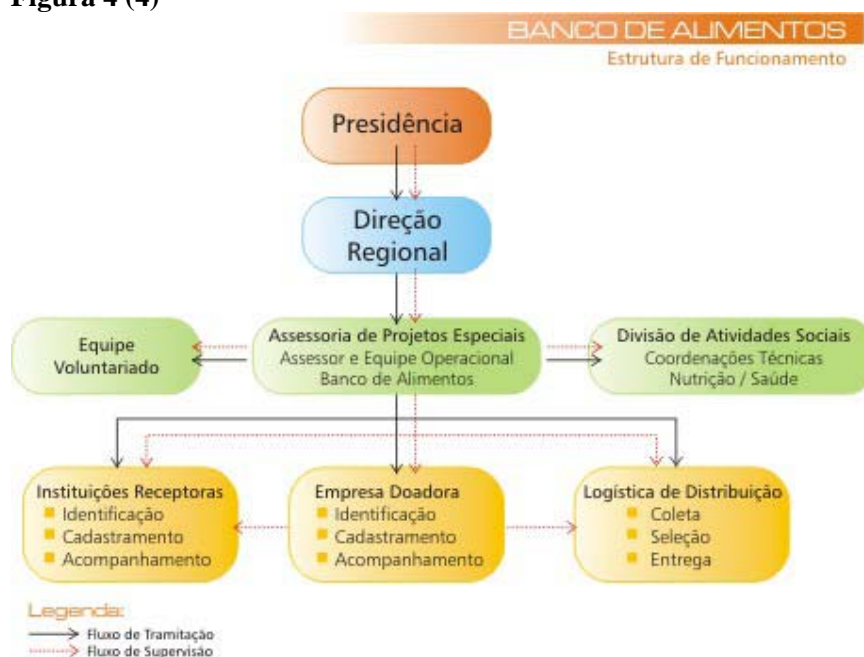
4.3.1 A estrutura de funcionamento do Banco de Alimentos: criação de papéis e as ligações verticais e horizontais

Embora o Sesc Pernambuco já desenvolvesse atividades com alimentos em seus próprios restaurantes e cantinas, voltados para o atendimento ao comerciário, a implantação

do Banco de Alimentos significou um novo direcionamento nos trabalhos já realizados, inclusive pela orientação de aproveitar voluntários para dar sustentabilidade e legitimidade à iniciativa. Desta forma, foi que se procurou ajustar novos papéis e regras que se complementassem aos já existentes no próprio Sesc, muitos deles praticados desde sua fundação, há mais de 50 anos.

Assim, o Banco de Alimentos foi criando arranjos e papéis de acordo a atender as necessidades de sua estrutura de funcionamento, Figura 4 (4), na qual também se delineiam fluxos interativos, relações de autoridade e responsabilidade formal, conforme os níveis hierárquicos norteadores do desenvolvimento de suas atividades.

Figura 4 (4)



Estrutura de Funcionamento do Banco de Alimentos
Fonte: Banco de Alimentos Sesc Pernambuco

Stoner e Freeman (1985, p. 230), definem a estrutura organizacional como sendo a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Assim, de acordo com a Figura 4 (4), pode-se verificar a formação das unidades organizacionais, que são os pilares do Banco de Alimentos, tais como as Instituições

Receptoras, Empresa Doadora e Logística de Distribuição, cada qual com a atribuição própria de tarefas.

O desenvolvimento de algumas dessas atividades específicas recebeu contribuições das principais unidades organizacionais já existentes no Sesc, como por exemplo, a Divisão de Atividades Sociais, que forneceu apoio técnico por meio das Coordenações Técnicas de Nutrição e Saúde, além de trabalhos realizados com o pessoal da Terceira Idade, mobilizado para atuar no voluntariado requisitado pelo Banco de Alimentos. Também se visualiza nessa participação o envolvimento da Assessoria de Projetos Especiais do Sesc, cujo titular foi designado gestor do Banco de Alimentos, por deliberação do presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc.

Ainda transparecem nesse fluxograma algumas relações de poder, expressas através das linhas que demarcam a supervisão exercida sobre o Banco de Alimentos pela Direção Regional. Observa-se, ao mesmo tempo, que essa relação é vertical na estrutura interna do Sesc e se horizontaliza nos relacionamentos com as empresas doadoras visto sua ligação com as entidades receptoras e da ação logística de coleta e entrega do próprio Banco de Alimentos.

Assim, cabe-lhe tanto o papel de articular a doação de alimentos que possam ser ainda aproveitados para o programa, considerando sua incumbência de coletar e distribuir alimentos, bem como o de supervisionar o andamento do próprio programa quando realiza reuniões de socialização dos resultados com todos os participantes, como previsto em seus procedimentos, cujo cumprimento visa assegurar que os processos do Banco de Alimentos são confiáveis.

Na ótica de Berger e Luckmann (1978), essa supervisão poderia ser abordada como característica inerente a toda instituição, ao passo que gera confiança, pelo atendimento das expectativas traçadas de acordo com Coleman (1994) e Putnam (2000).

Na estrutura de funcionamento do Banco de Alimentos, é manifesta a necessidade de conhecimentos especializados tais como os da área de nutrição, do serviço social ou de sociologia, para apoiar o desempenho de determinados papéis junto às entidades receptoras, como identificado nas declarações do gestor do Banco de Alimentos, que também enaltece a importância do conhecimento tácito na formação das interações sociais:

Socorro, que foi desde o início contratada como assessora social, me deu um assessoramento e ajuda excepcionais. Pelo que ela já tinha de conhecimento na área social e pela experiência que ela tinha com as instituições que abrigavam pessoas carentes. Isso supria a minha inexperiência direta com o assunto de atendimento de pessoal carente nas instituições (Soares, entrevista, outubro 2003).

Mintzberg (1973)⁴ *apud* Robbins (1999) apresenta uma tipologia de dez papéis gerenciais diferentes, concernentes às relações interpessoais (figura principal; líder; ligação), à transferência de informação (monitor; disseminador; porta-voz) e à tomada de decisão (empreendedor, administrador de problemas; alocador de recursos, negociador). Alguns elementos desta tipologia foram encontrados no desempenho das atividades dos *stakeholders* que tinham maior interação social e gerencial no Banco de Alimentos. Desse modo, nas interações sociais com as entidades receptoras e doadoras coube à nutricionista o papel de disseminadora, transmitindo informações técnicas a respeito dos alimentos para os representantes das entidades receptoras, tornando o conhecimento um acervo de significados compreendidos e compartilhados, papel este necessário à tipificação dos comportamentos desejados pelo Banco de Alimentos.

Já à técnica, responsável pela identificação, cadastramento e acompanhamento das entidades receptoras, coube o papel de ligação, estabelecendo redes de contato entre doadores e receptores, bem como entre os próprios receptores, reunindo atribuições que na visão de Pruzack e Cohen (2001) são essenciais para a presença de capital social. Dentre as atividades

⁴ Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

que realiza, a de acompanhamento é a que mais evidencia seu papel de reforçar as tipificações dos comportamentos desejados pelo Banco de Alimentos, favoráveis à sua institucionalização, haja vista ensejarem o cumprimento das regras de reciprocidade mais necessárias ao seu sucesso.

Segundo Uphoff (2000), as regras balizam os papéis estabelecendo limites de ação. Nesse caso, a técnica responsável pelo acompanhamento das entidades receptoras sempre chama a atenção para o efetivo cumprimento dos procedimentos, visto que a não adequação às tipificações informadas pode acarretar seu desligamento do programa Banco de Alimentos, o que efetivamente já ocorreu com uma instituição. São exemplos de regras fundamentais para o cadastramento dessas instituições no programa: não ter vínculo político-partidário; fornecer refeições prontas; não fornecer cestas de alimentos; possuir razão social, estatuto e registro no CNPJ; não ser governamental; promover atendimento gratuito e sem qualquer espécie de discriminação (vide anexos A e B). Há muito empenho para que as regras sejam realmente obedecidas, pelo entendimento de que isso corresponde a um risco potencial de desestabilizar todo o programa Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, em consequência da complementaridade e interdependência das partes. De acordo com Coleman (1994), as normas que reforçam o interesse coletivo em lugar do individual são importantes fontes de capital social.

São muitos os *scripts* reservados às instituições receptoras, pois lhes cabe ainda não repassar os alimentos originados do Banco, comunicar mudanças de procedimentos no atendimento, nos serviços prestados e no número de beneficiados, como também de ter que consumir o alimento doado no prazo que for determinado. Vale lembrar que os papéis e as regras são importantes porque diminuem os custos de transação e aumentam a previsibilidade dos resultados esperados (Uphoff, 2000). Todavia, a regra que recomenda não vincular a imagem do Banco de Alimentos à ações políticas partidárias norteia o Sesc como um todo.

Ao gestor do Banco de Alimentos coube desempenhar papéis inerentes à gerência de pessoas e dos processos operacionais, tais como o de administrador de conflitos, disseminador de diretrizes organizacionais, tomador de decisões, facilitador da comunicação entre as diversas partes com que se relaciona. Também é destacada sua atuação como disseminador do Banco de Alimentos, convencendo doadores a aderirem ao Programa. Assim, espera-se que sejam ampliados os canais de comunicação com as empresas doadoras para incrementar essa atividade considerada imprescindível para viabilizar sua sobrevivência ao longo do tempo e atingir conseqüente institucionalização.

É interessante notar que os dados realçaram o surgimento do papel de relações públicas na atividade de captação de doação, como mostra a entrevista da encarregada por captação de doações:

[...] sempre que eu vou a algum evento da ASPA que tem atacadistas, que tem indústria, eu já vou com outro posicionamento. Eu já vou querendo conhecer pessoas para canalizar como doadores do Banco. Hoje em dia, eu presto mais atenção às pessoas que eu conheço, neste universo, porque eu sei que eu posso conquistá-las para o nosso trabalho (Braga, entrevista, setembro 2003).

De acordo com os registros da pesquisa, Braga era secretária da Associação dos Usuários da Ceasa Recife (Assucere), nela administrando o projeto Diga não ao Desperdício. Foi convidada para compor a equipe do Banco de Alimentos, após a parceria estabelecida entre o Sesc e a Assucere. A indicação foi feita pelo próprio presidente daquela Associação. Uma vez no Banco de Alimentos, Braga passou a desempenhar atividades de captação de doação como consta de seu depoimento:

Meu trabalho básico é captar as doações. É convencer o doador, é conquistar o doador, fazer com que ele se sinta parte desse projeto. Aqui dentro da Ceasa, isto é muito fácil, de certa forma, porque eu já conhecia a maioria dos comerciantes pelo vínculo com a Associação e pelo trabalho anterior que já existia (Braga, entrevista, setembro 2003).

Foi possível inferir que Braga desempenha também um importante papel simbólico na interação entre o Banco de Alimentos e os comerciantes da Ceasa, pelo tempo em que trabalhou na Assucere, o que lhe permite circular por diferentes redes sociais e interorganizacionais no desempenho de suas funções.

4.3.2 O papel da Associação dos Usuários e Comerciantes da Ceasa Recife (Assucere)

As organizações buscam o conhecimento junto a atores sociais, sejam individuais ou coletivos, visando a adoção de novos processos ou a melhoria dos existentes. Essa necessidade gera a formação de parcerias organizacionais formais ou informais, que contribuem para a diminuição da margem de erros no desenvolvimento de seus encargos, desse modo contribuindo para reforçar a imagem institucional dos envolvidos.

Sendo a fome um problema social que mobiliza segmentos da sociedade pernambucana, culminando em iniciativas diversas para combatê-la, o Banco de Alimentos procurou beneficiar-se desse momento favorável para viabilizar sua implantação e institucionalização. Habilmente, buscou identificar quem já detinha capacidade de intermediação de doações de alimentos, para isso contando com a experiência acumulada pela Assucere, entidade que já vinha desenvolvendo um trabalho desta natureza, há dois anos, porém ainda carente de conhecimento especializado sobre bancos de alimentos.

Isto foi reconhecido no depoimento dado por Guedes, Presidente dessa Associação, ao relatar que tomou ciência de que existiam bancos de alimentos no Seminário Internacional promovido pelo Sesc Pernambuco. Segundo o entrevistado, nesse evento ele foi apresentado a Josias Albuquerque, pelo Presidente da Associação Pernambucana dos Atacadistas e Distribuidores (Aspa), como assinala:

Eu fui convidado pelo presidente João Diógenes de Andrade, para ir ao Seminário do Banco de Alimentos. Foi quando o Diógenes me apresentou a Dr. Josias. Ele disse: “Olha, Josias, tudo o que tu estás querendo, está aqui. Flávio é o presidente da Associação e a esposa dele trabalha com ele. Eles têm um projeto muito bom, que é o Diga não ao Desperdício” (Guedes, entrevista, outubro 2003).

Desse encontro entre ambos, nasceria a parceria Banco de Alimentos – Assucere. É digno de nota o fato de o presidente da Aspa ser também Vice-Presidente para Assuntos de Comércio Atacadista da Federação do Comércio do Estado de Pernambuco e conhecer as dificuldades operacionais da Assucere com o projeto Diga Não ao Desperdício. Segundo Guedes, fundada em 1985 pelos comerciantes da Ceasa, com o objetivo de ser uma representação legal da classe junto à diretoria daquele centro comercial, a Assucere teve uma trajetória marcada por conflitos de interesses entre os associados e a administração daquela Central de Abastecimento, culminando na desativação de suas atividades por cerca de dois anos.

Em 1999, quando Guedes assumiu a presidência da Assucere, começou a reativá-la e a dar-lhe um caráter mais associativo e conciliador. Assim, em 2000, junto com a diretoria resolveu criar o Projeto Diga Não ao Desperdício, visando intermediar a doação dos alimentos perecíveis desperdiçados na Ceasa, disponibilizando-os para entidades filantrópicas que fornecessem alimentação a seus assistidos.

O projeto teve adesão dos comerciantes, chegando a atender em torno de 90 entidades cadastradas. Entretanto, exigia da Assucere infra-estrutura de que não dispunha para comunicar-se com a entidade filantrópica interessada e repassar-lhe os alimentos doados, embora que fosse de modo não sistemático. Por serem perecíveis, os alimentos tinham prazo limitado para serem retirados da loja pelo receptor ou do espaço onde estivessem depositados. A ausência de transporte tanto para a Assucere entregar os alimentos, quanto para as entidades efetuarem a coleta no prazo desejado, revelava sua incapacidade de atender ao objetivo que dera origem ao projeto, parecendo ser mais um problema do que a solução pretendida, talvez

até mesmo podendo inviabilizá-lo, de acordo com as observações de alguns dos *stakeholders* entrevistados.

Por outro lado, havia a necessidade de a Assucere também reconstruir sua imagem institucional junto aos associados, pela inatividade que a marcara, como assinalado pelo seu Presidente:

A Assucere passou dois anos fechada. Perdeu a credibilidade dos próprios comerciantes aqui. Os associados. Então, de uma hora para outra, você vê a Associação sendo parceira de uma empresa como o Sesc, uma empresa forte e séria, você mostra o quanto se progrediu. Eu, hoje, sou igual ao Sesc. Dentro do Banco de Alimentos, aqui, nós somos iguais. Ele não é mais nada do que eu em seriedade. Ele não é mais forte. Então, para a Assucere foi um ganho muito grande. Você se vê comparado com uma entidade muito forte (Guedes, entrevista, outubro 2003).

Foram exatamente esses fatos que favoreceram a cooperação entre o Banco de Alimentos e a Assucere, daí resultando um benefício mútuo para a missão que ambas as entidades tinham em comum, fazendo com que compartilhassem a rede de relacionamentos formada pelos doadores da Ceasa, desde o cadastro existente das entidades filantrópicas até à troca de conhecimento prático sobre a intermediação de alimentos perecíveis. Ao que se percebe, o relacionamento entre o Banco de Alimentos e a Assucere veio a atender à necessidades recíprocas, pois ao primeiro foi dada a chance de já começar suas atividades com uma base de dados de doadores efetivos e fidedignos, repassada por meio da parceria feita com a segunda, que pôde então retomar seu papel de representação dos associados.

De acordo com Anand, Glick e Manz (2002), o capital social é a forma pela qual as organizações importam conhecimento, seja tácito ou explícito, como veio a ser este caso, pela aproximação desses dois atores, ali nascendo relações de amizade e confiança. Por outro lado, quando organizações buscam espelhar seus procedimentos em entidades experientes, isso permite que aperfeiçoem habilidades já legitimadas e obtenham a complementaridade no que lhes falta. Com a participação do Banco de Alimentos no projeto se resolveu o problema do

transporte e da infra-estrutura enfrentados pela Assucere, cuja rede de contado fomentou a nova entidade do Sesc com comerciantes da Ceasa, seus associados e a própria administração da Ceagepe, desse modo facilitando a introdução do Banco naquele grande centro comercial e incentivando a adesão de interessados no Programa.

Não há dúvida de que a Assucere teve uma participação fundamental no processo de formação e implantação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, por transferir conhecimento e experiência importantes para o início de suas atividades. Para o Diretor Regional do Sesc, essa parceria encerrou as discussões internas ao Sesc, a respeito de como começar as atividades do Banco de Alimentos. Segundo Soares a Assucere foi parceira na sistematização da logística necessária a sua pronta entrada em funcionamento, após ter sido firmado convênio entre o Sesc e a Assucere.

Portanto, a Assucere foi a grande alavancadora da formação institucional do Banco de Alimentos, considerando-se que o ambiente Ceasa, pela própria natureza e estrutura de suas atividades, é propício ao desperdício de alimentos servindo, assim, de campo fértil às doações. Um outro aspecto a ser realçado é o de que a Associação não faz concorrência às atividades do Banco de Alimentos, mesmo que continue fazendo seu papel de combate ao desperdício e de repassar excedentes as entidades receptoras de alimentos perecíveis, o que ocorre somente quando é ultrapassada a capacidade de absorção destes pelo Banco de Alimentos.

Observa-se nesse contexto, a presença de generosidade e reciprocidade tratada por Uphoff (2000) como fatores dinâmicos do capital social, alimentados pela visão do Sesc de retribuição da parceria, com ações institucionais, na medida em que passou a apoiar um projeto de alfabetização para adultos, dirigido aos comerciantes e comerciários daquele centro comercial. Esta ação fortaleceu, por exemplo, o relacionamento interpessoal do Banco com uma diretora da Assucere, uma comerciante doadora de ovos, também professora e

responsável pelo projeto. De acordo com Putnam (2000), as expectativas de reciprocidade nas relações sociais, quando atendidas, mantêm o capital social.

4.3.3 O papel do presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc

A análise dos dados das entrevistas mostra diferentes *stakeholders* participantes do processo de implantação do Banco de Alimentos entrando em consenso a respeito da figura do Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, como o grande *champion* institucional do Banco de Alimentos, notadamente no seu papel de empreendedor, como assinala o depoimento abaixo:

[...] houve na verdade um fato inspirador, que foi a decisão política do nosso presidente, porque ele conhecia a realidade do Banco de Alimentos e eu não. Assim, se eu dissesse a você que criaria, como Diretor Regional do Sesc, esse programa, na ocasião eu não teria certeza se criaria ou não. Porque eu não tinha conhecimento da realidade do programa. Vim a ter através do Seminário Internacional. Aliás, através do entusiasmo do presidente. Da decisão política do presidente [...] (Neves, entrevista, setembro 2003).

Na visão de Selznick (1972), a liderança tem a função de conduzir o processo de transformação de uma organização em uma instituição, o que vem acontecendo, não só em termos do Banco de Alimentos mas do próprio Sesc, na conquista de credibilidade e visibilidade, conforme entrevista:

A gente sente que cada vez mais o Banco está mostrando trabalho e isso mostra o trabalho do Sesc. [...] O Banco de Alimentos está sendo o maior projeto. O de mais visibilidade. Aconteceu num momento inusitado porque coincidiu com o Programa Fome Zero [...] além do entusiasmo do Prof. Josias que não se cansa de falar do Banco de Alimentos onde vai (Santos, entrevista, setembro 2003).

Desta forma, verificou-se que o Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, por acumular papéis e funções articuladoras no exercício de seus cargos, tem sido um dos que

mais projetam as atividades do Banco, chegando a se observar a criação de um mito em torno de sua figura, que provoca sentimentos de admiração e respeito pelo seu trabalho. Para a perspectiva institucional, esse papel simbólico atribuído a Albuquerque é significativo, por agregar pessoas em torno dos objetivos da organização. O consolidado das entrevistas sugere que essas impressões são consensuais, provenientes de agentes que ocupam posições formais ou informais e que parecem falar do presidente do Sesc com um certo conhecimento de causa. Albuquerque tem experiências com empreendimentos sociais e mobilização de coletividades em virtude dos cargos públicos que já ocupou e de sua capacidade pessoal e profissional de articulação.

Na perspectiva do capital social, pode-se sugerir que lideranças, percebidas como carismáticas e eficientes, geram confiança no ambiente e cooperação para as causas que elas defendem, cujos elementos são constitutivos de capital social. Pelo que foi visto no trabalho, as ações do Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc em prol da legitimação do Banco de Alimentos estão sendo recompensadas com o reconhecimento, a exemplo do prêmio I Top Social Nordeste concedido, em 14 de abril de 2003, pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADBV). Além disso, o presidente do Sesc tem sido um incansável divulgador do Banco de Alimentos em vários auditórios, inclusive, os de nível internacional.

4.4 Redes e relacionamentos interpessoais

As redes sociais são formadas por “um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (Marteleto, 2001, p. 72). Na ação coletiva de benefícios mútuos, os relacionamentos sociais e as redes estão compreendidos nos padrões de trocas e cooperação que envolvem bens materiais e não-

materiais, compartilhados por indivíduos, grupos, comunidades ou uma organização empresarial. Desta forma, elas emergem tanto em situações que envolvem riscos, permitindo o exercício da solidariedade, quanto em situações de alegria e de comemorações.

No caso do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, em virtude de sua função de intermediador de doações, visto que não compra os produtos e serviços que distribui com as entidades receptoras, logo precisou estabelecer uma rede de atores sociais capazes de realizar os objetivos organizacionais e viabilizar o seu processo institucional, garantia de sua longevidade. Para este fim, buscou-se criar redes sociais no âmbito interno e externo da organização.

4.4.1 A rede interna do Banco de Alimentos e a criação de relacionamentos interpessoais

O Banco de Alimentos está vinculado às principais unidades organizacionais do Sesc, para o desenvolvimento de suas atividades, de modo a obter os meios de que precisa para atuar com a interdependência positiva, referida por Uphoff (2000) como necessária à criação de redes e relacionamentos pessoais que, por sua vez, são estruturas propiciadoras à formação do capital social.

Nesse sentido, vários dos entrevistados assinalaram a existência de relações de amizade e confiança entre pares e membros de níveis diferentes que formam essa rede, algumas delas, inclusive, sendo anteriores à implantação do Banco de Alimentos, outras surgidas por meio dele ou que foram se construindo gradualmente, como mostra essa entrevistada ao referir-se a seus relacionamentos dentro do Banco de Alimentos:

Socorro foi um presente que a gente ganhou. A oportunidade de conviver com ela para mim, é muito boa. Eu aprendo com ela, até em relação a temperamento. Dr. Fernando também me ensinou muito. Coisas que a gente

queria ir mais rapidamente, ele tinha alguns cuidados. Hoje, eu vejo que isso foi muito importante (Braga, entrevista, setembro 2003).

Na visão do gestor do Banco de Alimentos, o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco também favoreceu a aproximação de pessoas e gerou relacionamentos de amizade fora da sua rede interna:

Problemas de relacionamento pessoal, inclusive dentro da instituição, mudaram muito. O pessoal da instituição, não só do Sesc como do próprio Senac. Além do relacionamento que eu já tinha, muito mais formal dentro da instituição, passou a ser um relacionamento de caráter pessoal, na hora que eu fui coordenador do Banco de Alimentos e passei a abordar todos eles dizendo que precisava deles (Soares, entrevista, outubro 2003).

Segundo a literatura de capital social organizacional, as ações que estimulam a aproximação das pessoas na organização favorecem a construção de relações duradouras propícias à geração de confiança e de capital social. Entretanto, a percepção do gestor do Banco de Alimentos não foi compartilhada por todos os membros organizacionais do Banco de Alimentos, como mostra a entrevista da técnica encarregada do acompanhamento das entidades receptoras, comentando a respeito de seus relacionamentos no Sesc:

Ao Sesc, eu fui apresentada pelo Banco e já fui para o Banco de Alimentos. Eu quase nunca vou ao Sesc. A gente trabalha muito mais aqui na Ceasa. Eu vou muito mais às instituições. Dentro do Sesc mesmo eu acho que conheço 5% das pessoas (Rigaud, entrevista, setembro 2003).

O comentário de Rigaud sugere que apesar da estrutura favorável à geração de capital social entre os membros organizacionais do Sesc que se relacionam com as atividades do Banco de Alimentos, ainda não há tanta reciprocidade na relação entre as pessoas que estão lotadas diretamente nas instalações do Banco de Alimentos e as que estão na administração central do Sesc, aliás que se encontram em locais fisicamente distantes. O Banco de Alimentos funciona no bairro da Boa Vista e na Ceasa, enquanto que a administração do Sesc se localiza no endereço tradicional do bairro de Santo Amaro, todos no Recife. Esta

interpretação está balizada não só na entrevista de Rigaud, mas também na observação assistemática realizada em vários eventos de natureza formal e social promovidos pelo Sesc e pelo Banco de Alimentos, em que a maioria de seus integrantes estava presente.

Provavelmente, isto ocorre porque não se investiu muito nos meios de interação social e na captação de voluntários para se dedicar às atividades do Banco de Alimentos, dentro do próprio Sesc, como é o caso da busca de voluntários para o Banco de Alimentos, feita de forma muito tímida, a qual tem atraído somente o pessoal da Terceira Idade, vinculado aos serviços sociais do Sesc. Como se observou ao longo da pesquisa, apenas o cozinheiro Paulo colocou-se à disposição para colaborar com as instituições receptoras aos domingos, dia de sua folga, dentre os muitos funcionários do Sesc.

Outrossim, muitos dos entrevistados declararam ter aumentado sua rede de relacionamentos fora do ambiente Sesc, por meio do desenvolvimento das atividades relacionadas ao Banco de Alimentos, sob diferentes aspectos. Nesse sentido, Braga relatou a sua aproximação com as entidades receptoras, o que não ocorria quando trabalhava para a Assucere, ao passo que Rigaud criou relacionamentos com os comerciantes da Ceasa a partir do Banco de Alimentos. Santos declarou que tem conhecido muitas pessoas nos eventos que vai por causa do Banco de Alimentos. Já Soares enfatizou que criou relações de amizade na Assucere, que parecem ir além da motivação profissional.

Para Neves, os *stakeholders* do Banco de Alimentos sempre agregam algum valor aos seus relacionamentos, sejam a nível institucional ou pessoal, conquanto o mesmo não seja reconhecido por outros entrevistados. Entretanto, o próprio Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc admite que houve um acréscimo nos seus relacionamentos, embora sua rede de contatos já fosse grande e variada, como demarca sua entrevista:

Eu não sei se isso aumentou porque na verdade no nosso trabalho, como eu já exerci outras funções públicas, nós sempre tivemos bons relacionamentos com as instituições. Principalmente as instituições carentes porque nós sempre atuamos em função dessas instituições. Mas, é evidente que nós

estamos conhecendo outras experiências, outras realidades (Albuquerque, entrevista, março 2004).

4.4.2 A parceria Sesc-Senac via Fecomércio

Um caso de estreitamento nos relacionamentos interorganizacionais e sociais foi observado entre “velhos” parceiros institucionais: o Sesc e o Senac. Uma maior aproximação entre ambas as entidades, que formam o Sistema Fecomércio, foi ensejada pelo presidente do Sistema, com vistas a melhorar os padrões de troca necessários ao desenvolvimento do Banco de Alimentos, que muito dependem dessas instituições, envolvendo tanto os seus recursos humanos e materiais como as suas competências.

Independentemente de haver uma parceria formal entre o Sesc e o Senac, os laços funcionais foram estimulados para que houvesse uma ação conjunta na área de nutrição, considerada uma área afim de ambas, de modo a beneficiar o Banco de Alimentos. Assim, lideranças do Senac, do Sesc e do Banco de Alimentos estiveram reunidas em vários eventos realizados no período desta coleta de dados, evidenciando um compromisso dessas instituições para com a causa. Outro exemplo vem a ser o Convênio de parceria realizado entre o Sesc-Senac e o Comando Militar do Nordeste, por meio do qual o Banco de Alimentos pode oferecer atendimento médico aos assistidos das entidades beneficiadas.

É bem verdade que essa aproximação ocorre também pelo fato de se ter três instituições, Fecomércio, Senac e Sesc, sendo presidida por uma mesma pessoa, fato totalmente atípico na história de cada uma delas. Certamente, isto favoreceu relacionamentos e trocas interorganizacionais auxiliando a construção da confiança no novo ambiente institucional criado pela formação do Sistema Fecomércio Senac-Sesc, haja vista que o capital social se alimenta de interações sociais, importantes para a própria institucionalização do

Banco de Alimentos, por contar com esses recursos e dotação de suas estruturas com meios decisivos para difusão de sua missão.

4.4.3 A interação social entre doadores e receptores

A literatura sobre o capital social é unânime quanto à necessidade de relacionamentos sociais perenes para sua existência e continuidade. Desta forma, não deixar que estes relacionamentos surgissem de uma forma linear doador-banco de alimentos-receptor foi uma preocupação percebida nos *stakeholders* entrevistados para gerar a confiança necessária à manutenção dos relacionamentos e conseqüente viabilidade do Banco de Alimentos, como revelado nessa entrevista:

eu pedi às instituições o retrato das crianças, dos dirigentes, pedi que eles viessem na Ceasa e viessem conhecer quem estava mandando a cenoura, a laranja. E, hoje, eles já têm uma relação. Na inauguração daqui do Centro de Distribuição a gente mesclou mesas com doadores e receptores. Hoje já tem instituições que têm uma relação direta com o doador. A dona Valderice dos ovos, que é doadora de ovos, ela já tem uma presença nas instituições. Algumas instituições já têm essa relação como com Sr. Barros, das frutas (Rigaud, entrevista, setembro 2003).

Esta multiplicação das redes sociais foi percebida tanto na relação entre receptores e doadores e nas parcerias feitas para viabilizar o Banco de Alimentos, como também entre os próprios receptores constatando-se a geração de capital social entre eles. As declarações dadas por Rigaud sobre a evolução das interações entre as entidades receptoras refletem às circunstâncias propícias ao registro deste fato:

Aconteceu de uma instituição pedir a outra uma cozinheira para a instituição dela. Já tem uma de nossas trainandas que era de uma instituição e foi trabalhar na outra instituição. Aconteceu espontaneamente. Elas têm ido juntas para o Conselho de Assistência Social, têm tomado posições juntas no Conselho. As instituições de Olinda, elas se agruparam e hoje, em

cima do conhecimento que tinham do Banco estão tomando posições juntas lá (Rigaud, entrevista, setembro 2003).

À medida que estas interações são importantes para gerar confiança e reforçar os comportamentos desejados na ambiência institucional do Banco de Alimentos, tornando os participantes mais cooperativos, elas também se prestam como mecanismos de controle entre *os stakeholders* por reforçarem elementos como as regras de reciprocidade e cooperação para o alcance de resultados comuns a todos.

4.5 Formalização dos arranjos estruturais e sua transformação em políticas e procedimentos favoráveis à geração de capital social estrutural

A habitualização diz respeito ao surgimento de bases padronizadas envolvendo a criação e implementação de arranjos estruturais (TOLBERT ; ZUCKER, 1999). Para que o desenvolvimento institucional do Banco de Alimentos esteja relacionado à geração, manutenção e multiplicação de capital social, torna-se necessário que esses arranjos estruturais sejam formalizados em políticas e procedimentos que apoiem as atividades e funções, tais como a tomada de decisão, planejamento, comunicação e resolução de conflitos, imprescindíveis para promover a ação cooperativa na qual os *stakeholders* despertem para o sentimento de reciprocidade e confiança.

Outrossim, os dados indicam ainda, que por parte do presidente houve uma preocupação administrativa em preparar não só a estrutura organizacional dessa regional para viabilizar esse novo empreendimento social como também de buscar subsídios externos desde que surgiu a idéia de implantação do Banco de Alimentos. Na análise do caso nota-se clara evidência de que a posição estratégica de presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc

facilitou todo o processo, quando buscou integrar, de forma cooperativa, as competências da Federação do Comércio do Estado de Pernambuco, do Senac e do Sesc para viabilizar a formação e implantação do Banco de Alimentos, aliás fato já reconhecido na seção anterior, quando se tratou da ação de parceria entre as três instituições. Uma delas, o Sesc, é focalizada a seguir.

4.5.1 A reestruturação organizacional do Sesc

Para viabilizar a implantação do Banco de Alimentos e de outros projetos de interesse da instituição, o Sesc Pernambuco promoveu uma reestruturação organizacional criando duas assessorias, por meio da Resolução CR/Sesc/PE Nº 001/2001, de 01 de fevereiro de 2001, *ad referendum* do Conselho Regional - a Assessoria de Projetos Especiais e a Mercadológica e de Captação. No conteúdo deste documento destaca-se a relevância da implantação do projeto Banco de Alimentos e a atribuição dada à Assessoria de Projetos Especiais, pela responsabilidade do estudo, desenvolvimento e execução deste e de outros projetos especiais, entre os quais o do Banco de Alimentos foi o único projeto até agora implementado, talvez pela prioridade que lhe foi conferida.

De acordo com a análise também se pode inferir que a nova estrutura adotada pelo Sesc favorece a abertura de canais de comunicação formais e informais e à interação de pessoas no ambiente organizacional, como mostra o recorte abaixo:

Realizar estudos e pesquisas sobre os projetos especiais, em articulação com a Assessoria de Planejamento e a Divisão de Atividades Sócias; [...] executar tais projetos procurando a cooperação dos demais órgãos deste Regional [...]; associar-se, em busca de parcerias, patrocínios e doações, com pessoas físicas e jurídicas [...], articulando-se, para esse fim, com a Assessoria Mercadológica de Captação. [...] integrar-se com a Assessoria Mercadológica e de Captação, bem como com a Coordenadoria de Comunicação, para melhor divulgar os projetos e os resultados (SESC, 2001).

As ações e procedimentos dessa Assessoria conduzem a busca da cooperação, a promoção de interações sociais entre os pares organizacionais ou entre níveis diferentes, condição ressaltada por Pruzak e Cohen (2001); Uphoff (2000); Leana e Van Buren (1999), para a construção da confiança e a existência de capital social.

A reflexão feita no trabalho ainda sugere que a criação da Assessoria Mercadológica e de Captação corresponde a uma estratégia da nova gestão do Sesc para aproveitar o capital social adquirido pela instituição ao longo de sua existência, visto como fator essencial para se reconstruir a imagem do Sesc após os períodos de intervenção por que passou recentemente. Sem essa ação integrada, dificilmente o Banco de Alimentos poderia usufruir a credibilidade do Sesc Pernambuco, especialmente pelo caráter de intermediação que nele reside e pela estratégia de participação voluntária de doadores de que sua missão depende. A Assessoria Mercadológica e de Captação apóia a divulgação das atividades do Banco de Alimentos, a exemplo do que faz com outras atividades desenvolvidas em toda regional.

De acordo com Tolbert e Zucker (1999), as organizações tendem a adotar estruturas pré-testadas por outras organizações visando maximizar os resultados de sua adoção. Esta estratégia tende a gerar capital social à medida que as organizações interagem na busca dos conhecimentos que vão lhes dar mais eficiência e eficácia, aproximando pessoas e criando redes de relacionamentos. Nesse sentido, as informações obtidas revelam que os bons resultados alcançados pela atuação do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco colocaram-no como modelo a ser estudado e copiado pelas regionais do Sesc que iriam implantar um programa de distribuição de alimentos em virtude da criação do Programa Mesa Brasil Sesc, no ano de 2003.

O Programa Mesa Brasil Sesc tem como objetivo estabelecer uma rede nacional contra a fome e o desperdício de alimentos, para apoiar o Programa Fome Zero implementado pelo Governo Federal, como explicitado no conteúdo do Protocolo de Cooperação firmado entre o

Conselho Nacional do Sesc e o Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome, assinado em 24.02.2003:

O Programa Mesa Brasil Sesc terá seu foco na arrecadação e distribuição de alimentos doados, enfatizando o estabelecimento de parcerias e a realização de ações educativas de forma continuadas, bem como a ampliação dos projetos já desenvolvidos pelos Departamentos Regionais do Ceará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo (SESC, 2003, p. 2).

Por determinação do Departamento Nacional do Sesc, as regionais Espírito Santo, Amazonas, Tocantins, Maranhão, Alagoas, Rio Grande do Norte e Paraíba vieram fazer estágio no Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, revelando, assim, a legitimação do modelo adotado junto a esse órgão normativo, como comenta o técnico desse Departamento em sua passagem pelo Recife:

[...] até então, os estágios eram feitos em São Paulo. Mas, Pernambuco foi escolhido em virtude das informações de como o Banco está trabalhando. Trabalhando dentro de uma qualidade altíssima de excelência [...] É um Banco onde a gente pode vir aprender. [...] (Silveira, entrevista, novembro 2003).

A rede criada pelo Mesa Brasil Sesc, na qual as Regionais são aproximadas em busca de desenvolver capital intelectual, é reconhecida como a dimensão estrutural do capital social por Nahapiet e Goshal (1998), cujo estágio institucional é de arregimentação de recursos, requerendo tempo e investimentos para manter o capital social criado. Essa é a opinião do Diretor Regional, ao falar dos relacionamentos com outros bancos de alimentos que compartilharam sua experiência para o Sesc Pernambuco:

Eles vieram transmitir a experiência, nós anotamos tudo, ficamos com toda a memória daquilo, então não houve novos contactos. [...] Fernando foi ao Rio e a São Paulo trazer a experiência deles lá. Mas a coisa depois de implantada cessou porque a gente tinha que cuidar da nossa horta aqui. Muita coisa para fazer e como o modelo engrenou, aí não tinha, não tinha muito sentido. [...] mas, a gente de um certo modo correu independente, como também todos que vieram aqui para ver o nosso modelo. Viram como funciona; anotaram e muito obrigado. Depois, se houver alguma dúvida,

eles ligam sempre para Fernando e nós ficamos sempre a disposição (Neves, entrevista, setembro 2003).

Vale dizer que a presença de capital social nas relações interorganizacionais traduz-se mais pelo compartilhamento e criação de valores do que simplesmente por se estar trabalhando junto (OLIVEIRA, 2003). No caso do Banco de Alimentos este é um ponto que merece novos estudos.

Quanto ao Banco de Alimentos, os resultados até agora alcançados são promissores, em pouco mais de um ano de funcionamento, visto que, em dezembro de 2003, era o terceiro colocado na relação nacional de arrecadação e distribuição de alimentos, entre as regionais Sesc que promoveram essa iniciativa no período recente. O que parece ter propiciado a reconstrução da credibilidade do Sesc Pernambuco junto ao Departamento Nacional do Sesc, gerando confiança e cooperação entre as duas entidades, como percebido pelo presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc:

É um investimento altíssimo que está sendo realizado pelo Sesc Nacional porque Pernambuco não dispõe de recursos para isso, mas que tem sido em decorrência exatamente desse trabalho que nós estamos desenvolvendo. Então o Banco de Alimentos possibilitou que o Regional de Pernambuco fosse visto de uma forma diferente para poder merecer esse apoio que tem merecido do Departamento Nacional do Sesc (Albuquerque, entrevista, março 2004).

4.5.2 A implementação da idéia Banco de Alimentos

Para dar conhecimento à sociedade do novo empreendimento do Sesc Pernambuco, a Fecomércio realizou o Seminário Internacional Bancos de Alimentos – Funções e Efeitos na Sociedade, em 5 de outubro de 2001, reunindo diversos públicos relevantes para a viabilização desse projeto.

A entrevista com o organizador e coordenador do Seminário Internacional, confirma que esse evento teve sua origem nos relacionamentos da Fecomércio, ratificando que o capital social é meio pelo qual as organizações importam informações e conhecimento:

Foi através de um vídeo que foi trazido à Fecomércio pela Sra. Suzana Leal, coordenadora da Ação Empresarial pela Cidadania, e foi apresentado esse vídeo ao Prof. Josias Albuquerque. E eu estava presente juntamente com a jornalista Pureza Guedes. Nesse momento, nós vimos não só o funcionamento do Mesa São Paulo, no vídeo, como também a realização de um seminário de caráter internacional sobre o tema bancos de alimentos. A partir daí, surgiu a idéia de se fazer um seminário internacional como *start-up*, ou seja, primeira etapa, uma partida para o projeto de Banco de Alimentos de Pernambuco, que seria coordenado pelo Sistema Fecomércio, como de fato hoje existe sendo coordenado pelo Sesc Pernambuco. Como base inicial deste processo, eu estive numa viagem internacional à Espanha e Portugal visitando os Bancos de Alimentos de Lisboa e de Madri (Mussalém, entrevista, setembro 2003).

Pelo visto, o Seminário Internacional foi o meio pelo qual os diversos *stakeholders* reunidos puderam apreender as experiências de bancos da Espanha e Portugal, bem como o próprio trabalho realizado pelo Sesc São Paulo e Sesc Rio. Os resultados positivos das referidas experiências foram importantes recursos para reforçar o valor da estrutura a ser adotada pelo Sesc e reduzir a resistência dos atores organizacionais e sociais. Como sugerido por Tolbert e Zucker (1999), essa resistência surge também porque não há garantia de que a nova estrutura irá prevalecer.

Nessa perspectiva, a exposição de representantes dessas estruturas já legitimadas foi importante para que o Sesc Pernambuco pudesse adequar seu modelo de trabalho ao programa de combate ao desperdício conforme os recursos institucionais disponíveis e para a mobilização do capital social já existente, impulsionando a fase de habitualização, como argumenta o Diretor Regional ao referir-se as ações do Sesc após a realização do Seminário em 2001:

Vieram então pessoas de São Paulo, Rio de Janeiro, Espanha e Portugal e adicionaram com suas exposições. Da síntese dessas idéias surgiu, então, o desenvolvimento do modelo do Banco de Alimentos de Pernambuco. Daí,

fomos envidando esforços e realizando contatos. Até que nove meses depois, mais ou menos em setembro do ano seguinte, começamos a funcionar com banco de alimentos num modelo inicial de colheita urbana (Neves, entrevista, setembro 2003).

Por outro lado, os palestrantes apontaram o pioneirismo do Sesc no caso brasileiro, bem como puderam realçar quais eram os comportamentos e papéis desejados para um futuro programa do Banco de Alimentos. Assim, para esta pesquisa, o Seminário Internacional foi um expressivo passo visando gerar confiança no trabalho que se propunha realizar.

4.5.3 Os treinamentos dados pelo Banco de Alimentos como recurso de geração de capital social

O conteúdo das entrevistas de vários *stakeholders* salientou a dificuldade de se realizar um trabalho de intermediação de doações de alimentos em virtude de a legislação brasileira responsabilizar o doador inicial por qualquer dano à saúde da pessoa que consumir o alimento doado. Desta forma, os treinamentos realizados pelo Banco de Alimentos assumiram um caráter normativo, reforçando o conhecimento explícito relativo à forma correta de tratar o alimento em seus diversos estágios. Consistiu também num processo educativo proporcionado pela metodologia utilizada, requerendo dos participantes aprenderem sobre condutas corretas de manipulação de alimentos, com eventuais correções e informações técnicas sendo repassadas por meios didáticos e de interação social amplamente favorecido pela quantidade de horas de treinamento reservadas às equipes envolvidas pelo Sesc.

De acordo com os dados levantados e mesmo pela participação desta autora em várias sessões dos treinamentos aplicados, cabe assinalar que essa política foi considerada uma das ações mais eficazes para gerar e disseminar a confiança necessária à criação e manutenção do capital social no ambiente interno e externo do Banco de Alimentos (LESSER, 2000). Ao mesmo tempo serviu para informar valores, normas e padrões de comportamentos esperados

das entidades receptoras, essenciais para a construção da legitimação do Banco de Alimentos (PEREIRA; FONSECA, 1997) junto aos doadores de alimentos e outros *stakeholders* balizadores dessa fase de pré-institucionalização referida por Tolbert e Zucker (1999).

A argumentação feita pela coordenadora de nutrição, ao analisar o comportamento das entidades receptoras, vai na mesma direção:

A gente percebe até uma mudança na conduta delas. Eram pessoas, podia-se dizer que tinham uma postura doméstica nas instituições [...] a gente chega, hoje, nas instituições, sem avisar, e encontra as pessoas com uma postura profissional. [...] é uma postura de que aquele conhecimento não foi em vão. Elas absorveram e fazem uso dele lá (Dias, entrevista, fevereiro 2004).

4.5.4 A criação de infra-estrutura para o Banco de Alimentos

Na visão dos *stakeholders* internos do Banco de Alimentos, as instalações infra-estruturais, tais como sede administrativa; central telefônica 0800; espaço na *internet*; sistema de transporte próprio e adequado ao tipo de alimentos coletado; central de estocagem e distribuição, com cozinha para treinamento, constituem amplo suporte para a realização das atividades de coleta e distribuição de alimentos. Desse modo, exercem forte influência na geração da confiança entre os diversos públicos que viabilizam o Banco de Alimentos, ratificando as proposições de Uphoff (2000) e Lesser (2003), de que investimentos e uso repetido de comunicações interativas são necessários para a geração de capital social. Certamente, além dos receptores, um dos públicos mais beneficiados vem a ser os doadores, destacados pelo caráter voluntário da participação desta categoria de *stakeholder* no programa Banco de Alimentos.

Para alguns dos entrevistados, a infra-estrutura foi essencial para a construção de um diferencial no trabalho realizado pelo Banco de Alimentos, incentivando os movimentos de

doação de alimentos pela sociedade, como reconhecido em vários momentos desse depoimento:

O Banco de Alimentos é uma oportunidade segura para as empresas que têm o interesse em fazer um trabalho social. É o trabalho minimizado que a empresa vai ter se ela quiser promover um trabalho de doação porque ela não vai precisar montar esse esquema de entregar em tantos lugares. Ela só basta avisar: eu tenho doação. A gente se encarrega de ir buscar, a gente se encarrega de entregar às instituições com o recibo, com o comprometimento de que aquele produto vai ser utilizado dentro dos prazos, das condições certas, que aquele produto não vai ser desviado. Então, eu acho que, nesse sentido, nós somos um facilitador para a empresa. Principalmente as grandes empresas.

[...] então eu acho que isto é um diferencial do Banco em relação a muitas instituições que fazem esse trabalho de captação de alimentos (Braga, entrevista, setembro 2003).

Nesse contexto, salienta-se a representação simbólica detida pela Central de Estocagem e Distribuição do Banco de Alimentos, que ocupa um espaço da Ceasa, ambiente do qual provém a maior parte da coleta de alimentos em tonelada/dia, considerando que as estruturas criadas por uma organização desenvolvem tanto uma função de racionalização do trabalho, como uma função simbólica (MEYER; ROWAM, 1977).

Bem montado, esse espaço tem imprimido credibilidade às atividades realizadas pelo Banco de Alimentos, junto aos doadores e receptores, além de funcionar como mais um canal da comunicação circulante entre os *stakeholders* envolvidos. Pelos depoimentos de Braga e Rigaud, os receptores quando visitam a Central de Estocagem e Distribuição aproveitam para também visitar os doadores que lhes foram apresentados em ocasiões anteriores. Deve ser notado que o corpo funcional do Banco de Alimentos também se encarrega de promover essa interação, sempre procurando aproveitar as oportunidades que surgem. Note-se que os próprios doadores funcionam como estímulo para outros comerciantes, ainda não adeptos ao programa, a também doarem seus excedentes para o Banco de Alimentos, mesmo que em caráter eventual.

Sem dúvida, conclui-se que toda a infra-estrutura constituída pelo Banco de Alimentos estabelece formas de comunicação, que transmitem e ratificam valores que norteiam essa organização, criando significados compartilhados. Também por meio deles se pode evitar ou esclarecer situações de conflitos apontada como uma ação gerencial importante para a geração de capital social segundo Uphoff (2000).

4.5.5 A socialização dos resultados

Nesse ponto da análise cabe focalizar o tema da socialização dos resultados alcançados nas atividades desenvolvidas pelo Banco de Alimentos. Um dos mecanismos encontrados pelas lideranças do Banco de Alimentos para tal fim, foi a exposição desses resultados no *site* do Sesc, meio pelo qual a sociedade local e nacional pode tomar conhecimento e disseminar as informações sobre o assunto, outras vezes recorrendo aos órgãos de imprensa da cidade do Recife.

Nesse sentido, a mídia tem sido relevante para o processo de institucionalização do Banco de Alimentos sob o ponto de vista cognitivo, principalmente pela imagem confiável que ele passa. Desde sua inauguração, nota-se a expansão desse espaço, pela veiculação gratuita de reportagens que abordam o seu papel e resultados alcançados em reportagens que têm como foco a área social.

Da mesma forma, há uma preocupação da presidência do Sistema Fecomércio Senac-Sesc em se fazer presente para informar pessoalmente aos doadores de alimentos, regulares e eventuais acerca da evolução dos trabalhos. Isto tem acontecido por meio de reunião, reunião-almoço ou mesmo de confraternizações. Logo, essa política vem reforçar o processo de institucionalização do Banco de Alimentos, na medida em que as comunicações feitas disseminam valores que o norteiam e mostram importância social de sua missão e estrutura.

Na difusão feita pelo Banco, os participantes do trabalho são informados sobre o destino da doação e seu correto aproveitamento.

Entretanto, segundo declaração de Rigaud, embora exista uma estrutura viável à formação de capital social e reforço institucional do Banco de Alimentos, muito ainda deve ser investido, principalmente no que se refere aos doadores da Ceasa, cuja participação deveria ser maior, em sua opinião:

A gente tem uma confraternização uma vez por ano. Tem almoços que são feitos com o objetivo de afinar a relação entre o próprio Sesc, o presidente do Sesc e os doadores. Tem também um programa de visitas que a gente leva o doador à instituição. A gente já fez isso umas oito vezes. Não são muitos doadores que vão. Só vão dois. Só vão três. Mas, leva na instituição e apresenta. Aqui da Ceasa eu acho que já foram uns dez, doze doadores. A gente criou isso também para ficar uma coisinha mais afinada e conseguimos tanto que, como eu já disse, eles hoje se conhecem, se identificam, se visitam (Rigaud, entrevista, setembro 2003).

Isto sugere que embora os comerciantes da Ceasa sejam os doadores mais relevantes do Banco de Alimentos, na relação tonelada/dia, esse capital social necessita de mecanismos outros para a sua manutenção, com o objetivo de não deixá-lo erodir, tal como recomenda Uphoff.(2000).

4.6 Domínio e fatores dinâmicos: a organização social do Banco de Alimentos

De acordo com Blau e Scott (1970, p. 14-15), como termo organização social “refere-se às maneiras pelas quais a conduta humana se organiza socialmente”, conforme as condições sociais que influenciam seu comportamento.

Como já referido, a consolidação dos dados apresentou que o Seminário Internacional, organizado pela Fecomércio para promover o Banco de Alimentos, conseguiu reunir pessoas

com valores comuns quanto aos problemas sociais, dispostas a interagir entre si, fomentando a solidariedade e cooperação. Entre elas, o envolvimento antecedente com causas sociais, por meio institucional ou pessoal, igualmente parece ser um elemento comum em suas vidas, com o compartilhamento de ideais, tais como a confiança no trabalho de outros e o sentimento de cidadania. Nesse particular, para Machado (1997) é característica da idéia de cidadania a participação ativa no tecido social, articulando-se os projetos individuais com os coletivos, assumindo-se responsabilidades relativas aos interesses e ao destino da coletividade.

Entretanto, devido à opção metodológica de privilegiar a perspectiva interna do Banco de Alimentos, a organização social foi contemplada pela visão de apenas sete dos entrevistados, cujo perfil denota pessoas que criam e implementam estratégias de ação visando a sobrevivência do Banco de Alimentos. Desta forma, a análise feita tem um foco micro, referindo-se a constituição do Banco de Alimentos e suas ligações com as redes internas do Sesc.

Nesse ponto, salienta-se a forte influência dos relacionamentos interpessoais na composição do grupo lotado no Banco de Alimentos, sugerindo a presença da confiança nesses relacionamentos, interpretação apoiada nessa declaração:

[...] desde 1996, eu fui contratado pelo Senac como assessor do presidente. Eu permaneci no Senac até dezembro de 2001, quando o presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc me convidou a me demitir, vamos dizer assim, para que eu pudesse assumir a coordenação, dar os passos iniciais do projeto do banco (Soares, entrevista, outubro 2003).

Um outro aspecto a enfatizar na organização social do Banco de Alimentos, é o respeito às regras que norteiam o comportamento de seus membros, que junto com a sensibilidade social assumem um caráter ético e normativo, como mostra a fala do presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc ao responder sobre os fatores que influenciaram a seleção das pessoas que compõem o Banco de Alimentos:

Sensibilidade social. Esse é o principal. Onde as pessoas têm essa sensibilidade para o trabalho com o social, isso aí tem uma importância muito grande. Você não pode querer colocar no Banco de Alimentos uma pessoa que seja um burocrata. Então, tem que sentir os problemas das pessoas. Tem que ter uma formação apropriada para isso. Nós trabalhamos com pessoas que tenham esse tipo de formação. Além da formação que a universidade oferece, tem que ter essa sensibilidade. Essa é a primeira característica de uma pessoa que trabalha com o Banco de Alimentos (Albuquerque, entrevista, março 2004).

O grupo social integrado pelos *stakeholders* entrevistados é constituído por indivíduos de ambos os sexos e com formação escolar superior multiprofissional, como consta do Quadro 4 (3), página 52, no qual aparecem uma nutricionista e duas sociólogas, profissionais relevantes ao programa pelo conhecimento especializado que usam e disseminação nas interações sociais, importantes para a geração de confiança, cooperação, solidariedade e generosidade entre todos os *stakeholders*. Entretanto observa-se que só Rigaud tem sua atuação restrita ao Banco de Alimentos.

Aliás, com a criação do Mesa Brasil Sesc, os profissionais de nutrição e de serviço social passaram a ser requisitos da formação de um banco de alimentos, como apresenta o técnico do Departamento Nacional:

Então o programa é um programa de nutrição, de alimentação. [...] Nós temos um viés educacional tanto na área da nutrição como na área da assistência social do que a gente não domina. Então outra coisa importante para o projeto, a nível nacional, é ter pessoas que tenham a formação de assistente social. O programa basicamente se caracteriza por dois profissionais trabalhando juntos: nutricionista e assistente social (Silveira, entrevista, novembro 2003).

4.7 Capital social cognitivo

O processo de institucionalização ocorre de forma diferenciada entre as organizações, não obstante se faça necessário a construção e o compartilhamento de significados desejados e internalizados pelo esquema mental dos atores sociais. Nesses termos, para manter a geração

de capital social ao longo do processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco compreende-se que normas, valores, atitudes e crenças disseminadas através da cultura e ideologia vigentes sejam utilizadas para reforçar a interdependência positiva internamente, de modo a se obter comportamentos cooperativos e a uma ação coletiva de benefícios mútuos referidos por Uphoff (2000).

4.7.1 Normas, valores, atitudes e crenças

Alguns elementos constituem o universo simbólico de uma organização, moldando os comportamentos desejados, por meio da construção de significados compartilhados, os quais, em conjunto enfeixam aquilo que vem a ser a cultura dessa entidade. São eles disseminados pelas e nas interações sociais, seja através de instrumentos verbais ou não verbais de comunicação, ou seja, gestos, atitudes e manifestações tácitas de acordo ou desacordo, que podem ser percebidos nos elementos tangíveis, tais como documentos, e nos intangíveis, tais como a ideologia e princípios que governam uma organização.

As normas, principalmente de reciprocidade, que transmitem os comportamentos desejados entre os membros de um grupo, são vistas por Putnam (2000) como fortalecedoras da confiança social, reduzindo os custos de transação e facilitando a cooperação, sobretudo quando geram a expectativa de que todos cumprirão sua parte.

Para não ser surpreendido por problemas com a legislação brasileira, quanto à qualidade e responsabilidade pelo alimento doado, o Banco de Alimentos não abre mão de rígidas normas de conduta para a manipulação e utilização dos alimentos objeto de sua intermediação, de modo a eliminar riscos de contaminação. O controle social entre as partes que fazem o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco também é estimulado, até porque isso, para os entrevistados, transmite confiança na relação com os doadores. Inclusive, durante o

desenvolvimento da pesquisa, o termo confiança esteve presente nas entrevistas feitas com os *stakeholders*, em vários momentos, mostrando-se ser uma preocupação constante.

Na literatura, Alves (1997) entende normas e regras como sinônimos. Desse modo, normas podem ser estabelecidas formalmente, tanto de maneira formal como informal, salientando-se mais o seu aspecto cognitivo. No caso do Banco de Alimentos, as normas formais, ou regras, foram expressas no termo de adesão assinado pelas entidades receptoras no qual foram delineados direitos e deveres das partes. Outras orientações semelhantes, embora não escritas, também foram percebidas no dia a dia organizacional.

Nesse sentido, o combate ao desperdício constituiu não apenas uma meta do trabalho do Banco de Alimentos, mas uma norma internalizada por todos, a conduzir os procedimentos e papéis desenvolvidos pelos *stakeholders* envolvidos, como assinalado na entrevista do Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc:

Nós queremos evitar o desperdício, mas queremos evitar também nas instituições que são beneficiadas com o projeto, porque não adianta você tirar o alimento de uma empresa onde seria desperdiçado e passar para uma instituição que vai desperdiçar da mesma forma (Albuquerque, entrevista, março 2004).

Já os mecanismos de controle social foram evidenciados nas rotinas de visitas surpresas realizadas pelo serviço de nutrição e de acompanhamento social do Banco aos receptores, especialmente atento às frequências nas salas de treinamento pelos manipuladores de alimentos e representantes dessas entidades. Considerando que o sucesso da ação coletiva na qual todos se beneficiam é um resultado da cooperação de todos (UPHOFF, 2000), também se observou práticas e mecanismos de controle exercidos pelo próprio grupo participante do Programa Banco de Alimentos, pelo uso de técnicas disseminadas nos treinamentos. Nele, procedimentos e tratamento de alimentos, a exemplo da higienização, são discutido e repassados continuamente, inclusive com a aplicação de sistema de avaliação.

Sob esse aspecto, também os doadores são orientados sobre alimentos ainda em condições de serem recebidos como doação e considerados próprios para consumo. Ao que parece, as normas difundidas pelo Banco de Alimentos serviram e servem para fixar e fortalecer os laços entre as partes necessárias, sendo úteis não só para viabilizar sua sobrevivência como para confirmar a importância da expectativa de reciprocidade na fomentação do capital social.

Para Scott (1995), os valores são concepções do preferido ou desejável junto com a construção de padrões pelos quais estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados e avaliados. Segundo Blau e Scott (1970), os valores comuns governam as finalidades pelas quais um grupo desenvolve suas atividades.

Durante esta pesquisa, destacou-se que o Banco de Alimentos está no processo de construção e disseminação de valores, que, embora não completamente formalizados, permeiam as declarações dos entrevistados, em diferentes perspectivas, ora mais subjetivas, ora mais objetivas. Neste ensejo, surgiram menções como ética e honestidade no desenvolvimento das atividades por parte dos *stakeholders* envolvidos, deixando transparecer que a justiça distributiva é um valor que norteia o senso de missão do Banco de Alimentos. Do ponto de vista prático, isso pôde ser interpretado pelas ações dos *stakeholders* em busca de alimentos onde sobram para entregá-los a quem não os tem, tornando concreta a visão de futuro do Banco de Alimentos, declarada pelo Presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc:

Eu espero que daqui a alguns anos não exista mais necessidade de atuação do Banco de Alimentos. Que o povo brasileiro seja um povo feliz. Que tenha condições de se manter, de suprir suas necessidades (Albuquerque, entrevista, março 2004).

4.7.2 Domínio e fatores dinâmicos

4.7.2.1 Cultura cívica do Banco de Alimentos

Segundo Uphoff (2000), os elementos que geram capital social podem também ter o efeito de diminuí-lo ou até destruí-lo, dependendo de como as pessoas acessam seus resultados ou benefícios. Pela leitura dos dados, de forma subjetiva, o Banco de Alimentos procura disseminar uma cultura cívica de responsabilidades compartilhadas, na qual a reciprocidade ao investimento de cada é um ponto crítico.

Outrossim, Putnam (2000, p. 103) aponta a contribuição das associações civis para o atendimento a objetivos coletivos, afirmando que: “no âmbito interno, as associações incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e o espírito público”, considerando-se que seus integrantes com isso desenvolvam maior senso de responsabilidade para com os empreendimentos coletivos. Assim, embora o problema da fome seja comum às pessoas que vivem em favelas, nas calçadas ou nas vias públicas das cidades, tanto quanto àquelas que estão sendo assistidas por uma entidade filantrópica, o Banco de Alimentos optou por só beneficiar atores sociais coletivos e não individuais. Talvez isso tenha ocorrido pelo senso de responsabilidade, discricionária e legal, que se supõe encontrar junto as entidades receptoras, em algum grau. Também os doadores são atores coletivos.

4.7.2.2 Confiança, cooperação, solidariedade e generosidade

Embora seja crescente o interesse da academia pelo tema confiança, sua literatura ainda é confusa. Na visão de Maciel (2003, p. 284), isto se dá em virtude das múltiplas definições e concepções do que venha a ser confiança, apontando-se duas linhas distintas de estudo, como apresenta a autora:

Enquanto, na versão associativa, confiança é sinônimo de amizade, na perspectiva econômica *stricto sensu* as relações estáveis de confiança, reciprocidade e cooperação são vistas como instrumentos para azeitar as relações entre agentes econômicos e melhorar a eficiência de arranjos organizacionais entre e no interior da firma.

Um outro ponto crítico está nas formas e escalas de mensuração da confiança interpessoal que, segundo Seligson e Rennó (2000), necessitam de avaliação para apoiar melhor a relação entre confiança e capital social nos estudos de campo realizados na América Latina.

A despeito dessas discussões, a confiança assume um papel fundamental para motivar a cooperação entre os atores sociais. Desta forma, Fukuyama (1995) entende como confiança a expectativa que surge dentro de uma comunidade regular e honesta e com comportamento cooperativo baseado em normas comuns. Nesse sentido, Outhwaite e Bottomore (1996) colocam que a noção de confiança e cooperação se aproxima de situações que apresentam maiores riscos de deserção de outros.

Neste estudo, pode-se perceber que a vontade e necessidade de criar confiança permeou todas as ações do processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco. Como colocado por Uphoff (2000), os elementos da categoria cognitiva do capital social são implícitos, mas se externalizam por meio das ações e comportamentos das pessoas.

Assim, sendo a confiança essencial para assegurar a cooperação nos empreendimentos coletivos, a cadeia de relações sociais tem um papel fundamental em sua disseminação e transmissão, porque também funciona como um endosso à sua consecução, na medida em que “confio em você porque confio nela, e ela me garante que confia em você” (PUTNAM, 2000, p. 178). Nesse contexto, o crescente número de adesão de empresas doadoras é tomado como sinal da existência de confiança e cooperação no Banco de Alimentos Sesc Pernambuco,

considerando que qualquer instabilidade que se externalize para a sociedade, repercutirá sobre essa categoria de *stakeholder*, como a primeira a ser atingida.

Nesse particular, desde sua entrada em atividade efetiva, o Banco de Alimentos vem angariando apoio, tendo iniciado com 20 empresas doadoras e despontando com cerca de 83, conforme distribuição levantada em 2003, constante do Quadro 5(4).

Quadro 5 (4)

Tipo de alimento	Número de empresas doadoras	Ambiente
Alimentos perecíveis	65	Ceasa
Alimentos não perecíveis	14	Apenas 01 na Ceasa
Serviços	04	Apenas 01 na Ceasa
Total	83	

Doadores do Banco de Alimentos em dezembro de 2003
Fonte: Arquivo do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco

Para Uphoff (2000), a confiança é percebida na forma de relacionar-se com os outros, ao passo que a cooperação diz respeito à disponibilidade para aceitar tarefas. Nesse sentido, há um indicativo de que todos gostam dos papéis que desempenham.

Por outro lado, transparência e compartilhamento de informações também foram elementos fundamentais para gerar confiança, como percebido na declaração do Presidente da Assucere, a respeito do relacionamento entre a Associação que preside, os doadores da Ceasa e o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco:

[...] a intenção nossa é dar. Eu costumo dizer que pior do que você querer ganhar é achar a quem dar. Eu estou com uma mercadoria. Eu quero fazer uma doação. Mas, eu tenho medo em relação a quem eu vou doar, tanto pela responsabilidade como pela falta de certeza se o lado de lá é realmente sério. Eu estou com 10 cestas básicas e vou levar para aquele rapaz que tem uma creche. Mas será que ele vai realmente distribuir as 10 cestas? [...] Hoje, nós criamos um elo entre o comerciante que quer doar. Ele vai doando gradualmente porque sabe que ali é tudo sério. Tudo leva a frente e vai dar tudo certinho (Guedes, entrevista, outubro 2003).

Um outro ponto favorável à geração de confiança e cooperação parece ser a associação de experiências positivas com projetos sociais anteriores à implantação do Banco de

Alimentos, segundo os entrevistados. Nesse contexto, salienta-se o papel institucional do Sesc, como percebido pelo gestor do Banco de Alimentos:

[...] a marca Sesc é uma marca nacional de confiabilidade e de projetos sociais muito importantes, no Brasil inteiro, já desenvolvidos há muitos anos. Isso é uma garantia junto aos doadores de que o Banco de Alimentos, projeto do Sesc, possa ser confiável (Soares, entrevista, outubro 2003).

A confiança e cooperação ainda se evidenciam nos relacionamentos entre os *stakeholders* internos do Banco de Alimentos, considerando-se a homenagem prestada aos funcionários do Banco de Alimentos, com entrega de placas de reconhecimento pelo próprio presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc.

Para os entrevistados, a solidariedade é uma característica forte despertada pelo Banco de Alimentos. Para Uphoff (2000) ser solidário é incorrer em benefício de um grande grupo, além da família e parentes. Nesses termos, a solidariedade existe entre os pares no ambiente organizacional, visto que mutuamente se auxiliam para o cumprimento das metas, como é o caso dos doadores de alimentos, segundo relato abaixo:

A gente deixa-os muito tranquilos ao esclarecer que eles não têm o compromisso de doar, eles não têm a obrigação. Eles doam porque eles têm alguma coisa para doar. [...] Eu sinto que tem doadores que às vezes não têm o que doar. Mas, eles arranjam. Eles fazem isso porque têm prazer de doar, de participar sempre (Braga, entrevista, setembro 2003).

Na visão de Soares, a solidariedade também se dissemina entre aqueles que são os mais necessitados, em relação a seus pares, ou seja, outras entidades também assistidas, como assinala em sua entrevista:

[...] tem instituições que a gente auxilia, que já estão se oferecendo para dar sua colaboração às outras instituições. Já existe hospital se oferecendo para ir ao encontro das outras instituições carentes (Soares, entrevista, outubro 2003).

A generosidade é entendida como fruto do comportamento altruístico. Porém, pelos dados analisados, esse comportamento não se apresenta totalmente desarticulado de interesses próprios. Nesse sentido, Putnam (2000) e Uphoff (2000) colocam a generosidade como o comportamento de somar o bem estar dos outros ao seu próprio. Nessa ótica mais realista e menos idealista, pode-se observar que a generosidade está presente entre os *stakeholders* do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, sob a constatação de que todos recebem contra-parte por sua devoção à causa e aceitação dos padrões determinados. As empresas doadoras têm seu nome divulgado para a sociedade pelo Banco de Alimentos (vide anexo C), ao passo que as entidades receptoras ganham não só o alimento mas também o conhecimento técnico e a assistência médico-odontológica. Soma-se a esse benefício o certificado individual que o representante recebe no treinamento. A Assucere tem procurado demonstrar a seus associados que hoje mantém relacionamentos estreitos com uma instituição legitimada como o Sesc. E o Sesc aumentou o seu conceito entre os *stakeholders* que o balizam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo procurou-se responder como se deu a geração de capital social ao longo do processo de institucionalização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco sob a perspectiva de seus *stakeholders* mais relevantes. Como visto, os *stakeholders* desempenharam um importante papel para a geração de capital social no Banco de Alimentos. Alguns pela mobilização de sua rede de relacionamentos em favor do Banco de Alimentos, criando novas redes e ligações interpessoais e interinstitucionais. Outros contribuindo com os suportes regulativos, normativos e cognitivos necessários ao seu pleno funcionamento.

No processo de concepção do Banco de Alimentos, destaca-se a figura do presidente da Fecomércio, também dirigente máximo do Sesc, cuja ação empreendedora foi favorecida pelas informações que recebeu do Mesa São Paulo trazidas pelo Instituto Ação Empresarial pela Cidadania, desse modo repetindo o já feito por aquela regional.

Nessa fase de formação, alguns *stakeholders* tiveram relevância no desencadear dessa inovação, seja subsidiando o processo decisório seja oferecendo condições práticas para a adoção de elementos estruturais para os procedimentos de implantação do Banco de Alimentos. Assim, o marco de referência desse processo pode ser atribuído ao Seminário Internacional que lançou o Banco de Alimentos, a partir dele consolidando contatos e esforços que foram respaldados pelos exemplos das bem-sucedidas experiências apresentadas no evento.

Nesse sentido, o processo de implantação foi a fase que mais evidenciou a necessidade de geração de capital social para o Banco de Alimentos e o próprio Sesc, cuja mobilização foi liderada pelo próprio presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc. Foi por meio dos seus relacionamentos que teve acesso a Assucere, considerada importante aquisição do Banco de

Alimentos, permitindo-lhe agregar contribuintes dela oriundos, com eles contando para expandir uma rede própria de relacionamentos com doadores, pelo efeito demonstração. A essa rede, também se somaram pessoas, como é o caso da ex-secretária da Assucere, atualmente hábil captadora de doações do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco.

Da Assucere, o Banco de Alimentos aproveitou o conhecimento prático e a matéria-prima necessária ao início de suas atividades, que viriam a lhe dar expressão nacional junto à rede Sesc. Isto gerou capital social não só para o Banco de Alimentos como também para sua parceira.

Nessa fase de implantação, evidentemente outros *stakeholders* podem ser citados, por serem essenciais para disseminar confiança no ambiente e estimular a criação de novas redes para o Banco de Alimentos, entre elas assinalando-se as entidades doadoras, cujos elos conduzem à formação de cadeias de valor com as entidades receptoras. Essas interações sociais se sobressaem porque servem para reforçar os esquemas cognitivos necessários à continuidade do processo de institucionalização do Banco de Alimentos, principalmente porque este precisa garantir a permanência do doador no programa, pela demonstração de que sua doação está sendo bem aproveitada. O que é aparentemente simples mas que requer infraestrutura logística, agilidade, qualidade dos relacionamentos e presteza do pessoal da operação nela envolvido.

Contudo, como visto o capital social não se distribuiu pelo Banco de Alimentos de forma eqüitativa, pois embora laços fortes tenham se formado entre seus componentes, o mesmo não se pode dizer da aproximação com a administração central do Sesc, cuja interação carece de mais investimentos, pois parece ser necessário mobilizar mais seus colaboradores e disseminar propostas para obter adesão de voluntários, como uma postura institucionalizada, até agora não alcançada.

Do ponto de vista prático, há uma boa ambiência a favorecer a interação social entre as empresas doadoras e entidades receptoras, observando-se nítida vitalidade na rede de relacionamentos, exemplificada pela coesão, sentimentos de amizade e contatos mais assíduos. Ao que parece, todos contribuíram para assegurar a confiabilidade necessária ao trabalho e despertar a solidariedade e a cooperação entre as partes que fazem o intercâmbio com a mediação feita pelo Banco de Alimentos.

O capital social nesta fase de implantação mostrou-se um importante insumo para a maximização dos recursos disponíveis. Da parte do Sesc, o capital intelectual, o capital humano e o capital infra-estrutural somados ao conhecimento prático e a matéria-prima da Assucere trouxeram resultados de eficiência e eficácia que recompensaram a parceria feita pelas duas entidades. Dessa forma, houve benefícios mútuos para ambas as partes.

Em relação à caracterização e identificação do estágio de institucionalização vivido pelo Banco de Alimentos Sesc Pernambuco, espera-se ter sido bem delineada a fase de habitualização por que ele passa, junto com os esquemas interpretativos e de legitimação ainda carentes de disseminação. Principalmente entre as empresas doadoras.

Embora haja uma boa inserção do Banco de Alimentos na Ceasa, entende-se que a aceitação e internalização cognitiva de que esse Banco é o correto e adequado, é o que vai dar continuidade a essa ação voluntária promovida pelo Sesc. Caso isso não ocorra com sucesso, qualquer outra iniciativa pode não favorecer as doações a serem captadas pelo Banco de Alimentos.

Nesse sentido, é necessário que o Banco de Alimentos diversifique meios de interação social entre esses doadores da Ceasa e o Sesc, visando aumentar a presença dos atores nesse empreendimento social, sendo sugerido o processo gerencial participativo. Aliás, como o lançamento do Banco não foi fruto de um planejamento estratégico da instituição e sim uma

iniciativa pessoal da presidência do Sesc, parece estar chegando a hora de mobilizar a entidade, como já foi mencionado.

No estudo, o modelo misto de análise do processo de institucionalização e do capital social permitiu visualizar os antecedentes que levaram às motivações que sensibilizaram o Sesc em torno da causa da fome. Assim, o agravamento dos problemas sociais e o movimento organizado de grupos da sociedade civil são indicativos da posição assumida pelo Sesc e de sua forma de promover a inserção social como também de se atualizar perante um contexto de demandas políticas, sociais e econômicas diferentes das que justificaram a sua criação. Hoje, a massificação da pobreza e as mudanças no sistema de produção mundial e nacional, com profundas repercussões nas relações de trabalho, emprego e renda, geraram a classe dos excluídos, entre os quais se vivencia o fenômeno da fome como um problema coletivo.

Todavia, a pesquisa também indica que essa motivação altruísta do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco tem outra intenção embebida nos passos que foram dados por seus inspiradores, também interessados em reconstruir a credibilidade e fomentar bons resultados para as relações institucionais do Sesc, abaladas por intervenções recentes de caráter reparador. Foi assim que o Banco de Alimentos serviu para reaproximar o Sesc Pernambuco e o Departamento Nacional, seu órgão normativo, cujo poder de viabilizar os recursos que vão apoiar os projetos dessa regional é um dos indicativos para o esforço empreendido para resgatar a imagem da entidade local, marcada pela necessidade de reafirmação de seu papel.

Há, ainda o próprio contexto de reestruturação das federações de comércio que resultou no Sistema Fecomércio Senac-Sesc, para o qual fluiu a presença de uma liderança capaz de articular esse processo de recuperação institucional, pela oportuna combinação de

capitais tangíveis e intangíveis, dirigidos para a mídia nacional e internacional, conforme os diversos públicos que pôde atingir em sua pertinente ação empreendedora.

O contexto também lhe é favorável pela proposta do Programa Fome Zero e da estratégia do Mesa Brasil Sesc, que motivaram interações entre as regionais do Sesc, consigo alocando recursos tanto físicos e financeiros como os de caráter regulativo e normativo, concentrando desde orientações e diretrizes emanadas do órgão máximo até chegar às metas a serem cumpridas por todas as regionais.

A consolidação do processo de institucionalização do Banco de Alimentos, nesse primeiro estágio, tem como fator integrativo a adoção dos arranjos necessários ao seu efetivo funcionamento, em concomitância com o surgimento das categorias estrutural e cognitiva do capital social, cuja interdependência sugere que onde está uma, também se encontrará a outra, em decorrência de sua complementaridade, como proposto por Uphoff (2000).

Os antecedentes encontrados nos processos estudados apontam para a relevância dos papéis e procedimentos engendrados pelo Banco de Alimentos, que muito contou com a experiência do Sesc com projetos sociais, que lhe possibilitou a sistematização do processo sem maiores dificuldades, gerando confiança e cooperação entre os *stakeholders*, apesar da crise por que passou a regional pernambucana.

Vale dizer que a análise dos procedimentos adotados pelo Banco de Alimentos mostrou haver maior interseção como afirmam os autores acerca do capital social nas organizações, principalmente no estabelecimento de ações para sua geração e manutenção. Assim, encontrou-se referências feitas por Leana e Van Buren (1999) quanto à importância do alcance de metas coletivas para gerar capital social entre os membros organizacionais. De Pruzak e Cohen (2001) extraiu-se a questão das políticas voltadas para a aproximação de pessoas e o estabelecimento de confiança entre elas. De Lesser (2000) pode-se citar suas menções ao uso dos treinamentos e da tecnologia como recursos para criação de capital social.

Em paralelo, é possível dizer de sua correspondência com os achados da pesquisa feita no Banco de Alimentos.

A literatura ainda coloca que capital social é um dos meios pelos quais as organizações obtêm informações. No Banco de Alimentos Sesc Pernambuco percebeu-se uma relação recíproca entre capital social e conhecimento, sendo este último habilmente revertido em favor dos processos de institucionalização observados pelos *stakeholders* em suas interações sociais, mediante gradativa aquisição de confiança no trabalho do Banco de Alimentos e de disponibilidade para cooperar com as metas, com isso associando capital social e formalização dos arranjos requeridos em sua construção institucional.

Por fim, a reciprocidade dos benefícios gerados pelo Banco de Alimentos Sesc Pernambuco tanto pôde ser aplicada à organização como aos indivíduos. Ao que parece sem maiores choques de interesses. Pelo que ficou visível na pesquisa, por exemplo, o presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc destaca-se pelo trabalho realizado em prol do Banco, para o qual contribuiu com seu capital político e um perfil de gestor social, cujo intento de reposicionar a instituição que dirige foi bem-sucedido, inclusive estendendo os benefícios ao conjunto de organizações que preside. Isto também legitima a reestruturação das federações em Pernambuco, com efeitos positivos percebidos além das fronteiras locais de sua atuação.

Para a Assucere, a parceria com o Sesc foi percebida como uma ação que lhe trouxe mais credibilidade, inclusive trazendo visibilidade para seus esforços no combate ao desperdício de alimentos, extremamente potencializados por ter conseguido resolver problemas de ordem operacional do projeto originalmente por ela gerenciado, que, com a associação ao Banco de Alimentos ganhou outra dimensão. Além disso, benefícios para seus associados foram notados com o apoio dado pelo Sesc para o projeto de alfabetização da Assucere, cuja legitimidade também vinha sendo questionada ao ser desativada durante dois anos.

No conjunto dos *stakeholders* analisados igualmente notou-se uma relação ganha-ganha, a começar pela satisfação de muitos deles de participar do Banco de Alimentos, de saber que estavam ajudando pessoas carentes, algo relevante para uma boa relação de trabalho, cujo ambiente onde persistem sentimentos de amizade, confiança, reforçados por ligações associativas entre entidades que operam projetos conjuntos, certamente produz resultados positivos em meio às pressões enfrentadas por outras organizações que não podem apelar para tais atrativos para reter seus colaboradores.

Como considerações finais, essa pesquisa sugere:

a) Investir dentro do próprio Sesc para estimular a ação voluntária de seus funcionários em relação ao Banco de Alimentos, como estratégia de responsabilidade social que também pode fortalecer o processo de resgate de sua imagem institucional tanto interna como externamente. Essa sugestão também visa aproximar aqueles que estão lotados diretamente no Banco de Alimentos daqueles que estão lotados na administração central do Sesc, o que até agora não aconteceu, como seria desejável;

b) Intensificar e encontrar outros meios de interagir com os doadores da Ceasa para reforçar os esquemas cognitivos que permitem reforçar a estratégia de continuidade das doações para o Banco de Alimentos, inclusive com a parceria da Assucere, que vem dando certo e deve ser estimulada;

c) Começar a preparar o Banco de Alimentos para prosseguir em seu processo de institucionalização de forma mais autônoma e menos dependente da liderança do presidente do Sesc, estendida ao *staff* por ele formado. Embora isto não seja preocupante a curto e médio prazos, é forçoso reconhecer que representa uma limitação para a conquista de sua sustentação, até porque pode haver renovação dos quadros da alta administração por força dos mandatos de que tais autoridades estão investidos. Como o lançamento do Banco de Alimentos decorreu de uma ação empreendedora e não de deliberações do planejamento

estratégico do Sesc, espera-se que processos gerenciais participativos contribuam para a construção coletiva e legitimada da ação social por ele promovida perante seus *stakeholders*.

d) Como contribuição para estudo futuro, essa pesquisa sugere analisar se a adesão das empresas doadoras ao Banco de Alimentos Sesc Pernambuco é um indicativo de responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. Capital Social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, out/nov/dez 2002. p. 57-71.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil de Jesus P.; LELIFELF, Neide A. de Souza. **Projeto de Pesquisa**: proposta metodológica. 13. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1978.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**. (Uma abordagem comparativa). São Paulo: Atlas, 1970.

BURT, Ronald. **Structural holes**: the social structure of competition. Harvard: Harvard University Press paperback edition. 1995.

CARE Brasil. **Brasil**: pobreza e desigualdade. Disponível em <http://www.care.org.br> Acesso em 07 jun 2004.

_____. **Fatos sobre o Brasil**. Disponível em <http://www.care.org.br> Acesso em 07 jun. 2004.

CASTRO, Josué de. **Geografia da Fome**. Rio de Janeiro: Antares/Achiamé, 1980.

CHADE, Jamil. Um em cada três brasileiro é desnutrido, diz a ONU (OESP). **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 set. 2002. Disponível em <http://www.care.org.br> Acesso em 07 jun. 2004.

COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, Richard, **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

DEEPHOUSE, David L. Does isomorfism legitimate? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, ago. 1996. p. 1024-1039.

FERNANDES, Antonio S. A. “O Conceito de Capital Social e sua Aplicação na Análise Institucional e de Políticas Públicas”. In: **Anais do 25º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Campinas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: Free Press, 1995.

_____ **The End of Order**. London: The Social Market Foundation. 1997

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, mai/jun 1995. p. 20-29.

GUEDES, Ana E. L.; ROCHA, Paulo M. **O espectro da fome no Brasil**. Disponível em <<http://www.ufm.br/davinci/abril/contracapa.htm>> Acesso em 07 jun. 2004.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Pesquisa Ação Social das Empresas do Nordeste: Quem são e onde estão**.

Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/associar/telefone1.htm>> Acesso: em 30 out. 2001.

JEPPERSON, Ronald L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWER, Walter W.; DiMaggio, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Estados Unidos: The University of Chicago Press, 1991.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAWRENCE, Thomas B.; WINN, Mônica I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, out. 2001. p. 624-644.

LEANA, Carrie R.; VAN BUREN III, Harry J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, 1999. p. 538-555.

LESSER, Eric L. (ed.). Leveraging Social capital in Organizations. In: **Knowledge and social capital: Foundations and applications**. Estados Unidos: Butterworth-Heinemann, 2000. p. 3-16.

LUCKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACHADO, José N. **Ensaio Transversais**. Cidadania e Educação. São Paulo: Escrituras, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 221-226.

MACIEL, Maria L. Confiança, capital social e desenvolvimento. **Revista Econômica**, v.3, n. 2, dez 2001. Disponível em < <http://www.br/cpgeconomia/economica.htm>.> Acesso 15 jun. 2004.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTELETO, Regina M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, Brasília jan/abr. 2001. Disponível em <<http://scielo.com.br>> Acesso em 06 mai. 2003.

MELO, Kátia V. A. **Origem e institucionalização da pós-graduação *stricto sensu* profissional: um estudo de casos**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Ed.). **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago, The University of Chicago Press, 1991. p. 41-61.

MUNHALL, Patrícia L., BOYD, Carolyn O. **Nursing Research: a qualitative perspective**. New York: National League for Nursing Press, 1993.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n. 2, 1998. p. 242-266.

OLIVEIRA, Rezilda R. Conhecimento organizacional e Capital Social. Contribuições à pesquisa sobre gestão do conhecimento. In: **Anais KMBRASIL**. São Paulo: 2003.

OUTHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

PEREIRA, Maria J. L. B.; FONSECA, João G. L. B. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERES, Fernando C. “Capital Social: A nova estrela do crescimento econômico”. **Preços Agrícolas**, 6-9, mai. 2000. p. 6-9.

PESSINE, Léo. Nutrição: uma questão de sobrevivência. **O Mundo da Saúde**, v. 25, n. 2, abr/jun 2001. p. 123-124.

PORTES, Alejandro. “Social capital: its origins and application in modern Sociology”. **Annual Review of Sociology**, 24, 1998. p. 1-24.

PRUSAK, Laurence; COHEN, Don. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, jun. 2001. p. 86-93.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

_____. **Bowling Alone**. The Collapse and Revival of American Cmunity. New York: Simon & Schuster, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

ROCHE, Chris. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez : ABONG; Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

SANTOS, Silvia C. C. **Aspectos organizacionais e práticos institucionais difundidos na Divisão de Atividades Sociais (DAS) e nas unidades executivas do SESC/PE**. Monografia (MBA Executivo em Gestão de Organizações Sociais) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations**. London: Sage, 1995.

SELIGSON, Mitchell A.; RENNÓ, Lúcio R. Mensurando confiança interpessoal: notas acerca de um conceito multidimensional. **Dados**, v. 43, n. 4, 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/cgi-bin/exis.exe/iah/> Acesso em 19 mar. 2003.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SEMINÁRIO INTERNACIONAL BANCO DE ALIMENTOS. Funções e efeitos na sociedade. **Banco Alimentar Contra a Fome**. [Recife], [2001].

_____ **Fundación Banco de Alimentos**. [Recife], [2001].

_____ **Josias S. Albuquerque**. [Recife], [2001].

SESC. Serviço Social do Comércio. **Mesa São Paulo: ação contra a fome e o desperdício, pela qualidade de vida**. São Paulo: Sesc, 2000.

_____ Serviço Social do Comércio. **SESC**. Entenda porque o SESC, há 55 anos, tem social no nome. Sesc: 2001.

_____ Serviço Social do Comércio. **Resolução CR/SESC/PE N° 001/2001, de 01.02.2001**.

_____. Serviço Social do Comércio. **Banco de Alimentos**. Disponível em <<http://www.sescpe.com.br>> Acesso em 15 fev. 2003.

_____. Conselho Nacional do Serviço Social do Comercio. **Protocolo de Cooperação**. Brasília: 2003.

_____. Serviço Social do Comércio. **Imagem institucional**. Disponível em <<http://www.sescpe.com.br/imagem.asp>> Acesso em 03 mar. 2004.

SILVA, João G. F. **Nós da Rede**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

STEIDLMEIER, Paul. Institutional approaches in strategic management. **Journal of Economic Issues**, v. 27, n. 1, mar. 1993. p. 189-211.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TOLBERT, S. Pamela; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 197-219.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

UPHOFF, Norman. Understanding social capital: learning from the analysis and experience of participation. In: DASGUPTA, Partha; SERAGELDIN, Ismail. **Social capital: a multifaceted Perspective**. Washington, D.C.: The World Bank, 2000. p. 215-249.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Banco de Alimentos SESC Pernambuco: estudo da geração de capital social e do seu processo de institucionalização.

Mestranda Silze Lins

Encontro realizado em ____/____/____

Identificação do(a) Entrevistado(a)

1. Nome:
2. Formação Profissional:
3. Organização que trabalha:
4. Cargo:
5. Há quanto tempo está na organização?
6. Há quanto tempo está no cargo?

Perguntas:

01. Como você ingressou na organização?
02. Como você tomou conhecimento do/de Banco de Alimentos?
03. Qual o seu papel na organização do Seminário Internacional Banco de Alimentos e solidariedade social?
04. Como as suas atividades com Banco de Alimentos?
05. Qual a sua percepção do Banco de Alimentos?
06. Cite características positivas no Banco de Alimentos?

07. Há alguma característica negativa?
08. O Banco de Alimentos agregou algum valor em sua vida profissional ou pessoal, tal como conhecimento, relacionamentos, confiança, orgulho?
09. Você cultivou novos relacionamentos (*network*) através do Banco de Alimentos? Cite características positivas nesses relacionamentos?
10. Você já participou de outros projetos sociais da proporção do Banco de Alimentos? Se sim, faça uma comparação.
11. Quais foram os contatos feitos para a realização do Seminário Internacional Banco de Alimentos?
12. Você já conhecia os participantes do seminário?
13. Como as instituições se articularam e quais as papéis desempenhados por cada uma?
14. Houve avaliação entre eles sobre os resultados alcançados?
15. Na sua opinião quem são os parceiros mais relevantes para a viabilização do Banco de Alimentos?
16. Na sua percepção quais as condições preexistentes no SESC que facilitaram a criação do Banco de Alimentos?
17. O que o SESC precisou criar para viabilizar o Banco de Alimentos?
18. Você poderia citar papéis, regras, redes de relacionamentos interpessoais, procedimentos e precedentes que facilitaram a viabilização do Banco de Alimentos?
19. O que está sendo feito para manter uma rede de relacionamentos baseadas na confiança e reciprocidade?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com o presidente da Assucere

Banco de Alimentos SESC Pernambuco: estudo da geração de capital social e do seu processo de institucionalização.

Mestranda Silze Lins

Encontro realizado em ____/____/____

Identificação do Entrevistado

- 1.Nome:
2. Formação Profissional:
3. Organização que trabalha:
4. Cargo:
5. Há quanto tempo está na organização?
6. Há quanto tempo está no cargo?

Perguntas:

01. Faça uma retrospectiva de seu perfil profissional.
02. O que é a Assucere?
03. Como a Assucere tomou conhecimento do Seminário Internacional Banco de Alimentos?
04. A Assucere desempenhou algum papel de colaboração para o Seminário Internacional Banco de Alimentos?
05. Como você tomou conhecimento do Banco de Alimentos?
06. Como as atividades da Assucere e do Banco de Alimentos convergem?

07. Qual a sua percepção do Banco de Alimentos?
08. Cite características positivas no Banco de Alimentos?
09. Há alguma característica negativa?
10. Você considera que o Banco de Alimentos agregou algum valor as atividades exercidas pela Assucere?
11. O Banco de Alimentos aumentou a confiança e a reciprocidade entre doadores e receptores que eram associados a Assucere?
12. Em relação a sua vida pessoal e profissional, o Banco de Alimentos agregou algum valor? (Tal como aprendizagem de processos, confiança, reciprocidade, comprometimento).
13. Você cultivou novos relacionamentos (network) através do Banco de Alimentos? Cite características positivas nesses relacionamentos?
14. Você já participou de outros projetos sociais da proporção do Banco de Alimentos? Se sim, faça uma comparação.
15. Como a Assucere avalia os resultados dos trabalhos realizados após a parceria com o Banco de Alimentos em relação aos trabalhos realizados antes?
16. Na sua opinião quem são os parceiros mais relevantes para a viabilização do Banco de Alimentos?
17. Na sua percepção quais as condições preexistentes na Assucere e no SESC que facilitaram a criação do Banco de Alimentos?
18. O que a Assucere precisou criar para viabilizar a parceria com o Banco de Alimentos SESC Pernambuco? (normas de conduta, cadastramento, etc).
19. O que está sendo feito para manter uma rede de relacionamentos baseada na confiança e reciprocidade?
20. Você identifica benefícios que o Banco de Alimentos SESC Pernambuco trouxe para a Assucere?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista com o presidente do Sistema Fecomércio Senac-Sesc

Banco de Alimentos SESC Pernambuco: estudo da geração de capital social e do seu processo de institucionalização.

Mestranda Silze Lins

Encontro realizado em ____/____/____

Identificação do Entrevistado

1. Nome:
2. Formação Profissional:
3. Organização que trabalha:
4. Cargo:
5. Há quanto tempo está na organização?
6. Há quanto tempo está no cargo?

Perguntas:

01. Prof. Josias o senhor poderia nos narrar como o senhor começou a sua vida profissional e como chegou ao Sistema Fecomércio Senac/Sesc?
02. O senhor poderia falar de suas experiências em outros projetos sociais? Qual a diferença em relação ao Banco de Alimentos?
03. Como nasceu a idéia de realizar um seminário internacional sobre bancos de alimentos?

04. Quando o senhor idealizou a criação do Banco de Alimentos SESC Pernambuco, o que contribuiu para o senhor perseguir este objetivo?
05. Ao referir-se as suas visitas aos bancos de alimentos europeus, o senhor falou que já havia lido, no Brasil, reportagens a respeito de bancos de alimentos anteriormente. Como o senhor teve acesso a essas reportagens? Foi através de jornais, revistas, internet, apresentação de amigos?
06. O seu círculo de amizades aumentou com o Banco de Alimentos? Esse círculo ajudou, de alguma forma, a viabilização (ou interferiu positivamente) do Banco de Alimentos SESC Pernambuco? Se sim, como?
07. Ao visitar os bancos de alimentos europeus, o senhor já tinha conhecimento ou visitado o Mesa São Paulo/Colheita Urbana ou outras iniciativas nesses sentido nas Regionais do SESC?
08. Como o senhor percebe o SESC-PE antes e depois da instalação do Banco de Alimentos?
09. Na sua percepção quais são os parceiros mais relevantes para criação e viabilização do Banco de Alimentos Sesc Pernambuco e porquê?
10. Como o senhor chegou a esses parceiros? A Assucere, por exemplo?
11. Na posição de gestor, como o senhor percebe as relações internas e externas do SESC/ PE, após a criação e inauguração do Banco de Alimentos?
12. Como o senhor tem conseguido viabilizar os recursos necessários a infra-estrutura do Banco de Alimentos? Houve alguma dificuldade na viabilização do Banco tais como conflito de interesses, superposição de tarefas, relacionamentos interinstitucionais, programas públicos ou outros?
13. Ainda no enfoque das relações do SESC, o senhor percebe alguma mudança no relacionamento Senac/Sesc após o Banco de Alimentos?

14. Além das regras contidas no Contrato de Adesão dos Receptores, o senhor precisou criar novos arranjos estruturais (tais como cargos, papéis, atribuições) para viabilizar o Banco de Alimentos?
15. Quais as contribuições do Mesa Brasil para o Banco de Alimentos SESC/PE? Houve mudança no projeto inicial do Banco de Alimentos após a criação do Mesa Brasil?
16. Sabendo-se que o Banco de Alimentos é balizado por doadores, principalmente, e receptores, e que há um certo receio na doação de alimentos, por conta da falta de uma legislação que proteja o doador, quais as ações do SESC para manter a confiança e reciprocidade nesses relacionamentos?
17. Quais os fatores que influenciaram a seleção das pessoas que compõem o quadro do Banco de Alimentos?
18. Como o senhor visualiza o futuro do Banco de Alimentos? Ele vai ser uma unidade executiva do SESC?
19. O Banco de Alimentos agregou algum valor a sua vida profissional e pessoal?
20. Se o senhor fosse presidente apenas da Fecomércio e Senac o senhor teria procurado viabilizar esse projeto?
21. Quais os convênios que estão sendo viabilizados com o Banco de Alimentos?
22. Como surgiu o convite para o senhor apresentar o Banco de Alimentos Sesc Pernambuco no Congresso Latino-americano de Centrais de Abastecimentos e Mercados de Frutas e Verduras, na Argentina?

APÊNDICE D – Lista dos entrevistados

Entrevistado:	Local:	Data:
Josué Mussalém	Fecomércio	02.09.2003
Silvia Cavadinha C dos Santos	Sesc - Santo Amaro	04.09.2003
Edson Wanderley Neves	Sesc - Santo Amaro	09.09.2003
Maria do Socorro C C Rigaud	Banco de Alimentos - Ceasa	23.09.2003
Isolda Braga D'Almeida Guedes	Banco de Alimentos - Ceasa	23.09.2003
Suzana Simões Leal	Instituto Ação Empresarial pela Cidadania - Fiepe	30.09.2003
José Fernando Pontes Soares Filho	Banco de Alimentos - sede	01.10.2003
Flávio D'Almeida Guedes	Empresa do entrevistado na Ceasa	10.10.2003
Willian Dimas Bezerra da Silveira	Banco de Alimentos – sede administrativa	28.11.2003
Mônica de Lucena Lira Aguiar Dias	Sesc – Santo Amaro	16.02.2004
Josias Silva de Albuquerque	Fecomércio	17.03.2004

ANEXO A – Cadastro de instituição receptora



CADASTRO DE INSTITUIÇÃO RECEPTORA

Identificação

Nome: _____

Endereço: _____

Complemento: _____

Telefone: _____ Fax: _____

CNPJ: _____ Email: _____

Responsável: _____

Pessoa a contactar: _____

Origem e entidades mantenedoras: _____

Outros convênios: _____

Registro no Conselho de Assistência Social: _____

Utilidade Pública: () Não () Sim

Dec. Nº: _____

Estatuto: () Não () Sim (anexar)

Características do Atendimento

Segmento populacional que atende: _____

Atividades que realiza: _____

Nº de pessoas assistidas: _____

Área de abrangências: _____

Horário de funcionamento: _____

Observações: _____

**Área de Alimentação**

Equipamentos:

 Geladeira Balcão Térmico Fogão Microondas Freezer

Outros: _____

Local para estocagem de alimentos não perecíveis:

 Dispensa _____ m² Armários Estantes

Outros: _____

Distribuição das refeições:

 Interna Externa

Tipos de refeições		Horário
Café da manhã	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Lanche	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Almoço	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Lanche	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Jantar	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Ceia	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	

Possui veículo para retirada de doações?

 Sim Não

Especificação do veículo: _____

Observações: _____

Data: ____/____/____

Instituição Receptora**Banco de Alimentos**

Rua Bispo Cardoso Ayres, 472, Boa Vista, Recife/PE
CEP: 50.050-100 - Fones: 0800.2813388 - 3421.6500 - Fax: 3421.8090

ANEXO B – Termo de Adesão



TERMO DE ADESÃO

Entre: Banco de Alimentos SESC Pernambuco

E: _____

- O Banco de Alimentos SESC Pernambuco é um serviço de solidariedade social, sem fins lucrativos, que tem como objetivo contribuir para diminuir a fome de pessoas sócio-economicamente carentes, com o aproveitamento de alimentos excedentes, evitando-se o desperdício;
- O Banco recebe doações de produtos alimentícios não comercializáveis, mas em perfeitas condições de consumo e os repassa, gratuitamente, para instituições sociais idôneas;
- Este trabalho conta com a participação da classe empresarial (indústrias, distribuidores, supermercados, restaurantes, lanchonetes entre outros) e da sociedade organizada (empresas, escolas, associações religiosas e de classe, clubes e outros);
- Requisitos para o Cadastro de Instituição Receptora:
 - ✓ Não governamental;
 - ✓ Possuir razão social, estatuto e registro no CNPJ;
 - ✓ Promover atendimento gratuito à população carente, sem discriminação de qualquer espécie (religiosa, étnica, etária);
 - ✓ Fornecer refeições prontas;
 - ✓ Não ter vínculo político-partidário;
 - ✓ Não fornecer cesta de alimentos;
 - ✓ Ter disponibilidade para participar de palestras de treinamento e capacitação.
- Cabe à Instituição:
 - ✓ Não repassar para terceiros alimentos provenientes do Banco de Alimentos SESC Pernambuco;
 - ✓ Comparecer às palestras de treinamento e capacitação, respeitando a data e os critérios para inscrição, bem como o horário de início do trabalho; na impossibilidade de comparecer, comunicar com a devida antecedência. As faltas não justificadas a três palestras, sejam estas corridas ou intercaladas, acarretará a suspensão da doação dos alimentos;



- ✓ Comunicar imediatamente ao Banco de Alimentos SESC Pernambuco toda e qualquer mudança quanto ao procedimento no atendimento, serviços prestados ou número de pessoas atendidas na Instituição;
- ✓ Consumir os alimentos dentro do prazo determinado pelo Banco de Alimentos SESC Pernambuco.

Data: _____

Banco de Alimentos SESC Pernambuco

Instituição Receptora

ANEXO C – Cadastro de doador



CADASTRO DE DOADOR

Identificação

Nome: _____ CNPJ: _____
 Endereço: _____
 Bairro: _____ Cep: _____
 Cidade: _____ Estado: _____ e-mail: _____
 Telefones: _____ / _____ Fax: _____
 Ramo de Atividade: _____
 Pessoa Responsável: _____ Cargo: _____
 Telefone: _____ e-mail: _____
 Pessoa Contato: _____ Cargo: _____
 Telefone: _____ e-mail: _____

Doações

Dias: _____ Horários: _____

Produtos disponíveis:	Quantidades	Cuidados para o transporte

Instruções especiais ao motorista:

Concorda com a divulgação da participação no programa? () Sim () Não

Data: ____/____/____

 Doador

 Banco de Alimentos

ANEXO D – Relação geral das empresas doadoras

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS PERECÍVEIS

BR 101 SUL KM 70 - CURADO - RECIFE - PE CEP 50790-900

	EMPRESAS	LOCALIZAÇÃO	PRODUTO	TELEFONES
1	ANTÔNIO JOSÉ DE BRITO	GP. 6.1 - LJ 30 à 39	ABÓBORA	3252-1264/30/3252-1263
2	BANANA NATURAL – ROSA CÂNDIDA Q. DOMINGUES – SR. CLOVIS	GP. 3.2 – LJ. 04 e 06	BANANA	9977-9977
3	BELLA FRUTA - ARTUR FONSECA	GP. 2.0 – LJ. 01	FRUTAS DIVERSAS	3252-1628
4	BRUNO LEAL DE ARRUDA	GP. 6.4A LJ. 14 A 22	MELANCIA,MAMÃO,MELÃO	3226-2860/8818-4623
5	CARLOS ALBERTO DA SILVA	GP. MLP1 LJ. 01/02	REPOLHO	3252-1478
6	CARLOS LUCINALDO DA SILVA	GP. MLP 02 BOX 07/08	CENOURA, BETERRABA	
7	CASA DA CENOURA – ELIAS BARBOSA DA SILVA	GP. 6.3 – LJ. 09 a 14 AB	CENOURA, BETERRABA	3252-3279
8	COMERCIAL DE INHAME SÃO PAULO - PAULO FERNANDO	GP.1.0 – LJ.	INHAME, BATATA DOCE	3252-1312
9	COMERCIAL HORTIFRUTO LTDA	BLOCO B LOJA 8	FOLHOSOS	3252-1320
10	COMERCIAL MANGABEIRA – JOSÉ LUIS FERNANDES CORREIA	GP. 6.3 – LJ. 01 a 04	VERDURAS DIVERSAS	3252-1054/3252-1389
11	COMERCIAL PITANGUEIRA - DIST CATARINENSE DE HORTIFRUTIS	GP. 1.0 - LJ. 01/02	ALHO, CONDIMENTOS	3252-1587
12	DAVID FLORENTINO MELO	GP. MLP2 ÁREA	FRUTAS DIVERSAS	9941-7996
13	DJALMA DA CENOURA - DENILSON DJALMA DE ANDRADE	GP. 6.3 - LJ.	VERDURAS DIVERSAS	3252-1287
14	DEPÓSITO DE OVOS – ISMAEL DE MENDONÇA BANDEIRA	GP. 3.3 – LJ. 02	OVOS	3252-1271
15	DISFRUTALVES - JOÃO GEORGE DA SILVA	GP. 6.2 – LJ. 03/04	LARANJAS	8803-4446
16	EDILSON DE ARAÚJO S. JR. – MOACIR/FERNANDO	GP. 3.3 – LJ. 06	OVOS	3252-1280
17	EDILSON JOAQUIM DOS SANTOS	GP. MLP2 BOX 05, 06	CENOURA, BETERRABA	
18	EDIMILSON FRANCISCO DA SILVA	GP. 6.4 LJ 22/23	FRUTAS DIVERSAS	9212-2155

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS PERECÍVEIS (CONTINUAÇÃO)

BR 101 SUL KM 70 - CURADO - RECIFE - PE CEP 50790-900

	EMPRESAS	LOCALIZAÇÃO	PRODUTO	TELEFONES
19	ENAVES – EMP. NACIONAL DE AVES - EDGAR NAVAIS DE ARAÚJO	GP. 3.3 – LJ. 11	OVOS	3252-1499
20	ESQUINA DAS FRUTAS - ILKA KÁTIA ALVES DA SILVA	GP. 6.4 – LJ. 01 À 07	FRUTAS DIVERSAS	3252-1571
21	ESQUINA DO GAUCHÃO	BL. 4.5 - LJ . 14 A 16	CEBOLA	3252-1310
22	FERNANDO BELARMINO DA SILVA - ADRIANO	GP. 6.4 – LJ. 45/48	MELÃO/MELANCIA	3252-1429
23	FERNANDO QUIRINO DA SILVA	GP. MLP2 BOX 29/30 DEF	CENOURA, BETERRABA	8818-0716
24	FRUTAS CANTÚ – RUDI MAGIONNI	GP. C/E – LJ. 10/11	FRUTAS DIVERSAS	3252-1361/3252-1371 9966-1380
25	FRUTAS DOCE MEL – LEDA CAVALCANTI	GP. 4.3 – LJ. 02/04/06	MAMÃO	3252-1088
26	GILSON BRANDÃO DA ROCHA	GP. MLP2 LJ. 04 A 12	CÔCO VERDE	9931-6502
27	GRANJA AGROUNA - MARIA VALDERICE BARROS DA SILVA	GP. 3.3 – LJ. 09	OVOS	3252-1565
28	GRANJA KUMAMOTO – MASATOSHI KUMAMOTO	GP. 3.4 – LJ. 05	OVOS	3252-1558
29	H. L. HORTIFRUTÍCOLA – AIRTON DE ASSIS CAVALCANTI	GP. 3.3 – LJ. 07	OVOS	3252-1257
30	HORTICOPE - COOPERATIVA DOS HORTICULTORES DE PE	BL C LJ. C 1	HORTALIÇAS DIVERSAS	3252-1554
31	INÁCIO FRANCISCO DA SILVA	GP. LP2 LJ. 11,15,16	ABACAXI	3252-1493/9112-2377
32	INALDO DE ARRUDA FIGUEIROA	GP. 4.1 – LJ. 09/12	MAMÃO	3252-1288/3252-1199
33	IRMÃO FRANÇA – JOSÉ ANTONIO DE FRANÇA	GP. 1.0 – LJ. 11 a 15 CD	INHAME, BATATA DOCE	3252-1543/9292-1384
34	IRMÃOS CHAGAS LTDA. – WELLINGTON B. CHAGAS	GP. 1.0 – LJ. 14 a 16	INHAME, MAMÃO	3252-1535
35	J. F. BARROS HORTIGRANJEIROS - JOSÉ F. BARROS	GP. 6.3 – LJ. 50/51 AB	VERDURAS DIVERSAS	3252-1338
36	JOÃO BATISTA DA ROCHA – MARCOS ROCHA	GP. 1.0 – LJ. 05 e 06	BANANA, ABÓBORA	3252-1191
37	JOÃO MARIANO DA SILVA	GP. 6.3 LJ. 16 A 24	PIMENTÃO	9182-5736
38	JOSÉ ADAILSON DA SILVA	GP. 6.4 LJ 01 A 02	FRUTAS DIVERSAS	3252-1381
39	JOSÉ CARLOS RAMOS	GP. MLP2 ÁREA	FRUTAS DIVERSAS	3536-1962
40	JOSÉ EDNALDO SILVESTRE DE ALBUQUERQUE	GP. LP1 LJ. 38 A 40 ABCDEFG	LIMÃO, MARACUJÁ	3252-1099
41	JOSIAS ESTEVAN DE OLIVEIRA	GP. MLP2 BOX	CENOURA, BETERRABA	9951-5293
42	LUCIANO ALVES RODRIGUES	GP. MLP 2 BOX 01,02,03 ABCD	COCO SECO, GOMA	9144-3055
43	LUIZ COSTA DA SILVA - AARÃO / MIZAEAL	GP. 4.5 – LJ. 02	BANANA	3252-1590
44	LUSOMUNDO COM. EXP. E IMP. LTDA. - DAVID FÉLIX	GP. 6.4 A – LJ. 36/41 A	BANANA, MAMÃO	3251-3915/3251-2180
45	MARCONI PESSOA DE ALBUQUERQUE	GP. LP2 LJ. 06	FRUTAS DIVERSAS	8834-1730
46	MAX FRUTAS E FRIOS DISTRIBUIDORA LTDA	GP. 6.5 LJ 02 L	MAÇÃ/PÊRA/UVA/ALHO	3252-2122/3252-2123

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS PERECÍVEIS (CONTINUAÇÃO)

BR 101 SUL KM 70 - CURADO - RECIFE - PE CEP 50790-900

	EMPRESAS	LOCALIZAÇÃO	PRODUTO	TELEFONES
47	MERCADO SETORIZADO DE BANANAS	GP. BAN 1	BANANAS	
48	MIGUEL FLORÊNCIO DO NASCIMENTO	GP. 6.4A - LJ. 27 À 32A	MELÃO/MELANCIA	3252-1189
49	MURILO PESSO BARBOSA	GP. MLP 02	GOIABA/UVA/MANGA	9984-0131
50	NASIOZENO FERREIRA DA SILVA - ZINO	GP. MLP2 BOX	FRUTAS DE SAFRA	3088-0479
51	NATURAL SERVICE	GP. 35 LJ A	VERDURAS, LIMÃO	3252-1117
52	NORTE SUL ALIMENTOS	GP. 6.3 - LJ. 01 À 07 F	BATATA, CEBOLA, ALHO	3252-1033
53	OSHÉAS QUIRINO DE SÁ	GP. 6.4A - LJ. 18 À 22	MELÃO/MELANCIA	3252-1398
54	OVOS D MAIS – NIVALDO / WANDERLÚCIA VALDECI DA SILVA	GP. 3.3 – LJ. 08	OVOS	3252-1419
55	PAULO NASCIMENTO DA MATA	GP. MLP2 ÁREA	FRUTAS DIVERSAS	9628-4047
56	PEDRO ARTUR DA SILVA	GP. MLP2 BOX	CENOURA, BETERRABA	9614-3874
57	PEDRO GEOVAN VIEIRA LIMA	GP. 63 LJ. 37 A 40	FRUTAS E VERD DIVERSAS	3252-1139
58	POMARFRIOS - MOACIR QUIRINO DOS SANTOS	GP. C/E – LJ. 07/08	FRUTAS DIVERSAS	3252-1500
59	PORTIMAR	GP. 6.0 - LJ. 19/20	AMEIXA, PASSA, ALHO, ÓLEO	3252-1407
60	SÉRGIO MOTA DA SILVA	GP. LP3 – LJ. 55/60AB	ABÓBORA	3252-1637/3252-1444
61	SEVERINO ANDRADE DA SILVA	GP. MLP 02 LJ	GOIABA/UVA/MANGA	9124-0633
62	SEVERINO FERREIRA DA SILVA	GP. MLP2 ÁREA	FRUTAS DIVERSAS	
63	SÓ BANANAS	GP. 4.2 - LJ. 13/15	BANANA	3252-1204
64	SÓ LARANJAS - EDVAL CORDEIRO DA SILVA	GP. 6,2 - LJ. 07/08	LARANJAS	3252-1195/9961-4206
65	VALDEMAR PEDRO DA SILVA	GP. MLP02- ÁREA	FRUTAS DIVERSAS	

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS

66 A & B ALIMENTOS

BR 101 SUL KM 70 GALPÃO C/E - LJ. 01/04 - CURADO - RECIFE - PE CEP 50790-900
DANIELLA XAVIER BEZERRA
FONE: 3252-1111 FAX: (81) 3252-1388

67 DA & A DISTRIBUIDORA

RUA RELA DA TORRE, 1316 - TORRE - CEP 50710-100
DIÓGENES ANDRADE FILHO
FONE: 3227-7003 / 9145-7003

68 MOCOCA S/A PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

MARIA APARECIDA CORREIA OLIVEIRA - GERENTE DE RELAÇÕES HUMANAS
RODOVIA SP 340 KM 278,8 - MOCOCA - SP CEP 13730-970
FONES: (19) 3656-9025/9090/9000

69 KRAFT FOODS BRASIL S.A.

JOSINALDO PEREIRA GOMES
BR 101 KM80,2 - JABOATÃO DOS GUARARAPES -PE CEP 54345-160
FONES: (81) 3476-5204 FAX: (81) 3375-3572

70 CRISTO REI REPRESENTAÇÕES "ARROZ EMOÇÕES"

OSCAR VENTRILHO
AV GENERAL MAC ARTHUR, 418 - EMPRESARIAL UNICENTER - SALA 1101 - IMBIRIBEIRA - RECIFE -PE CEP 51160-280
FONE: (81) 3471-4599

71 ASA INDÚSTRIA E COMÉRCIO

ISABELA
RUA DA PAZ, 82 - AFOGADOS - RECIFE - PE CEP 50770-000
(81) 3447-5000 / 3447-5095

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS (CONTINUAÇÃO)**72 JOÃO MARIANO PIMENTEL SOBRINHO**

JOÃO MARIANO

RUA PADRE LEMOS, 149 - CASA AMARELA

FONE: (81) 9931-2456

73 JOSÉ MANOEL ARCANJO FILHO

JOSÉ MANOEL

RUA MADRE DE DEUS, 377 - GLÓRIA DO GOITÁ - PE

FONE: (81) 3658-1250 / 9919-6041

74 BRASMAR ALIMENTOS LTDA

OSMAR BASSO

RUA ANA BARRETO, 615 - JARDIM JORDÃO - JABOATÃO DOS GUARARAPES - PE CEP 54315-080

FONE: (81) 3341-6800

75 KARNEKEIJO INDÚSTRIA COMÉRCIO IMPORT. EXPORT. LTDA.

INÁCIO AMÉRICO DE MIRANDA JÚNIOR / IEDNA ROSAS

BR 101 SUL, 3700 - BARRO - RECIFE - PE CEP 50900-400

FONE: (81) 2121-8877

76 NPAP ALIMENTOS LTDA "PILAR"

NAÍM RACHED/MÔNICA BARROS

RUA DO PILAR 84/98 - POLÍGONO C, RECIFE - PE CEP: 50.030-440

FONE: (81) 3425.3300

77 NESTLÉ BRASIL LTDA

ANA JÚLIA/ANDRÉ

RODOVIA BR 101 SUL KM 79,9 - PRAZERES - JABOATÃO DOS GUARARAPES - PE CEP: 54.345-160

FONE: (81) 3476-8201

RELAÇÃO DE DOADORES DE ALIMENTOS NÃO PERECÍVEIS (CONTINUAÇÃO)

- 78 **VOLKSWAGEN S/A**
TELMA
RUA PADRE CARAPUCEIRO, 733 5º ANDAR BOA VIAGEM - RECIFE-PE CEP: 51.020-280
FONE: (81) 3464.8603
- 79 **CORN PRODUCTS BRASIL - INGREDIENTES INDUSTRIAIS LTDA**
NEWDON LIMA MACENA
RODOVIA BR 101 KM 93,3 ZONZ RURAL - CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE CEP: 54.500-000
FONE: (81) 3522-8090/3522-8076

DOADORES DE SERVIÇOS

- 80 **ALIANÇA PROPAGANDA LTDA**
AV. CONS. ROSA E SILVA, 315 - AFLITOS - RECIFE - PE CEP 50020-220
LUIZ GERALDO VIEIRA
FONE: 3423-2300
- 81 **DISTR. FRUTAS DO VALE**
FLÁVIO D'ALMEIDA GUEDES
BR 101 SUL KM 70 GALPÃO 2.2 - LJ. 03/04 - CURADO - RECIFE - PE CEP 50790-900
FONE: 3252-1202
- 82 **FACFORM**
RUA BARÃO DE ÁGUA BRANCA, 521 - IMBIRIBEIRA - RECIFE - PE CEP 51160-300
FRANCISCO ASSIS SIMÕES
FONE: 3339-6566
- 83 **INFORP PROPAGANDA LTDA**
RUA BENJAMIN CONSTANT, 475 GP 05 - SÍTIO NOVO - OLINDA - PE CEP 53110-270
FERNANDO CARDOSO
FONE: 3241-8571

ANEXO E – Relação das entidades receptoras



INSTITUIÇÕES RECEPTORAS

1. **ABRIGO CRISTO REDENTOR**

Asilo de idosos

CNPJ 10.424.810./0001-29
 ENDEREÇO Av. Governador Agamenon Magalhães, s/n – Jangadinha – Jaboatão dos Guararapes – PE – CEP 54240-260
 RESPONSÁVEL José Eduardo França Ramos
 FONE 3251 – 3092
 Pessoas atendidas 126 idosos

2. **ARRICIRCO – ARRAIAL CULTURAL DE CIRCO DE RECIFE**

Trabalhos culturais com crianças e adolescentes

CNPJ 00.939.995/001-50
 ENDEREÇO Rua Neto de Mendonça, 100 sala 401 – Aflitos – Recife – PE CEP 52050-100 (escritório)
 RESPONSÁVEL Madre Armis Escobar Duarte
 FONE 3268 – 9756 / 9969 – 4256 / 3271-4680
 Pessoas atendidas 40 crianças e adolescentes

3. **ASSOCIAÇÃO COMUNIDADE OBRA DE MARIA (OPUS MARIAE)**

Creches e recuperação de drogados

CNPJ 00.303.435/0001-05
 ENDEREÇO Rua Azevedo Coutinho, 70 A – Várzea – Recife – PE CEP 50741-110
 RESPONSÁVEL Gilberto Gomes Barbosa
 FONE 3271- 2994 / 3271 – 0503 / 9973 – 6385
 Pessoas atendidas 500 pessoas

4. **CASA DOS AMIGOS**

Abrigo escola para crianças

CNPJ 00.717.542/0001-80
 ENDEREÇO Rua Esberard, 235 – Campo Grande – Recife – PE CEP 52031-260
 RESPONSÁVEL Raquel Quintela Gonçalves
 FONE 3241 – 4249
 Pessoas atendidas 16 crianças



5. **CASA MENINA-MULHER**

Assistência à meninas em situação de risco

CNPJ 86.742.939/0001-47
 ENDEREÇO Rua Leão Coroado, 55 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50060-250
 RESPONSÁVEL Lurdinha / Ana Paula
 FONE 3231 – 0463 / 9615 – 6009/ 8825-1149
 Pessoas atendidas 206 meninas

6. **CERVAC – CENTRO DE REABILITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DA CRIANÇA**

Assistência à crianças e adolescentes com necessidades especiais

CNPJ 24.566.754/0001-71
 ENDEREÇO Praça da Conceição, 221 – Casa Amarela – Recife – PE CEP 52280-040
 RESPONSÁVEL Jairo Gomes
 FONE 3268 – 8527 / 9616 – 2561
 Pessoas atendidas 232 crianças e adolescentes

7. **CTC – CENTRO DE TRABALHO E CULTURA**

Escola profissionalizante para adolescentes e adultos

CNPJ 10.950.566/0001-38
 ENDEREÇO Rua dos Coelho, 1317 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50070-550
 RESPONSÁVEL Maria de José de Sousa Moraes
 FONE 3222 – 5384
 Pessoas atendidas 240 adolescentes

8. **CENTRO SOCIAL JÚLIA ALENCAR**

Creche e escola profissionalizante

CNPJ 00.872.577/0001-93
 ENDEREÇO Rua Floresta, 04 – Peixinhos – Olinda – PE CEP 53220-560
 RESPONSÁVEL Tereza Cristina Gomes Monteiro
 FONE 3426 – 4591 / 9262 – 7260 / 3242-7977
 Pessoas atendidas 220 crianças e adolescentes

9. **CRECHE PRÓ - VIDA**

Creche e escola para crianças

CNPJ 10.668.556/0001-04
 ENDEREÇO Alto do Eucalipto, s/n (Rua Cardeal Arcoverde, 100 / 501 Graças – Recife – PE CEP 52011-240)
 RESPONSÁVEL Maridalva Seralva Rodrigues
 FONE 3091 – 3491 / 9133 – 1740 / 8812-2598
 Pessoas atendidas 240 crianças

10. **ESCOLA DOM BOSCO DE ARTES E OFÍCIOS**

Ensino fundamental e profissionalizante

CNPJ 10.913.861/0001-14
 ENDEREÇO Av. General San Martin, 1449 – Bongí – Recife – PE CEP 50761-000
 RESPONSÁVEL Padre João Carlos
 FONE 3228 – 1444
 Pessoas atendidas 380 jovens



11. FUNDAÇÃO CDL RECIFE

Ensino fundamental e profissionalizante

CNPJ 11.722.790/0001-35
 ENDEREÇO Rodovia BR 232 – Km 7 – Curado – Recife – PE CEP 50791-540
 RESPONSÁVEL Kilsa Rocha
 FONE 3251 – 1495 / 3252 – 0807
 Pessoas atendidas 700 crianças e adolescentes

12. HOSPITAL EVANGÉLICO DE PERNAMBUCO

Atendimento hospitalar

CNPJ 10.859.817/0001-73
 ENDEREÇO Rua Frei Jaboatão, 301 – Torre – Recife – PE CEP 50710-030
 RESPONSÁVEL Irmã Benigna de Holanda Cavalcanti
 FONE 3228 – 2010 / 3228 – 0588 / 9262-5356
 Pessoas atendidas 200 pacientes

13. INSTITUTO ESPÍRITA ALLAN KARDEC E LAR CECI COSTA

Ensino fundamental e profissionalizante

CNPJ 09.747.817/0001-00
 ENDEREÇO Av. Prof. Andrade Bezerra, 826 – Salgadinho – Olinda – PE CEP 53110-110
 RESPONSÁVEL Lourenço José Fernandes de Barros
 FONE Fone : 3241 – 0195 / 9966 – 8433
 Pessoas atendidas 51 crianças e adolescentes

14. INSTITUTO DOMINGOS SÁVIO PARA SURDOS

Escola para crianças e adolescentes com necessidades especiais

CNPJ 10.871.242/0001-04
 ENDEREÇO Estrada do Encanamento, 633 – Casa Forte – Recife – PE CEP 52051-380
 RESPONSÁVEL Carmem Celso Silva Martins
 FONE 3442 – 9808 / 9612 – 7742
 Pessoas atendidas 120 crianças e adolescentes

15. LAR BATISTA ELIZABETH MEIN

Abrigo para meninas

CNPJ 11.017.993/0001-20
 ENDEREÇO Rua Mena Barreto, 97 – Cordeiro – Recife – PE CEP 50731-000
 RESPONSÁVEL Maria Clarice de Oliveira França
 FONE 3228 – 4630
 Pessoas atendidas 20 crianças

16. LAR PRESBITERIANO VALE DO SENHOR

Abrigo para meninas

CNPJ 11.025.343./0001-27
 ENDEREÇO Rua Vale do Senhor, 340 – Dois Unidos – Recife – PE CEP 52140-000
 RESPONSÁVEL José Bartolomeu dos Santos
 FONE 3444 – 7375 / 9292 – 6514
 Pessoas atendidas 47 meninas



17. OAF – ORGANIZAÇÃO DE AUXÍLIO FRATERNO

Escola para crianças e adolescentes

CNPJ 10.943.561/0001-88
 ENDEREÇO Rua dos Coelhoos, 351 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50070-550
 RESPONSÁVEL Roxana Maria Maranhão Nader
 FONE 3421 – 2343 / 9973-2060
 Pessoas atendidas 250 crianças e adolescentes

18. POUSADA INTERIORANA CRISTÃ

Abrigo para adultos portadores de câncer

CNPJ 03.706.571/0001-34
 ENDEREÇO Rua dos Palmares, 239 – Santo amaro – Recife – PE CEP 50100-060
 RESPONSÁVEL Maria Volite Pires de Souto / Heloisa Novaes Soares
 FONE 3423 – 2921
 Pessoas atendidas 45 pessoas

19. PROJETO NOVO CORDEIRO

Ensino fundamental e profissionalizante

CNPJ 02.825.429/0001-43
 ENDEREÇO Rua Mandiore, 63 – Cordeiro – Recife – PE CEP 50630-260
 RESPONSÁVEL Josuel Francisco de Santana
 FONE 3227 – 6191 / 3446-6806 / 3445-0493 TRAB D ANTONIA
 Pessoas atendidas 125 crianças

20. PROJETO PÃO DA VIDA

Ensino fundamental

CNPJ 02.878.521/0001-71
 ENDEREÇO Rua Conceição de Macabu, 8 – Ilha Joana Bezerra – Recife – PE CEP 50080-000
 RESPONSÁVEL Eli Miranda Soares
 FONE 3268 – 9620 / 3428 – 2361
 Pessoas atendidas 130 crianças e adolescentes

21. SOCRAV – SOCIEDADE CRISTÃ DA VÁRZEA

Escola para crianças e adolescentes

CNPJ 11.734.563/0001-20
 ENDEREÇO Rua Mário Campelo, 28 – Várzea – Recife – PE CEP 50741-430
 RESPONSÁVEL Thereza Maia Beltrão
 FONE 3272 – 7091 / 9152 – 3102
 Pessoas atendidas 200 crianças e adolescentes

22. ABRIGO SANTO ANTÔNIO

Asilo de idosos

CNPJ 03.090.898/0001-24
 ENDEREÇO Av. Carlos de Lima Cavalcanti, 1719 – Olinda – PE CEP 53030-260
 RESPONSÁVEL Antonia Rodrigues Buarque
 FONE 3431-2425 / 3432-7713
 Pessoas atendidas 20 idosos



23. ASSOCIAÇÃO ESPÍRITA CASA DOS HUMILDES

Asilo de idosos

CNPJ 11.133.311/0001-45
 ENDEREÇO Rua Henrique Machado, 110 – Santana – Casa Forte – Recife CEP 52060-500
 RESPONSÁVEL Marcos Aurélio Saldanha
 FONE 3268-3954
 Pessoas atendidas 32 idosos

24. LAR DO NENÉM

Abrigo para crianças

CNPJ 11.440.773/0001-05
 ENDEREÇO Rua Menezes Drumont n° 284 – Madalena – Recife – PE CEP 50610-310
 RESPONSÁVEL Maria do Perpétuo Socorro Menezes Vasconcelos
 FONE 32272762/32280123
 Pessoas atendidas 29 crianças

25. MOVIMENTO PRÓ-CRIANÇA

Ensino fundamental e profissionalizante

CNPJ 02.539.347/0001-32
 ENDEREÇO Rua dos Coelhoos n° 317 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50070-550
 RESPONSÁVEL Sebastião de Araújo Barreto Campelo
 FONE 3423-2766
 Pessoas atendidas 840 crianças e adolescentes

26. PROJETO RAMAR

Assistência à meninos e, situação de risco

CNPJ 41.054.685/0001-36
 ENDEREÇO Rua Compositor Raul Valença, n° 1340 – Dois Unidos – Recife – PE CEP 52160-570
 RESPONSÁVEL José Bartolomeu dos Santos
 FONE 3445-9246 / 3444-7375
 Pessoas atendidas 44 meninos

27. ASAS – ASSOCIAÇÃO DE AÇÃO SOLIDÁRIA

Assistência psico-social a portadores de HIV

CNPJ 41.229.253/0001-19
 ENDEREÇO Rua Demócrito de Souza Filho, n° 241 – Madalena – Recife – PE CEP 50610-120
 RESPONSÁVEL Gilda Maria da Silva
 FONE 3445-1087
 Pessoas atendidas 183 pessoas

28. DESAFIO JOVEM DO RECIFE

Assistência a dependentes químicos

CNPJ 08.259.08/0001-28
 ENDEREÇO Av. Afonso Olindense, 46 – Várzea – Recife – PE CEP 50810-000
 RESPONSÁVEL Juliana / Márcio(9987-8521) / Jacira(9943-9045)
 FONE 3453-1169 / 3274-1858
 Pessoas atendidas 70 pessoas



29. ESCOLA DOM HELDER CÂMARA

Escola comunitária

CNPJ 41.035.858/0001-79
 ENDEREÇO Rua 04 de setembro, n°80 Curado – Recife – PE CEP 50790-425
 RESPONSÁVEL Josefa Santiago Araújo
 FONE 3455-4082
 Pessoas atendidas 70 crianças

30. MOTIVAH

Educação, Reforço escolar, creche

CNPJ 01.132.077/0001-88
 ENDEREÇO Rua Luiz da Câmara Cascudo, n°1305 – Roda de Fogo – Recife – PE
 RESPONSÁVEL Irmã Mary
 FONE 3271-0985 / 3224-3018
 Pessoas atendidas 60 crianças

31. ASSOCIAÇÃO ARTE E VIDA

Educação complementar através da arte

CNPJ 03.867.542/0001-54
 ENDEREÇO Rua Madre de Deus, n°66 – Recife Antigo – Recife – PE CEP 50030-110
 RESPONSÁVEL Maria de Fátima G. de Araújo
 FONE 3442-4536 / 3225-1821/ 3424-2765
 Pessoas atendidas 100 pessoas

32. HOSPITAL CORREIA PICANÇO

Hospital de referência no tratamento de AIDS e Meningite

CNPJ 09.794.975/0022-38
 ENDEREÇO Rua Padre Roma, n°149 – Tamarineira – Recife – PE CEP 52050-150
 RESPONSÁVEL Drª Mirian Silveira
 FONE 32658700 – 32658702 - 32658731
 Pessoas atendidas 300 pessoas

33. LAR ESPÍRITA CHICO XAVIER

Orfanato

CNPJ 08.904.047/0001-91
 ENDEREÇO Av. Bernardo Vieira de Melo, n° 7967 – Candeias – Jaboatão dos Guararapes – PE CEP 54460-030
 RESPONSÁVEL Vera Lúcia de Souza Cohim
 FONE 3469-5088
 Pessoas atendidas 34 crianças

34. DESAFIO JOVEM PENIEL

Assistências a dependentes químicos

CNPJ 16.630.030/0003-83
 ENDEREÇO Estrada Velha de Água Fria , 1820 – Água Fria – Recife – PE CEP 52111-000
 RESPONSÁVEL Pastor Jackson L. Freitas
 FONE 3458-6341 / 9616-2596
 Pessoas atendidas 30 pessoas



35. CRECHE LAR DO GAROTO

Creche comunitária

CNPJ 24.130.940/0001-63
 ENDEREÇO 2ª travessa Rua Maria de Fátima, n° 41 – Santo Amaro – Recife – PE CEP 50110-840
 RESPONSÁVEL Maria Alves da Silva
 FONE 3222-1866 / 9975-9102 (Sr. Soares)
 Pessoas atendidas 80 crianças

36. CLUBE DAS MÃES E IDOSOS NOSSA SENHORA DAS CANDEIAS

Escola comunitária

CNPJ 04.451.275/0001-00
 ENDEREÇO AV. Comercial, n° 4567-Casa E-Candeias-Jaboatão dos Guararapes-PE CEP 54450-080
 RESPONSÁVEL Valdete Maria de Queiroz
 FONE 3361-8006
 Pessoas atendidas 150 crianças

37. GEAP: GRUPO ESPÍRITA AMOR AO PRÓXIMO

Casa de apoio

CNPJ 02.857.000/0001-38
 ENDEREÇO Rua Zelindo Marafante, 45 – Piedade – Jaboatão dos Guararapes – PE CEP 54400-310
 RESPONSÁVEL Waldomiro José Guimarães de Noronha e Silva
 FONE 3462-1785 / 3341-5859
 Pessoas atendidas 60 crianças

38. CRECHE MINHA INFÂNCIA

Orfanato

CNPJ 12.858.452/0001-98
 ENDEREÇO 2ª Travessa Maria de Fátima Teixeira, n° 35 – Santo Amaro – Recife – PE CEP 50110-840
 RESPONSÁVEL Maria Inês dos Santos Lima
 FONE 32233404
 Pessoas atendidas 40 crianças

39. PROJETO BARNABÉ

Assistência a crianças e adolescentes , apoio escolar

CNPJ 03.349.247/0001-06
 ENDEREÇO Rua Souza Bandeira, n° 619 – Vila Santa Luzia – Recife – PE CEP 50711-050
 RESPONSÁVEL Débora Omena Ribeiro
 FONE 3445-9026 / 3446-4936
 Pessoas atendidas 350 crianças

40. ABRIGO ESPÍRITA BATISTA DE CARVALHO

Abrigo para idosos

CNPJ 09.796.319/0001-40
 ENDEREÇO Av. São Paulo, n° 373 – Jardim São Paulo – Recife – PE CEP 50781-600
 RESPONSÁVEL Maria Tereza da Silva
 FONE 3251-1777 / 9151-4907
 Pessoas atendidas 30 idosos



41. GRUPO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL SEMPRE VIVA

Assistência a portadores de HIV

CNPJ 02.718.920/0001-75
 ENDEREÇO Rua Pe. Landim, n°72 – Torre – Recife – PE CEP 50710-470
 RESPONSÁVEL Gerônimo Pereira Barreto
 FONE 3088-1106 / 8818-0822 (Neide)
 Pessoas atendidas 65 pessoas

42. ESCOLA COMUNITÁRIA PEQUENO APRENDIZ

Escola comunitária

CNPJ 03.101.942/0001-54
 ENDEREÇO Rua 1ª Travessa Santa Martinha, n°5 – Alto da Colina CEP 54260-171
 RESPONSÁVEL Lindinalva Mendes Silva
 FONE 3257-3565
 Pessoas atendidas 150 crianças

43. CENTRO DE APOIO E DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE - CADCA

Creche

CNPJ 74.082.520/0001-27
 ENDEREÇO Rua Afonso Pena, n°152 – Timbi – Camaragibe – PE CEP 54768-060
 RESPONSÁVEL Geruza
 FONE 3458-7236 / 9953-3078
 Pessoas atendidas 90 crianças

44. ASSOCIAÇÃO PERNAMBUCANA DE APOIO AO PACIENTE DE FIBROSE CÍSTICA

Trabalho de assistência aos portadores de fibrose cística

CNPJ 41.034.521/0001-47
 ENDEREÇO Rua dos Coelhoos, n°300 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50070-550
 RESPONSÁVEL Cláudio Alves Sandes
 FONE 3252-4406
 Pessoas atendidas 35 pessoas

45. NEIMFA – NÚCLEO ESPÍRITA IRMÃOS MENORES DE FRANCISCO DE ASSIS

Escola complementar

CNPJ 01.131.137/0001-48
 ENDEREÇO Rua Jacarau, n°31 – Coque/Joana Bezerra – Recife – PE CEP 50080-380
 RESPONSÁVEL Luíza Margarida de Freitas
 FONE 3448-3087
 Pessoas atendidas 350 pessoas

46. ASSOCIAÇÃO MULHER ESPECIAL

Ensino profissionalizante

CNPJ 04.862.938/0001-71
 ENDEREÇO Rua Calumbi, n° 725 –Cajueiro Seco– Jaboatão dos Guararapes - PE CEP 54330-645
 RESPONSÁVEL Neide Monteiro dos Santos Costa
 FONE 3476-2325 / 8837-0792
 Pessoas atendidas 250 pessoas

47. CENTRO BRASILEIRO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – CASA DE PASSAGEM

Assistência a crianças e adolescentes em situação de risco

CNPJ 24.567.299/0001-29
 ENDEREÇO Rua 13 de maio, 55 – Santo Amaro – Recife – PE CEP 50100-160
 RESPONSÁVEL Ana Maria Pacheco de Vasconcelos
 FONE 3223-3314 / 3423-3839 / 9615-9904
 Pessoas atendidas 330 pessoas

48. ASSOCIAÇÃO DO LAR DE CÁRITAS DE JARDIM PIEDADE

Creche

CNPJ 00.746.819/0001-00
 ENDEREÇO Rua Irmã Dulce, n° 100 – Jardim Piedade – J dos Guararapes – PE CEP 54460-535
 RESPONSÁVEL Vera Lúcia Martins do Amaral
 FONE 9968-5701
 Pessoas atendidas 235 crianças

49. INSTITUTO NOSSA SENHORA DE FÁTIMA

Reforço escolar, curso profissionalizante

CNPJ 15.156.557/0004-36
 ENDEREÇO Rua Paissandu, n° 112 – Boa Vista – Recife – PE CEP 50070-200
 RESPONSÁVEL Ir. Leonice de Almeida
 FONE 3222-2993
 Pessoas atendidas 73 meninas e adolescentes

50. CRECHE ESCOLA IRMA DE CASTRO – LAR MEIMEI

Creche escola

CNPJ 41.229.618/0001-50
 ENDEREÇO Rua João Manguinhos n° 140 – Bairro Novo – Olinda – PE CEP 53030-070
 RESPONSÁVEL Adenildo de Albuquerque Novais / Flávia
 FONE 3493-0312 / 9292-1073 / 3429-3957
 Pessoas atendidas 215 pessoas

51. INSTITUTO FILADELFIA

Educação infantil, reforço escolar, cursos profissionalizantes

CNPJ 02.132.001/0001-15
 ENDEREÇO R. Profº Avertano Rocha n° 330 – San Martim – Recife – PE CEP 50761-100
 RESPONSÁVEL Joserita Rossiter
 FONE 3227-4026 / 3227-6046
 Pessoas atendidas 353 crianças e adolescentes

52. ASSOCIAÇÃO ESPÍRITA LAR TRANSITÓRIO DE CHRISTIE

Educação infantil, reforço escolar, cursos profissionalizantes

CNPJ 11.525.763/0001-72
 ENDEREÇO Rua José Vitorino Cabral Neto, s/n – 4ª. etapa – Cohab – Rio Doce – Olinda – PE CEP 53080-730
 RESPONSÁVEL Liliane Cabral / Maria Cabral
 FONE 3431-2319 / 99778298 / 3432-7944
 Pessoas atendidas 230 crianças

53. LAR INFÂNCIA TEREZA DE JESUS

Abrigo para crianças de 06 a 10 anos

CNPJ 11.023.520/0001-36
 ENDEREÇO Rua Carlos Gomes, 354 – Prado – Recife – PE CEP 50720-110
 RESPONSÁVEL Antonio Onaldo do Vale
 FONE 3228-6052
 Pessoas atendidas 25 crianças

54. CRECHE TIA MADALENA

Creche para crianças de 01 à 04 anos

CNPJ 00.765.603/0001-84
 ENDEREÇO Rua Capanema, 39 – Planeta dos macacos – Curado – Recife – PE CEP 50790-465
 RESPONSÁVEL Maria Madalena
 FONE 3253-8889
 Pessoas atendidas 80 crianças

55. GALPÃO DE MENINOS E MENINAS DE SANTO AMARO

Reforço educacional, oficinas

CNPJ 41.055.047/0001-30
 ENDEREÇO Rua Jaci, 22 – Santo Amaro – Recife – PE CEP 50110-055
 RESPONSÁVEL Hosana Soares / Marcos Antônio da Silva
 FONE 3421-8276 / 3222-8325
 Pessoas atendidas 250 crianças

56. CASA HERBERT DE SOUZA

Complementação educacional com oficinas culturais e artísticas

CNPJ 04.477.268/0001-70
 ENDEREÇO Av. Proc. Pedro Jorge, 220 – Tururu – Janga – Paulista CEP 53439-710
 RESPONSÁVEL Carlos Lins/ Bartolomeu
 FONE 3434-1079/8843-6233
 Pessoas atendidas 135 pessoas

57. CENTRO COMUNITÁRIO DE SUCUPIRA

Complementação educacional com reforço escolar

CNPJ 11.610.912/0001-00
 ENDEREÇO 2ª Travessa José Paulino, 81 – Sucupira
 RESPONSÁVEL Geraldo Melo Costa (3251-1441)
 FONE 8807-8221
 Pessoas atendidas 100 crianças

58. LAR DE MARIA

Orfanato

CNPJ 01.621.191/0001-71
 ENDEREÇO Rua Antonio Alves de Araújo, 60 – Prazeres – Jaboatão – PE CEP 54310-230
 RESPONSÁVEL Maria Salete
 FONE 3376-5037 / 3343-7552 / 88212090
 Pessoas atendidas 160 crianças

59. CRECHE COMUNITÁRIA FUTURO BRILHANTE

Creche comunitária

CNPJ 01.020.245/0001-43
ENDEREÇO Córrego Mãe Luzia, 20 – Córrego do Euclides – Casa Amarela – Recife – PE CEP 52280-082
RESPONSÁVEL Elizabeth Barbosa da Silva
FONE 3441-8343
Pessoas atendidas 50 crianças

60. ASSOCIAÇÃO MENINA LEVANTA-TE DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Abrigo para meninas de 4 a 16 anos

CNPJ
ENDEREÇO Loteamento Arco- íris Quadra 40 no. 38 – Desterro – Abreu e Lima - PE
Rua dos Lírios, 800 – Piedade – Jaboatão dos Guararapes – PE CEP 54420-785
RESPONSÁVEL João Laurindo da Silva
FONE 3361-1985 / 9965-0331
Pessoas atendidas 18 meninas

61. NACC – NÚCLEO DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER

Casa de Apoio

CNPJ 10.554.426/0001-40
ENDEREÇO Rua do Futuro, 855 – Afritos – Recife – PE CEP 52050-010
RESPONSÁVEL Ari Dinis / Misia Costa
FONE 3267-9200 / 9063
Pessoas atendidas 180 crianças

62. SAHIMA – SOCIEDADE DOS AMIGOS DO HOSPITAL INFANTIL MARIA LUCINDA

Hospital

CNPJ 09.767.633/0001-02
ENDEREÇO Av. Parnamirim, 95 – Parnamirim – Recife – PE CEP 52060-000
RESPONSÁVEL Maurinete Vilar
FONE 3267-3756
Pessoas atendidas 400 pessoas / mês

63. ASSOCIAÇÃO PERNAMBUCANA DE PORTADORES DE LEUCEMIA

CNPJ 02.209.045/0001-04
ENDEREÇO Rua Joaquim Nabuco, 343 – Graças – Recife – PE CEP 52011-000
RESPONSÁVEL Gelba
FONE 3421-8385
Pessoas atendidas 34 pessoas

64. SOCIEDADE PERNAMBUCANA DE COMBATE AO CÂNCER – HOSPITAL DO CÂNCER

CNPJ 10.894.988/0001-33
ENDEREÇO Av. Cruz Cabugá, Nº 1597 – Santo Amaro – Recife – PE CEP 50040-000
RESPONSÁVEL ANA PAULA
FONE 3423-2088 – R- 322/325
Pessoas atendidas 800 pessoas



65. CONSELHO DOS MORADORES DA MOENDA DE BRONZE

Reforço escolar

CNPJ

ENDEREÇO Rua Moenda de Bronze, s/n – Jaboatão – PE CEP 54100-410

RESPONSÁVEL José Heleno

FONE 9128-0983 / 34824933

Pessoas atendidas 60 crianças

66. ABRIGO COMUNIDADE VIDA NOVA

Abrigo para crianças com apoio escolar

CNPJ 03.067.847/0001-81

ENDEREÇO Av. Dagoberto Pires, 258 – Pina – Recife – PE CEP 51010-140

RESPONSÁVEL Márcia / Rosângela

FONE 3325-2616

Pessoas atendidas 15 pessoas

67. ESCOLA DOM BOSCO - OLINDA

Escolar

CNPJ 10.591.626/0001-73

ENDEREÇO Rua Maria Emília Montarroyos, s/n – Peixinhos – Olinda – PE CEP 53230-400

RESPONSÁVEL Marcos Antônio / Irecê

FONE 3427-1393

Pessoas atendidas 210 crianças

68. CENESPRA

Habilitação e Reabilitação

CNPJ 73.660.443/0001-47

ENDEREÇO Rua Santo Elias, nº 228- Prazeres – Jaboatão dos Guararapes – PE CEP 54330-230

RESPONSÁVEL Lúcia Medeiros / Sônia

FONE 3476-1252 / 9971-9010

Pessoas atendidas 230 pessoas

69. ASSOCIAÇÃO DE AÇÃO COMUNITÁRIA DE BRASÍLIA TEIMOSA

Pré- Escolar e Cursos Profissionalizantes

CNPJ 10.580.934/0001-01

ENDEREÇO Rua Badejo – nº 285 – Brasília Teimosa – Recife – PE CEP 51010-040

RESPONSÁVEL Ivonete Ferreira da Silva – Ana Paula (A.S.)

FONE 3327-5928 / 8815-6169 / 33264776

Pessoas atendidas 200 pessoas

70. IGREJA PRESBITERIANA DOS GUARARAPES

CNPJ 08.731.325/0001-56

ENDEREÇO Estrada da Batalha, 1689 – Prazeres – Jaboatão dos Guararapes – PE

RESPONSÁVEL Tarcísio Marcos Ribeiro e Silva

FONE 3341-5430

Pessoas atendidas 110 pessoas



71. ABRIGO POR AMOR A VIDA

Abrigo para idosos
 CNPJ 00.867.263/0001-00
 ENDEREÇO Rua Salvador Vital, 252- Engenho do Meio – Recife – PE CEP 50730-270
 RESPONSÁVEL Wellington Couto de Jesus
 FONE 3453-4293 / 8812 – 2430
 Pessoas atendidas 27 idosos

72. SOCIEDADE ASSISTENCIAL SARAVIDA

Assistência a Dependentes Químicos
 CNPJ 05.818.105/0001-76
 ENDEREÇO Rua do Sossego, 298 - Boa Vista Recife -PE
 RESPONSÁVEL Daize Michele Aguiar Gonçalves
 FONE 3222.2728
 Pessoas atendidas 160 pessoas

73. INSTITUTO VIDA – ADOLESCÊNCIA E CIDADANIA

Assistência a Adolescentes em situação de Risco
 CNPJ 00.522.998/0001-94
 ENDEREÇO Estrada Velha de Água Fria, 1463 - Arruda Recife-PE
 RESPONSÁVEL Lúcia Helena Ramos da Silva
 FONE 3444.3774
 Pessoas atendidas 120 Jovens

74. CENTRO SOCIAL GUARARAPES

Creche, Escola e Curso Profissionalizante
 CNPJ 10.668.366/0001-97
 ENDEREÇO Avenida Alice Montenegro Lessa, 33 – Jordão Baixo CEP. 51260-230
 RESPONSÁVEL Leda Vasconcelos Fernandes
 FONE 3462.3126 / 9911.4717
 Pessoas atendidas 305 pessoas

75. ASSOCIAÇÃO MENINA LARISSA

Reforço Escolar
 CNPJ 02.494.356/0001-54
 ENDEREÇO Praça Frei Caneca, 45 Goiana - PE
 RESPONSÁVEL Andréa Rodrigues da Silveira / Maria da Paz
 FONE 3626.0731
 Pessoas atendidas 60 crianças

76. GEFA -GRUPO ESPÍRITA FRANCISCO DE ASSIS

Creche e grupos de idosos e gestantes
 CNPJ 09.437.765/0001-68
 ENDEREÇO Rua José Félix Damasceno, 94 Piedade, Jaboatão dos Guararapes
 RESPONSÁVEL Sonia Gonçalves Santos
 FONE 3462.7522
 Pessoas atendidas 300 pessoas



77. EDUCANDÁRIO MAGALHÃES BASTOS

Creche
 CNPJ 10.869.782/0010-44
 ENDEREÇO Rua Francisco Lacerda, S/N Varzea Recife Cep:50741.150
 RESPONSÁVEL Irma Helena Amaral Matos/ Irma Govina
 FONE 3271.0964
 Pessoas atendidas 100 pessoas

78. CRECHE PAULO DE TARSO

Abrigo para crianças
 CNPJ 35.618.933/0001-21
 ENDEREÇO Rua Clotilde Machado , 80 IPSEP Recife
 RESPONSÁVEL Maria Bernadete Freitas de Queiroz
 FONE 3471.0919/8825.7176
 Pessoas atendidas 20 crianças

79. CRECHE TIA SOCORRO

Creche e Alfabetização de Jovens e Adultos
 CNPJ 01.206.550/0001-24
 ENDEREÇO 7ª Travessa da ladeira da Igreja, 61 Prazeres- Jaboatão
 RESPONSÁVEL Zenilda B.da Penha
 FONE 3476.4532 / 9165.1344
 Pessoas atendidas 75 pessoas

80. CRECHE VILA ESPERANÇA

Creche e oficinas
 CNPJ 08.141.848/0001-42
 ENDEREÇO Rua Larga, 210 Vila Esperança Bultrins - Olinda
 RESPONSÁVEL D.Mariinha
 FONE 3494.1204 / 3429.6658 / 9911.9656
 Pessoas atendidas 74 crianças