

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA MIRANDA OLIVEIRA HORTA

**AS ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE DIFUSÃO DE UMA INOVAÇÃO
SOCIAL: DA PROPAGAÇÃO INICIAL À RESSIGNIFICAÇÃO**

São Leopoldo – RS

2013

DANIELA MIRANDA OLIVEIRA HORTA

**AS ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE DIFUSÃO DE UMA INOVAÇÃO
SOCIAL: DA PROPAGAÇÃO INICIAL À RESSIGNIFICAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estratégias Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti

São Leopoldo – RS

2013

Ficha Catalográfica

H821e Horta, Daniela Miranda Oliveira
As especificidades do processo de difusão de uma inovação social: da propagação inicial à ressignificação / por Daniela Miranda Oliveira Horta. – 2013.

232 f. : il. ; 30cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2013.

“Orientação: Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti, Ciências econômicas”.

1. Inovação social - Administração - Empresa. 2. Organização híbrida. 3. Processo - Difusão. 4. Inovação - Ação. I. Título.

CDU 658

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Camila Quaresma Martins - CRB 10/1790

DANIELA MIRANDA OLIVEIRA HORTA

**AS ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE DIFUSÃO DE UMA INOVAÇÃO
SOCIAL: DA PROPAGAÇÃO INICIAL À RESSIGNIFICAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – Unisinos como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada em 26 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira - Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pe. José Odelso Schneider - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Yeda Swirski de Souza - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Orientador)

“Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A mágica presença das estrelas!”
(QUINTANA, 2005). Dedico esta tese
ao Alisson e à minha mãe, Ana Maria,
dois seres que iluminam os meus dias
e que me mostram, constantemente,
que o impossível é do tamanho da
minha vontade.

AGRADECIMENTOS

Li certa vez que uma tese é capaz de mudar o mundo, mas jamais pensei que seria o meu mundo. Ao longo destes mais de quatro anos, passei por muitas mudanças, algumas profissionais, outras pessoais e, até mesmo, físicas. Todas deixaram profundas marcas no meu corpo e na minha alma. Para a minha sorte, Deus sempre foi generoso comigo e colocou diversos anjos em meu caminho para me auxiliarem nessa trajetória. Agradeço:

- ao meu querido Padre Marcelo, por ter acreditado no meu potencial e por ter investido em mim;
- aos meus sogros, Sandra e Nilo, pelas palavras de carinho e pelo apoio incondicional em todos os momentos. Além, é claro, de terem colocado o Alisson no mundo;
- à minha amiga e irmã de coração Claudia, por me ter feito rir nos momentos mais difíceis;
- à Luna, por me fazer querer mostrar o melhor de mim e por me fazer levantar da cadeira de vez em quando;
- aos coordenadores dos cursos em que leciono na Unisinos (Publicidade e Propaganda, Comunicação Digital, Gestão Financeira, Administração e dos MBAs em Marketing e em Gestão do Social), pela compreensão, apoio e por me liberarem para a coleta dos dados;
- a todos os alunos, ex-alunos e colegas, por torcerem e vibrarem com cada uma de minhas conquistas, seus sorrisos sempre me impulsionaram;
- à Fundação Sicredi, especialmente à Marina Bordin, por ter aberto as portas do Sicredi para a pesquisa;

- à querida Luci da Fundação Sicredi Centro Serra, por ter me recebido com tanto carinho e por ter me dado todo o apoio do mundo na realização da pesquisa de campo. Acelera seu Pedro!
- aos entrevistados, pelas informações e explicações que proporcionaram à execução deste trabalho. Em especial as supervisoras e diretoras das escolas;
- à professora Yeda, por ter me apoiado tantas vezes ao longo destes anos, sempre me recebendo com uma palavra de carinho e com um sábio conselho na ponta da língua;
- aos meus familiares: Aline e Geovanir (irmãos); Calvin (em memória), Gustavo, Géssica, Victor, Nicolás e Laura (sobrinhos); Terezinha, Tatiana e Jefferson (cunhados) por entenderem a minha longa ausência;
- ao meu bom Deus, que é o principio, o meio e o fim de tudo;
- ao meu orientador, o professor Dr. Luiz Paulo Bignetti, que me acolheu na metade do doutorado e cuja dedicação e ensinamentos me auxiliaram a completar esta jornada. Quero ser como senhor quando crescer!

RESUMO

Esta tese analisou o processo de difusão e de adoção de uma inovação social gerada em uma organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda: o programa *A União Faz a Vida* do Sistema Sicredi. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso único com múltiplas unidades de análise: sete municípios gaúchos (Agudo, Arroio do Tigre, Cerro Branco, Candelária, Sobradinho, Paraíso do Sol e Vale do Sol). Foram aplicadas quatro técnicas de coleta de dados: documentação; entrevistas em profundidade com 15 pessoas; observação direta e um grupo focal com 13 participantes. Para a análise do processo de difusão de inovações sociais, uniram-se os pressupostos básicos desenvolvidos por Katz, Levin e Hamilton (1963); por Katz (1999); e por Rogers (de 1962 a 2003) à luz da inovação social. Os principais resultados encontrados apontam algumas especificidades do processo de difusão da inovação social: a ausência da separação entre os processos de difusão e de adoção, visto que eles acontecem de forma interligada; a necessidade de colaboração entre os atores para que a inovação seja aceita; e a presença de uma forte questão política e cultural, elementos capazes de fomentar a adoção ou a rejeição da inovação social.

Palavras-chave: Inovação Social. Organizações Híbridas. Processo de Difusão. Adoção de Inovações.

ABSTRACT

This thesis analyzed the process of diffusion and the adoption of social innovation generated in a non-profit organization that has income-generating activities. The name of the Sicredi System program is: A União Faz a Vida (Unity is Life). The research method used was a single case study with analysis units in seven cities in the state of Rio Grande do Sul: Agudo, Arroio do Tigre, Cerro Branco, Candelária, Sobradinho, Paraíso do Sol and Vale do Sol). Four data-collection techniques were employed: documentation, in-depth interviews with 15 people, direct observation and a focus group with 13 participants. The basic social innovation suppositions developed by Katz, Levin and Hamilton in 1963, by Katz in 1999 and by Rogers from 1962 to 2003 were jointly used for the analysis of the diffusion process of social innovations. The main findings identify some specific points in the diffusion process of social innovation: the lack of separation between the processes of diffusion and adoption since they take place simultaneously; the need for collaboration among the different players for innovation to be accepted; and the presence of strong political and cultural elements to promote the adoption or the rejection of social innovation.

Keywords: Social Innovation. Hybrid Organizations. Diffusion Process. Adoption of Innovations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Processo de difusão de inovações	34
Figura 02	Aceitação e Adoção	41
Figura 03	Fusão dos processos.....	55
Figura 04	Grupo Focal.....	68
Figura 05	Convergência de evidências	70
Figura 06	Área de abrangência e municípios com o programa	77
Figura 07	Agentes do programa: a rede de cooperação	82
Figura 08	Metodologia do programa	84
Figura 09	Página do A União Faz a Vida no Facebook.....	86
Figura 10	Site A União Faz a Vida	87
Figura 11	Hino do programa	88
Figura 12	Processo centralizado com o poder público	135
Figura 13	Processo centralizado com as Coordenadoras Locais	139
Figura 14	Especificidade da difusão na adoção pelo poder público	142
Figura 15	Processo centralizado com os educadores	146
Figura 16	Especificidade da difusão na adoção pelos educadores (2008)....	154
Figura 17	Especificidades da difusão na adoção pelos educadores (2009)...	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Definições sobre inovação social	25
Quadro 02	Premissas do estudo para o conceito integrado de inovação social	28
Quadro 03	Fusão das proposições apresentadas	33
Quadro 04	Especificidades do processo de difusão de inovações e do processo de difusão de inovações sociais	53
Quadro 05	Critérios utilizados para julgar a qualidade da pesquisa	59
Quadro 06	As características da organização que gerou a inovação e da inovação	60
Quadro 07	Questões do processo de difusão de inovação	61
Quadro 08	Fontes de evidências	63
Quadro 09	Documentos e razão da seleção	64
Quadro 10	Perfil dos entrevistados na entrevista em profundidade	65
Quadro 11	Grupo focal	67
Quadro 12	Perfil dos entrevistados	69
Quadro 13	Evolução da adoção no Rio Grande do Sul	75
Quadro 14	Ano da adoção do programa pelos Municípios.....	77
Quadro 15	Fases e novas etapas do programa	101
Quadro 16	Metodologias utilizadas na capacitação docente	105
Quadro 17	Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de articulação	112
Quadro 18	Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de realização	113
Quadro 19	Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de desenvolvimento	114
Quadro 20	Percepção da mensagem do programa	127
Quadro 21	Atributos da inovação social percebidos pelo poder público.....	137
Quadro 22	Características da mensagem e do perfil dos emissores.....	138
Quadro 23	Atributos da inovação social percebidos pelos educadores	151
Quadro 24	Atributos da inovação social percebidos pelos educadores após 2009	158
Quadro 25	Atributos da inovação social percebidos pelos educadores após as mudanças implantadas em 2009	163

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	RELEVÂNCIA DO ESTUDO E PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	20
2.1	O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL	20
2.1.1	Integrando visões: a proposição de uma definição para a inovação social	24
2.2	O PROCESSO DE DIFUSÃO DE INOVAÇÕES	30
2.2.1	O sistema social da inovação	35
2.2.2	Os canais de comunicação e o tempo	37
2.2.3	A aceitação e a adoção da inovação	40
2.3	O PROCESSO DE DIFUSÃO DE INOVAÇÕES SOCIAIS	46
2.3.1	O sistema social da inovação social	46
2.3.2	Os canais de comunicação e o tempo	49
2.3.3	A aceitação e a adoção da inovação social	50
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1	A ESTRATÉGIA DE PESQUISA	57
3.1.1	A escolha do setor e da empresa a ser analisada	58
3.2	PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO ESTUDO	59
3.2.1	Questões para o estudo	60
3.3	AS FONTES DE DADOS	63
3.3.1	A documentação	64
3.3.2	As entrevistas em profundidade	64
3.3.3	A observação direta	67
3.3.4	O grupo focal	67
3.4	ESTRATÉGIA ANALÍTICA	70
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	72
4.1	O SISTEMA SICREDI	72
4.2	O PROCESSO DE DIFUSÃO DO PROGRAMA A UNIÃO FAZ A VIDA NO CENTRO SERRA	76
4.2.1	A origem: identificando uma necessidade social	79
4.2.2	Gerando e selecionando ideias	80
4.2.2.1	A rede de compromisso	81
4.2.2.2	A metodologia do programa	84
4.2.2.3	Canais de massa e interativos de difusão do programa no Brasil	86
4.2.3	Implantação do programa no Centro Serra: o início do processo de difusão na região	88
4.2.3.1	A difusão nas fases de articulação, realização e desenvolvimento: de 2000 a 2008	89
4.2.3.2	A difusão nas fases de articulação, realização e desenvolvimento: de 2009 a 2012	102
4.2.3.3	Começando o processo de difusão mais uma vez em 2013	123
5	ANÁLISE DOS DADOS	131
5.1	A INOVAÇÃO	131
5.2	O PROCESSO DE DIFUSÃO	134
5.2.1	O processo de difusão com o poder público	134
5.2.1.1	Comparação dos dados encontrados na difusão com o poder público	

	à luz da teoria	144
5.2.2	O Processo de difusão com os educadores	146
5.2.2.1	A difusão nos estágios da adoção até 2008	147
5.2.2.2	A difusão nos estágios da adoção após 2009	154
5.2.2.3	Comparação dos dados encontrados na difusão com os educadores à luz da teoria	168
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	173
	REFERÊNCIAS	184
	APÊNDICE A - Protocolo para o estudo de caso.....	196
	APÊNDICE B - Permissão de estudo	201
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevistas.....	202
	APÊNDICE D - Transcrição das entrevistas.....	204
	APÊNDICE E - Roteiro grupo focal.....	224
	ANEXO 01.....	226

1 INTRODUÇÃO

Em setembro de 2000, os dirigentes mundiais aprovaram o que foi denominado de objetivos do desenvolvimento do milênio, um conjunto de metas mensuráveis a serem alcançadas até o ano de 2015. Entre elas, encontram-se alcançar a educação primária universal – ou assegurar que todas as crianças, de ambos os sexos, terminem um ciclo completo de ensino básico – e erradicar a pobreza extrema – ou reduzir pela metade a proporção da população com renda inferior a um dólar por dia e a proporção da população que sofre de fome. (ONU, 2013).

Com a aproximação de 2015, percebe-se que muitas metas ainda estão distantes de serem concretizadas. O Brasil ocupa o 39º lugar em educação, entre 40 países avaliados (PEARSON, 2012), e a taxa de desemprego nas sete principais capitais do Brasil continua alta: 10,5% (DIEESE, 2013). Com relação à educação, mesmo com o programa social que incentivou a matrícula de 98% de crianças entre seis e 12 anos, 731 mil crianças ainda estão fora da escola. (IBGE, 2011).

Nesse cenário, “o desenho de novas estratégias é condição *sine qua non* para a superação dos desafios da sociedade pós-moderna” (FARFUS et al., 2007, p18). Entre as estratégias sugeridas, encontra-se a inovação social apregoada como uma possível solução para os problemas prementes, muitas vezes, oriundos da falta de políticas públicas.

Contudo, apesar de ter alcançado tamanha dimensão nos últimos anos, esse não é um tema recente, seus primeiros estudos remontam ao século XIX, quando foi relacionado ao socialismo ou ao liberalismo. (GODIN, 2012). Com o passar das décadas, a compreensão sobre a inovação social foi se transformando, passando a ter como focos a satisfação das necessidades ou dos problemas humanos (CLOUTIER, 2003) e/ou o desenvolvimento territorial regional (MOULAERT et al., 2005).

Nesta tese, optou-se por integrar as definições desenvolvidas por estudiosos de áreas de conhecimento diferentes, gerando uma definição integradora para a inovação social: um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral.

Dessa forma, compreende-se que a inovação social é “constituída de múltiplos agentes que interagem solidariamente para a recriação contínua da sociedade” (FARFUS et al., 2007, p.20). Sendo que esses agentes, aqui denominados de arranjos institucionais, podem pertencer ao primeiro, ao segundo ou ao terceiro setor.

O primeiro setor ou setor público é formado pelo governo, e todas as suas ações devem voltar-se ao interesse do cidadão, prestando contas, submetendo-se a responder pelos atos da gestão pública. O segundo setor tem natureza privada e produtiva de bens e serviços com finalidade lucrativa, segue “uma lógica própria que viabilize a única forma da sua sobrevivência como setor constitutivo de uma sociedade capitalista, que vem a ser a obtenção do lucro” (VOLTOLINI, 2003, p.26).

O terceiro setor, por sua vez, pode se tratar tanto de uma organização de natureza privada e pública, portanto sem fins lucrativos, quanto de uma organização sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda. Essa dualidade ocorre devido ao fato de que, embora englobem “organizações de natureza privada e finalidade pública, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia (VOLTOLINI, 2003, p.20)”, algumas Organizações não governamentais (ONG) passaram a desenvolver planos de negócios para conseguirem sobreviver e, conseqüentemente, manterem sua ação social.

Tal visão é oriunda do entendimento de que metas sociais não devem ser incompatíveis com o desenvolvimento de um negócio viável comercialmente, uma vez que estão interligados e devem ser geridos de uma forma unificada. (ALTER, 2004). Dessa forma, elas implantam metas que gerem, simultaneamente, riqueza econômica (valor econômico) e social (valor social). (DAWANS; ALTER, 2009).

Esse olhar diferenciado, que une os pilares social, ambiental e econômico, requer que essas ONGs aprendam e absorvam novas formas de pensar e de gerenciar a inovação (BESSANT; TIDD, 2009), para que a mensagem acerca da inovação social seja propagada, compreendida, aceita e adotada. Em outras palavras, essas organizações precisam dominar a complexa dinâmica do processo de difusão de inovações.

Entretanto esse não é um processo simples. Diariamente as pessoas são bombardeadas por mensagens diversas, desde as comerciais até as emitidas por ONGs, estima-se que, no Brasil, existam 400 mil ONGs com a seguinte natureza jurídica: 74% de organizações sem fins lucrativos, 21% de OSCIP (Organização da

Sociedade Civil de Interesse Público), 4% e 1%, Fundações ou Institutos Empresariais e Outros (IBOPE, 2013).

Para que o possível adotante da inovação social absorva a informação que está sendo difundida, a ONG precisa estar atenta a uma série de especificidades inerentes ao processo de difusão, que envolvem desde o grau de semelhança entre receptor (possível adotante) e emissor (Organização) (ROGERS, 2003), passando pela estrutura social e normas na qual estão inseridos (ROGERS, 2003) até chegar à cultura presente na região ou a um determinado grupo (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; KATZ, 1999).

Porém, ainda parece ser uma missão complexa para muitas Organizações sem fins lucrativos compreender plenamente quais estratégias organizacionais devem ser executadas, principalmente no que tange à difusão da mensagem acerca da inovação social que não é apenas centralizada (controlada pela Organização), mas também descentralizada (não controlada).

Esta tese está organizada em seis capítulos. Neste capítulo introdutório, apresentam-se a relevância do estudo, o problema e os objetivos gerais e específicos.

No segundo capítulo, pode ser conferido o referencial teórico sobre inovação social, sobre o processo de difusão e de adoção de inovações, e sobre o processo de difusão e de ação de inovações sociais. Entre os principais autores, encontram-se Katz, Levin e Hamilton (1963); Taylor (1970); Katz (1999); Mumford (2002); Cloutier (2003); Rogers (2003); Social Innovation Review (2003); Moulaert et al. (2007); Mulgan et al. (2007b); Phills, Deiglmeier e Miller (2008); Kimberlee et al. (2009); Andrew e Klein (2010); Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010); Bignetti (2011); CRISES (2013).

No terceiro capítulo, expõe-se a metodologia que embasou a pesquisa, um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Nessa etapa, outros autores foram utilizados: Malhotra (2001); Flick (2004); Yin (2005); Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2010).

No quarto capítulo, apresentam-se os dados encontrados sobre o caso que analisou o processo de difusão de uma inovação social: o programa *A União Faz a Vida*, gerido pelo Sistema Sicredi e pela Fundação Sicredi, em sete municípios gaúchos da área Centro Serra: Agudo, Arroio do Tigre, Cerro Branco, Candelária, Sobradinho, Paraíso do Sul e Vale do Sol.

No quinto capítulo, realiza-se a análise dos dados com base na fundamentação teórica. No sexto capítulo, apresentam-se as considerações finais, as implicações gerenciais e as sugestões de estudos futuros.

1.1 RELEVÂNCIA DO ESTUDO E PROBLEMA

Nos últimos anos, o governo brasileiro avançou pouco no que tange à resolução de alguns antigos problemas sociais. Projetos como *Brasil sem miséria* auxiliaram na redução da pobreza extrema, mas ainda existe muito a ser feito, principalmente, no que tange à geração de emprego e à educação, dois elementos que devem estar fortemente entrelaçados quando se deseja obter uma economia denominada de desenvolvida.

Essa questão está promovendo uma alteração no modelo de negócios de algumas empresas. Se antes elas mantinham como foco o pilar econômico e depois começaram a preocupar-se com o pilar ambiental, nos últimos anos, perceberam a necessidade de inserirem no seu planejamento estratégico mais um pilar: o social. A junção desses pilares sinaliza que o investimento deve ir além do financeiro, uma vez que envolve o tempo que essas empresas dedicam as suas comunidades. Entre as formas de promover a triangulação desses pilares, encontra-se a inovação social.

Por isso, em todo o mundo, inovações sociais exitosas foram implantadas. Em âmbito internacional, dois grandes exemplos são o microfinanciamento promovido pelo Grameen Bank, o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito concebido por Muhammad Yunus, em 1976, visando a erradicar a pobreza no mundo; e o Grameen Danone Foods Ltd. (GDFL), uma parceria da Danone com a instituição Grameen que comercializa um iogurte nutracêutico para combater a desnutrição de crianças em Bangladesh, que também gera empregos na região e é ambientalmente responsável, por exemplo, a embalagem do iogurte é totalmente biodegradável.

No Brasil, entre outras iniciativas, encontra-se o programa *A União Faz a Vida* do Sistema Sicredi, uma organização sem fins lucrativos, com atividade geradora de renda, que vem desenvolvendo há mais de 18 anos ações que promovem o empreendedorismo e a educação cooperativa e a cidadania.

O programa *A União Faz a Vida* foi criado tanto para fortalecer a cultura cooperativista e empreendedora na sociedade, quanto para garantir a perenidade do

Sistema Sicredi através da educação. Nele, crianças e adolescentes constroem e vivenciam atitudes e valores de cooperação e de cidadania por meio de práticas de educação cooperativa, o que contribui para uma educação integral.

Dos oito estados onde o Sistema Sicredi tem atuação, o programa já está presente em quatro: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Nos próximos anos, há previsão de crescimento para os estados de Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia.

Para que o *A União Faz a Vida* exista, o Sicredi precisa firmar parcerias com as Prefeituras, uma vez que ele é, em essência, uma metodologia aplicada nas escolas da rede pública. Porém, desde 2008, o programa vem enfrentando diversas baixas, sendo descontinuado em alguns municípios quando ocorre a troca dos representantes do poder público após as eleições.

Na área denominada Centro Serra, escopo deste estudo, isso não foi diferente. O Sicredi implantou o programa em sete dos seus catorze municípios. Entretanto, após as eleições de 2012, a nova gestão pública da cidade de Vale do Sol cancelou a parceria mesmo depois de a comunidade ter vivenciado o programa por mais de 12 anos. Esse ato chamou a atenção dos gestores da Superintendência Regional do Sicredi Centro Serra, responsáveis pelo programa nos municípios, que agora necessitam de insumos que os auxiliem a reformular a forma como é propagada a mensagem acerca do programa, para que não ocorra a sua descontinuidade nas demais seis localidades.

Se outras localidades cancelarem a participação no programa, 8.644 discentes de 91 escolas ficarão sem desenvolver, em sala de aula, projetos que fomentam os valores de cooperação na comunidade, valores esses tão necessários para formar cidadãos mais justos, solidários e empreendedores.

O caso Sicredi une atores diversos: empresas sem fins lucrativos, OSCIP, governos e empresas com fins lucrativos que precisam atuar de forma conjunta para atingir os seus objetivos: cooperação e cidadania. Dessa forma, o *A União Faz a Vida* precisa fazer com que todos conheçam, aceitem e adotem seus produtos para garantir a sobrevivência da inovação e a perpetuação do valor social aliado ao econômico.

Entretanto essa não é uma tarefa simples para o Sicredi e para outras organizações que desejam se aventurar na inovação social. Primeiro, pela carência de estudos sobre o tema (difusão de inovações sociais) que possam guiar a

Organização. Uma análise parcial apontou que, em 2012, apenas 150 teses universitárias, de programas de pós-graduação, mestrado e doutorado da Administração, tiveram como tema questões correlatas à inovação social, como a filantropia no terceiro setor ou o investimento social (DEBATE, 2011). Ou seja, nenhuma teve como foco a inovação social ou o seu processo de difusão, o que demonstra uma lacuna teórica apesar da visível mudança no posicionamento de muitas organizações, que estão mais receptivas à inovação social.

Segundo, pelo fato de a gestão da inovação social ainda ser incipiente no mercado e contar apenas com pesquisas realizadas em outras áreas de conhecimento. Uma pesquisa efetuada pela pesquisadora desta tese no Portal da Capes apontou que 1.067 estudos acadêmicos envolvendo o tema foram produzidos, de 2010 a 2012, em áreas diversas, entre elas, Psicologia, Ciências Sociais e Educação. Se, por um lado, essa diversidade de estudos proporciona diferentes olhares sobre um mesmo tema, por outro, ela também acaba por duplicar esforços e promover entendimentos divergentes sobre a inovação social, o que pode comprometer o campo de estudo.

Tais dados sinalizam para a necessidade de estudos sobre a inovação social na área da Administração que deem conta da complexidade presente nela. Mas também indicam que devem unir essas teorias produzidas em outras áreas de conhecimento com as teorias existentes na Administração, de modo a gerar um quadro conceitual sobre o tema que faça esse campo avançar.

Dessa forma, o presente estudo apresenta uma fusão de modelos propostos por Katz, Levin e Hamilton, em 1963; por Katz, em 1999; e por Rogers, em 1962 e em 2003, à luz de estudos sobre inovação social, sendo o processo de difusão aqui compreendido como uma inovação social propagada através de canais de comunicação, durante certo tempo, entre os membros de um sistema social de modo a ser aceita e adotada.

A escolha por esses autores seminais ocorreu porque são eles os primeiros estudiosos que uniram, de forma independente, elementos presentes em diversas áreas de conhecimento (da Antropologia, a Administração), gerando um modelo que propiciou o surgimento da Teoria da Difusão de Inovações. Além disso, dedicaram toda sua carreira acadêmica a estudos sobre difusão e adoção (e temas correlatos a esses processos), sendo referências mundiais na área.

Diante desses apontamentos iniciais, a questão de pesquisa foi assim formulada: **como uma Organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda, promove a difusão de uma inovação social de modo a fazer com que a inovação seja adotada fora dos seus domínios?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão divididos em geral e específicos e podem ser conferidos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de difusão e de adoção de uma inovação social gerada em uma organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar se os processos de difusão e de adoção de inovações sociais são realizados de forma separada ou interligada;
- b) propor um quadro referencial que considere as diferentes etapas do processo de difusão de uma inovação social;
- c) analisar que elementos foram utilizados no processo de difusão e de adoção de uma inovação social gerada por uma Organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda;
- d) verificar quais as especificidades dos elementos do processo de difusão que facilitaram a adoção de uma inovação social gerada por uma Organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda;
- e) verificar quais as especificidades dos elementos do processo de difusão que dificultaram a adoção de uma inovação social gerada por

uma Organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo revisa os conceitos sobre inovação social e sobre a difusão e a adoção de inovações aplicados na tese, bem como apresenta uma discussão acerca das diferentes correntes teóricas que dão suporte ao estudo. Busca-se, assim, desenvolver um aporte teórico que possibilite a construção de um quadro conceitual direcionador da pesquisa.

2.1 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO SOCIAL

As primeiras referências sobre inovação social remontam ao século XIX, quando o economista político William Lucas Sargant, em 1858, classificou, pejorativamente, algumas personalidades da época como inovadores sociais, entre eles, Henri de St-Simon (pensador e economista francês), Charles Fourier (filósofo e economista francês), Louis Blanc (político francês), Pierre-Joseph Proudhon (filósofo francês), Émile de Girardin (político e jornalista francês) e Adam Smith. Sargant criticava-os por proporem o bem-estar no lugar do trabalho como uma solução para os problemas sociais, relacionando, dessa forma, a inovação social ao socialismo ou ao liberalismo. (GODIN, 2012).

No século XX, o surgimento de novas proposições para o tema fez com que os estudos sobre inovação social tivessem um redirecionamento. Muitos desses estudos são oriundos da Psicologia e apontavam uma alternativa à tradicional forma de se fazerem as coisas, não mais como um ato realizado apenas para subverter a ordem social. O inovador social começou a ser compreendido como “um empreendedor, um agente de mudança social, um novo profissional ou um experimentador”. (GODIN, 2012, p. 17).

Essa mudança de concepção, em grande parte, origina-se de estudos promovidos na década de 1960 por um grupo de psicólogos sociais, entre eles, Fairweather que se dedicaram ao que foi denominado de "engenharia social". A inovação social passou a ser entendida como “um experimento social que deve gerar soluções alternativas para os problemas sociais, particularmente os que afetam aqueles que ficam à margem da sociedade” (FAIRWEATHER, 1967, p. 50);

Os defensores dessa visão acreditavam que os cientistas poderiam e deveriam fomentar o progresso social por meio da concepção e da avaliação de novas soluções para questões sociais. Enfatizavam que os estudos deveriam ser conduzidos cientificamente por meio de métodos experimentais (como os que existem nas ciências físicas) e pelo uso de modelos, medições e técnicas de avaliação. Para essa corrente, inovação social significa gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem. (FAIRWEATHER, 1967).

Na década de 1970, o psicólogo James B. Taylor deu um novo foco aos estudos sobre a inovação social ao apontá-la como uma invenção social, que pode surgir sem a utilização de um método de controle. Taylor analisou a cooperação espontânea entre especialistas que tiveram de trabalhar, em diferentes equipes, em um projeto para o desenvolvimento de novos procedimentos para reabilitação psicológica em populações de baixa renda. As inovações sociais geradas nesse processo nasceram da superação de diferenças individuais que surgiam dentro do grupo de trabalho. Portanto, inovação social deveria ser compreendida como “formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de se fazer as coisas, novas invenções sociais”. (TAYLOR, 1970, p 70).

A partir da década de 1980, o tema inovação social passou a ser abordado por outras áreas de conhecimento, além da Psicologia e da Sociologia. Surgiram estudos direcionados, por exemplo, à gestão da inovação e às estratégias de inovação na economia e na administração de empresas. (HILLIER et al., 2004).

Uma análise na literatura produzida aponta que os estudos costumam ser direcionados a três vertentes: (a) Criatividade, (b) Satisfação das Necessidades Humanas e (c) Desenvolvimento Territorial Regional. Os estudos podem focar-se em apenas uma vertente ou em mais de uma.

A primeira vertente pertence ao campo das artes e centra-se em torno das teorias sobre Arte e Criatividade para considerar o papel intelectual da inovação social e da criatividade social. (MOULAERT et al., 2005). A inovação social é compreendida como “a geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum”. (MUMFORD, 2002, p. 253). Por sua vez, “esse uso da imaginação ou da criatividade deve ser para gerar uma mudança social, em vez de uma mudança tecnológica”. (KIMBERLEE et al., 2009, p. 06).

A segunda vertente aborda a inovação social como uma resolução para as necessidades humanas que não estão satisfeitas e para os intrincados problemas sociais que colocam algumas pessoas à margem da sociedade. Muitos desses estudos são focados na relação entre o terceiro setor, o governo e as organizações com fins lucrativos.

A inovação social é compreendida como “uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades”. (CLOUTIER, 2003, p. 04). A inovação social pode ser “inteiramente nova ou uma adaptação de soluções já existentes, desde que reverta em valor para toda a sociedade ao invés de para as empresas privadas”. (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Outro ponto relevante diz respeito às novas relações sociais ou às novas colaborações que são geradas através da inovação social. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A terceira vertente refere-se ao processo de inovação social como um fomentador do desenvolvimento regional. Esses estudos englobam a compreensão e a pesquisa sobre inovação social ao nível local, com foco na “dispersão de competências através de uma ampla variedade de domínios políticos, ausência de integração ou na coordenação entre diferentes escalas geográficas”. (MOULAERT et al., 2005, p. 1973). A inovação social com foco em território pode ser compreendida como o “resultado de uma reconfiguração das relações socioespaciais – de novas maneiras de localizar atividades sociais no espaço urbano e rural”. (ANDREW; KLEIN, 2010, p 09).

Entre os estudos que unem essas três vertentes, encontram-se os desenvolvidos pelos pesquisadores do *Social Innovation in Governance in (local) Communities* – SINGOCOM, do *Centre de recherche sur les innovations* – CRISES, e do Grupo de Pesquisa em Inovação e Empreendedorismo Social - PIESO.

O SINGOCOM surgiu no final de 1980 financiado pelo 5º. Programa da Comissão da União Europeia. Foi desenvolvido visando a elaborar estudos que auxiliassem na compreensão das mudanças estruturais que estavam ocorrendo na sociedade europeia, bem como para identificar formas de gerir essas mudanças e de promover a participação ativa dos cidadãos europeus na construção do seu futuro. Um dos objetivos mais importantes do SINGOCOM é o de mobilizar as comunidades europeias de investigação em ciências sociais e ciências humanas. (MOULAERT et al., 2005). Os estudos desenvolvidos pelos pesquisadores do

SINGOCOM resultaram em modelos de inovação territorial, “um nome genérico para modelos de inovação regionais no qual as dinâmicas institucionais locais desempenham um papel significativo”. (MARTINELLI et al., 2003, p. 06).

Atualmente, o foco da investigação do SINGOCOM é o papel da sociedade civil e da inovação social (a satisfação das necessidades humanas negligenciadas e a inovação nas relações de governança) que serve de ponto de partida para a formulação de um modelo alternativo de desenvolvimento inovador local, denominado de projeto ALMOLIN e que deve permitir um verdadeiro diálogo entre economia institucional e a sociologia, entre os modelos de inovação territorial e o planejamento institucional. (MARTINELLI et al., 2003).

Para o SINGOCOM, a inovação social é uma “ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (empoderamento) através da inovação em relações na comunidade e na governança comunitária”. (MOULAERT et al., 2007, p. 196). O empoderamento é compreendido como a ação coletiva desenvolvida pelos indivíduos quando participam de espaços privilegiados de decisões, de consciência social dos direitos sociais. (PEREIRA, 2012).

O CRISES foi criado por Benoît Lévesque e R. Paul Bélanger, em 1986, na província do Quebec e, desde 2001, atua em parceria com o Fundo de Pesquisa em Sociedade e Cultura. (CRISES, 2013). Desenvolve uma contribuição para a compreensão da economia social por meio de pesquisas interuniversitárias e multidisciplinares (antropologia, geografia, história, matemática, filosofia, relações industriais, gestão de ciência, economia, ciência política, sociologia e serviço social) que investigam o elo que existe entre o pensamento sobre a inovação social e a transformação social. (CRISES, 2013).

Compreende inovação social como “uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para se beneficiar de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações”. (CRISES, 2013, p. 01).

Quando inovações sociais geradas em uma comunidade são colocadas em conjunto, podem

Em longo prazo, ter um impacto muito maior do que seu efeito imediato e visível em um contexto particular (empresa, associações etc) o que desafia as relações sociais existentes. Elas, então, tornam-se uma fonte de transformação social e contribuem para o surgimento de novos modelos de desenvolvimento. (CRISES, 2013, p. 01).

No Brasil, o tema inovação social caminha a passos lentos. Uma pesquisa realizada por Bignetti (2011, p.06) aponta que “os anais do principal encontro dos Cursos de Pós-Graduação em Administração – o EnANPAD – revelou haver, nos últimos cinco anos, apenas dois trabalhos se referindo especificamente ao termo inovação social”. Porém, esse cenário tende a mudar uma vez que algumas instituições de ensino superior começam a implantar grupos de pesquisa que abordam de forma direta ou indireta o tema, entre elas, a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com o grupo de Pesquisa em Inovação e Empreendedorismo Social (PIESO).

O PIESO foi implantado em 2011 e tem por premissa que a gestão da inovação social diferencia-se da gestão tecnológica, e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão tecnológica. Dessa forma, desenvolve metodologias de pesquisa específicas que contemplem as particularidades inerentes ao processo de inovação social. (DIRETÓRIO, 2011). O grupo PIESO define inovação social “como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação dos atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral”. (BIGNETTI, 2011).

Compreende-se até aqui que existem diversas vertentes estudando a inovação social, cada uma com um foco e um conceito específico. Contudo, essa amplitude pode comprometer o tema, o que requer uma visão mais integradora sobre a inovação social, por meio de uma definição que abranja todas as suas especificidades.

2.1.1 Integrando visões: a proposição de uma definição para a inovação social

As definições sobre inovação social encontradas na literatura e que foram aqui apresentadas podem ser visualizadas abaixo, no Quadro 01.

Quadro 01 – Definições sobre inovação social

Autores	Definições
Fairweather (1967)	Inovação social significa gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem.
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais .
Mumford (2002)	A geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova , definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar , assegurando apoio e implementação de soluções inovadoras para as necessidades e os problemas sociais.
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (<i>empowerment</i>) através da inovação nas relações na comunidade e na governança comunitária.
Mulgan et al. (2007b)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais.
Phills, Deiglmeier e Miller (2008)	É uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou são adaptações de soluções já existentes que revertam em valor para toda a sociedade e não somente para as empresas privadas.
Kimberlee et al. (2009)	Refere-se ao uso da imaginação ou da criatividade para a mudança social, em vez da mudança tecnológica.
Andrew e Klein (2010)	É o resultado de uma reconfiguração das relações socioespaciais (de novas maneiras de localizar atividades sociais no espaço urbano e rural).
Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que, simultaneamente, respondem às necessidades sociais e criam novas relações sociais ou colaborações.
Bignetti (2011)	A inovação social é aqui definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação dos atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral.
CRISES (2013)	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações.

Fonte: Elaborado pela autora com base na fundamentação teórica.

Observa-se que essas definições desenvolvidas por estudiosos de áreas de conhecimento diferentes têm destituído a inovação social de um significado único. De modo a integrar essas visões, gerando uma definição unificada para a inovação social que dê conta da complexidade presente nela, optou-se por filtrar essas definições de acordo com os seus **objetivos**, a sua **consequência**, a sua **forma** e os seus **atores sociais**.

As definições apontam quatro objetivos para uma inovação social: (a) gerar soluções alternativas para as questões sociais (FAIRWEATHER, 1967); (b) buscar o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades (CLOUTIER, 2003); (c) reverter em valor para toda a sociedade e não exclusivamente para as empresas privadas (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008); e, finalmente, (d) atender às necessidades sociais, principalmente focando na satisfação de necessidades humanas (MOULAERT et al., 2007); respondendo às necessidades sociais e criando novas relações sociais ou colaborações (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, BIGNETTI, 2011; CRISES, 2013). Identifica-se que a maioria das definições sinaliza que a finalidade de uma inovação social é o atendimento das necessidades sociais, sendo essa a primeira premissa que norteará este estudo.

As necessidades humanas são do nosso conhecimento intrínseco, as vivenciamos ou as presenciamos em nosso dia a dia, mas a forma de satisfazê-las ainda é uma dinâmica em aberto (DOYAL; GOUGH, 1991). Uma maneira de tentar fazer isso é dividindo-as em necessidades básicas e intermediárias. As básicas são formadas por duas necessidades universais: a saúde física e a autonomia (DOYAL; GOUGH, 1991). Autonomia não “é só ser livre para agir como bem se entender, mas, acima de tudo, é ser capaz de eleger objetivos e crenças, valorá-los e sentir-se responsável por suas decisões e por seus atos” (PEREIRA, 2002, p.71). Sem esses dois elementos um ser humano não consegue ser pleno e/ou integrado.

As necessidades intermediárias envolvem habitação adequada; ambiente de trabalho desprovido de risco; educação apropriada; ambiente físico saudável; proteção à infância; relações primárias significativas; alimentação nutritiva e água potável; segurança física; segurança econômica (PEREIRA, 2002; CLOUTIER, 2003).

Porém, não basta apenas sanar a necessidade por um tempo, é preciso promover uma mudança sistêmica. Essa é de fato a consequência da inovação social: promover formas totalmente novas de pensar e de fazer as coisas que sejam

duradoras, traduzido aqui como valor social (BIGNETTI, 2011). Para tanto, a inovação social deve promover um aprendizado constante (capacitar os usuários para resolverem as suas questões), fomentando momentos de reflexão em que as pessoas possam realizar uma "avaliação individual" que sinalize como estavam antes da inovação surgir e de como se encontram após a adotarem (CLOUTIER, 2003), sendo essa a segunda premissa.

Também se observa, nas definições do Quadro 01, que uma inovação social pode assumir qualquer forma. Pode ser um experimento que gera soluções alternativas (FAIRWEATHER, 1967); algo novo – novas formas de se fazer as coisas, novas invenções sociais; novas ideias ou novas respostas (TAYLOR, 1970; MUMFORD, 2002; CLOUTIER, 2003; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008; KIMBERLEE et al., 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010); um processo (SOCIAL INNOVATION REVIEW, 2003); uma ferramenta para uma visão alternativa (MOULAERT et al., 2007); o resultado de uma reconfiguração das relações socioespaciais (ANDREW; KLEIN, 2010); o resultado do conhecimento (BIGNETTI, 2011); e uma intervenção (CRISES, 2013).

Além disso, a solução gerada poderá ser totalmente nova ou poderá haver a reorganização dos elementos já existentes (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Novas referem-se a inovações sociais que são radicais – fornecem modelos inteiramente novos para pensar e fazer; por sua vez, a reorganização refere-se a inovações sociais incrementais – são construídas com base no que se passou antes (SIX, 2010). Esses conceitos sinalizam que uma inovação social não se limita a uma única configuração, uma vez que deve ser adaptada conforme a necessidade que se deseja sanar, sendo essa a terceira premissa deste estudo.

Com relação aos atores sociais, as definições apontam que as inovações sociais são desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos propósitos primários são sociais (MULGAN et al., 2007); são inovações nas relações na comunidade e na governança comunitária (MOULAERT et al., 2007); envolvem a participação e a cooperação dos atores envolvidos (BIGNETTI, 2011); são uma intervenção iniciada por atores sociais (CRISES, 2013).

Compreende-se que, ao longo do tempo, ocorreu uma ampliação do conceito de um olhar puramente prático em que a comunidade era mera expectadora da solução (FAIRWEATHER, 1967; TAYLOR, 1970; CLOUTIER, 2002. MUMFORD, 2002, SOCIAL INNOVATION REVIEW, 2003), para um olhar colaborativo em que a

comunidade assume um papel de protagonista da ação (MOULAERT et al., 2007; MULGAN et al., 2007b; ANDREW, KLEIN, 2010; MURRAY, CAULIER-GRICE, MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2012; CRISES, 2013). Nessa delimitação, entende-se a importância da participação de mais de um ator social, sendo essa a quarta premissa deste estudo. O Quadro 02 apresenta todas essas premissas que visam a gerar um conceito integrado das diversas definições de inovação social.

Quadro 02 - Premissas do estudo para o conceito unificado de inovação social.

Elemento	Premissa
Objetivo	Atendimento das necessidades sociais.
Consequência	Promover uma mudança sistêmica: valor social.
Forma	Não se limita a uma única configuração, uma vez que deve ser adaptada conforme a necessidade que se deseja sanar.
Atores	Deve contar com mais de um ator social ao longo de todo o processo (da criação a adoção) = colaboração/cooperação.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao unir essas quatro premissas, compreende-se que a inovação social é um processo que está intimamente relacionado ao aprendizado, mas também à colaboração, elementos que auxiliam na compreensão da necessidade e na implantação da mudança social. Portanto, “a inovação social adquire contornos semelhantes à noção de inovação aberta”. (HULGÅRD; FERRARINI, 2010, p. 258). É esse o ponto central que diferencia o conceito proposto para inovação social nesta tese de ações puramente benevolentes (por exemplo, a filantropia) ou de assistencialismos. (CHAMBON et al., 1982).

Enquanto que a filantropia envolve um ato de caridade com o próximo e o assistencialismo representa uma forma de retribuir à sociedade parte dos ganhos obtidos, a inovação social envolve uma construção social, visto que a maioria das questões sociais requer uma proposta de longo prazo, o que pode levar gerações para acontecer. (DAWANS; ALTER, 2009).

Dessa forma, inovação social é aqui definida como **um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral.**

Nesse conceito, a forma que a inovação social pode assumir é ampla; pode ser um serviço, uma ferramenta, um produto, um projeto, uma ideia, um programa,

uma ação, uma intervenção etc., sendo traduzidos por “soluções”. Por sua vez, essa solução nasce e desenvolve-se por meio de um “processo colaborativo” – feita **entre** pessoas, **por** pessoas e **para** pessoas. Tal olhar reforça a necessidade da participação de outros atores sociais, além dos que integram o terceiro setor, ao longo das diferentes etapas da inovação social (da geração da ideia à manutenção), para que a finalidade da inovação social seja de fato atendida: gerar um valor social, sinalizado aqui como: “duradouras”.

O valor social é compreendido aqui como a “criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade, por meio de esforços para enfrentar necessidades sociais, de forma que vá além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade de mercado”. (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008, p.38).

Esse processo colaborativo que gera soluções duradouras que atendam às necessidades sociais requer um profundo entendimento dos diversos elementos que difundem a inovação social e que conduzem a aceitação e a adoção entre os atores sociais. Esses temas serão abordados nos próximos subcapítulos.

2.2 O PROCESSO DE DIFUSÃO DE INOVAÇÕES

Um dos primeiros estudos sobre a difusão de inovações foi desenvolvido pelo psicólogo social Gabriel Tarde's em 1903. Tarde's reconheceu o papel dos líderes de opinião na adoção (que ele denominava de imitação) ou na rejeição de uma inovação, mas as suas ideias não foram rapidamente aceitas.

Somente muitas décadas após os estudos de Tarde's, começaram a surgir "pesquisas sobre a difusão de inovações em uma série de enclaves intelectuais independentes, principalmente, entre as décadas de 40 a 50" (ROGERS, 2003, p.39). Cada tradição de pesquisa enfatizava diferentes variáveis e apresentava abordagens com características diferentes embora fossem, algumas vezes, até mesmo de áreas de conhecimento afins (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; ROGERS, 2003). Entre elas, encontravam-se a Antropologia, a Geologia e a Sociologia que possuem "uma longa tradição de tentar entender o comportamento atual em termos de padrões de difusão de técnicas e de ideias nas sociedades". (RICHERSON; MULDER; VILA, 2001, p. 351). A elas teria sido possível considerar a Economia, por meio de estudos que visavam a "compreender os fatores que inibem a difusão de inovações na economia e condicionam o ritmo a que elas se expandem". (GODINHO; CARAÇA, 1988, p. 939).

No final da década de 1950 e início da década de 1960, esse cenário começou a mudar devido a pesquisas, como as promovidas pelos sociólogos Everett Rogers, Elihu Katz, Martin L. Levin e Herbert Hamilton, que viam a padronização de abordagens por tradições e/ou áreas de conhecimento como um elemento que restringia o progresso intelectual da pesquisa em difusão. Em seus estudos, Rogers e Katz, de forma independente, uniram elementos presentes em áreas como Antropologia, Sociologia, Sociologia Rural, Educação, Saúde Pública, Medicina Sociológica, Economia, Psicologia, Comunicação, Administração, Marketing, Geografia etc., visando a propor um modelo que unificasse as diversas tradições que estudavam a difusão – o que propiciou o surgimento da Teoria da Difusão de Inovações.

De 1958 a 1959, Rogers desenvolveu estudos que visavam a compreender como novas ideias espalhavam-se entre cientistas e fazendeiros, o período de tempo necessário para a adoção dessa ideia pelos fazendeiros, bem como, qual e

em que perfil de adoção cada fazendeiro enquadrava-se. Entre os principais resultados de seus estudos, encontra-se o papel da difusão de inovações como uma espécie de processo universal para que ocorra uma mudança social.

Em 1962, Rogers apresenta a primeiro modelo de difusão formado por estes elementos: (a) inovação, definida como uma ideia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade relevante de adoção; (b) comunicação, uma vez que essa inovação é comunicada através de certos canais; (c) tempo, visto que ocorre ao longo de um período cronológico; (d) indivíduos, o processo ocorre entre os membros de um sistema social.

No ano seguinte, Katz, Levin e Hamilton apresentaram como proposição para a difusão de inovações: a **“aceitação, ao longo do tempo, de alguns itens específicos (uma ideia ou uma prática) por indivíduo, grupos ou outras unidades que o adotam, ligados a canais de comunicação específicos para uma estrutura social e para um determinado sistema de valores ou cultura”** (KATZ; LEVIN; HAMITON, 1963, p. 237). Observa-se que, nas duas definições, o processo de difusão está intimamente ligado à aceitação e/ou à adoção da inovação. Porém, na proposição de Katz, Levin e Hamilton constam dois novos elementos: valores ou cultura.

Tais definições iniciais receberam, por parte dos pesquisadores, aperfeiçoamento ao longo do tempo. Por exemplo, algumas décadas depois, em 1971, Rogers trocou a palavra difusão por comunicação, movendo seu campo de interesse para o processo da comunicação por meio de uma abordagem cultural. Contudo, em 1983, Rogers alterou novamente seu estudo e passou a denominar o seu modelo de difusão de inovações e não mais de comunicação de inovações. Também retirou a palavra adoção, mantendo, até 2003, como conceito para difusão o **“processo pelo qual uma (a) inovação é (b) comunicada através de certos canais, durante certo (c) tempo, entre (d) os membros de um sistema social”** (ROGERS, 2003, p.11).

Essa alteração nasceu de diversos estudos realizados após 1971 e que sinalizaram que a comunicação é distinta da difusão, apesar de a comunicação ser considerada como “o processo pelo qual os participantes criam e compartilham informações entre si, a fim de chegar a um entendimento mútuo” (ROGERS, 2003, p.18) e de a essência da difusão ser “a troca de informações entre um indivíduo que comunica a nova ideia para outros” (ROGERS, 2003, p.6). A difusão engloba mais

que um ato de persuasão (típico da comunicação), envolve, por meio da adoção, a geração de um valor econômico ou social, algo que costuma demandar um longo tempo (ROGERS, 1971). Sendo assim, a difusão não pode ser considerada como um subconjunto do estudo da comunicação, mas como um processo mais amplo no qual a comunicação está inserida.

Entretanto, a difusão de inovações é “essencialmente um processo social em que informações subjetivamente percebidas sobre uma nova ideia são comunicadas de pessoa a pessoa” (ROGERS, 2003, prefácio XX). O significado de uma determinada inovação é elaborado gradualmente por meio de um processo de construção social conforme a cultura das pessoas envolvidas, que podem adotar ou não a inovação.

Em 1999, Katz aprofundou o conceito:

Estudos de difusão de boa qualidade estão lidando com a disseminação de (a) um item, ideia ou prática; (b) ao longo do tempo; e (c) a aprovação desse item, ideia ou prática por unidades (indivíduos, grupos, unidades corporativas); incorporado em (d) canais de comunicação; (e) estruturas sociais (redes, comunidade, classe) e (f) valores sociais, ou culturais. (KATZ, 1999, p.4).

A proposição de Katz é tão ampla quanto a anterior, uma vez que sinaliza que a difusão pode ocorrer entre indivíduos, grupos e unidades corporativas. Entretanto, observa-se uma modificação substancial referente à substituição do termo adoção por aprovação.

Para Katz (1999), um indivíduo pode até adotar uma inovação sem aprová-la, devido a uma pressão externa, mas ele só continuará adotando se a pressão for mantida. Por isso, é fundamental que exista, anteriormente, a aceitação da inovação, pois, dessa forma, a adoção naturalmente se perpetuará. Essa aceitação pode surgir quando a inovação é percebida como consonante com os valores sociais e culturais do indivíduo.

Com base nessa evolução e na similaridade dos estudos, nesta tese, optou-se por realizar uma fusão, mostrada no Quadro 03, das proposições apresentadas por Katz, Levin e Hamilton, e por Rogers.

Quadro 03 – Fusão das proposições apresentadas

Katz, Levin e Hamilton (1963)	Katz (1999)	Roger (1962)	Roger (2003)	Proposição deste estudo
Aceitação...	Aprovação...	-----	-----	Aceitação
de alguns itens específicos (uma ideia ou uma prática)...	de um item, ideia ou prática...	Inovação, definida como uma ideia, prática ou objeto percebido como novo,...	Inovação,...	Inovação
por indivíduo, grupos ou outras unidades...	por unidades (indivíduos, grupos, unidades corporativas),...	por indivíduo ou outra unidade relevante,...	Membros	Membros (indivíduos, grupos, unidades corporativas)
ao longo do tempo...	ao longo do tempo...	ao longo do tempo,...	Ao longo do tempo	Ao longo do tempo
através de canais de comunicação...	incorporado em canais de comunicação,...	Comunicado através de certos canais de comunicação, ...	Canais de comunicação	Canais de comunicação
em uma estrutura social	estruturas sociais (redes, comunidade, classe),....	entre os membros de um sistema social,....	Sistema Social	Sistema Social (estruturas sociais, normas/sistema de valores, cultura etc)
de sistema de valores	valores sociais, ...			
em uma cultura	e valores culturais.			
aceita e adotada	-----	para ser adotada	-----	Adotada

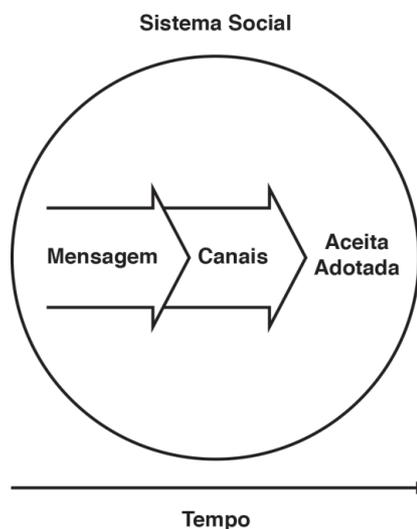
Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, o processo de difusão de inovações passa a ser formado pelos seguintes elementos: uma (a) inovação que é (b) comunicada através de (c) canais de comunicação, durante certo (d) tempo, entre os (e) membros de um sistema social de modo a ser (f) aceita e adotada. Assim, o processo passa a ser descrito como uma mensagem (a inovação) que se propaga em um meio social através de determinados canais de comunicação ao longo do tempo.

É importante ressaltar que se compreende, nesse modelo, que o desenvolvimento da inovação e a sua difusão não são processos separados. Para existir de fato, e deixar de ser apenas uma ideia, a inovação precisa ser difundida dentro de uma organização ou de um ambiente. Além disso, somente quando propagada externamente, uma inovação poderá ser adotada (por organizações, por comunidades, por pessoas) e com isso se manter, o que faz com que os processos

de difusão e de adoção sejam complementares e interligados. A Figura 01 é uma representação dessa proposição para o processo de difusão de inovações.

Figura 01 – Processo de difusão de inovações



Fonte: Elaborada pela autora.

Outro ponto relevante no processo de difusão é o fato de poder ser centralizado ou descentralizado (ROGERS, 2003). A difusão centralizada é conduzida unilateralmente por experts da inovação, como o núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento. Nesse modelo, quem decide sobre a difusão é a alta administração que gerou a inovação. Por sua vez, a difusão descentralizada nasce de uma ampla partilha de poder e controle entre os membros do sistema de difusão; pode ser uma difusão espontânea e não planejada. Quando “ocorre uma difusão centralizada e descentralizada em conjunto, o processo de difusão assume um perfil híbrido” (ROGERS, 2003, p. 401).

A seguir, os elementos propostos (os membros do sistema social; a mensagem e os canais de comunicação; o tempo e a aceitação/adoção) para a difusão, seja ela centralizada e/ou descentralizada, são aprofundados.

2.2.1 O sistema social da inovação

Uma inovação é comunicada entre os membros de um sistema social, durante certo tempo, de modo a ser adotada e aceita. Dessa forma, o sistema social pode ser considerado como o primeiro elemento do processo de difusão.

Um sistema social é entendido como um conjunto de unidades inter-relacionadas (formadas por indivíduos, grupos informais, organizações e/ou subsistemas) unidas para resolver um problema e atingir um objetivo comum (ROGERS, 2003). Uma das formas pela qual essas unidades podem se unir para propagar a inovação é por meio de formação de redes (KATZ, 1999). As redes podem ser divididas em três tipos: as redes formais, as informais e as horizontais.

As redes formais são redes formalizadas através de contratos, os quais estabelecem regras de conduta entre os indivíduos e as organizações (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003). As redes horizontais são constituídas por organizações que guardam cada uma sua independência (BALESTRIN; ARBAGE, 2007). Finalmente, as redes informais ocorrem por meio de encontros informais entre os atores sociais (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações etc.) (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

Essas redes podem auxiliar na difusão no momento em que fomentam a transferência do conhecimento/aprendizagem (POWELL, 1998), compreendida como meio de proporcionar acesso a um conjunto de saberes que são distintos e complementares (BESSANT; TIDD, 2009, p.109). Contudo, à medida que a difusão torna-se mais complexa, passando de centralizada para descentralizada (ROGERS, 2003), as redes precisam envolver um número maior de participantes (BESSANT; TIDD, 2009, p.106). Isso requer a compreensão dos elementos que guiam os membros de um sistema social e que facilitam ou dificultam o processo de difusão: a estrutura, as normas e a cultura (KATZ; LEVIN; HAMITON, 1963, KATZ, 1999; ROGERS, 2003).

A estrutura social é definida “como os arranjos padronizados de um sistema” (ROGERS, 2003, p. 24) e tem a função de propiciar regularidade e estabilidade para o comportamento humano dentro de um sistema. Uma estrutura social pode ser classificada em formal e informal.

A formal ocorre quando os cargos (por exemplo, presidente, diretor, gerente) e as funções (economista, pesquisador) de cada integrante de um sistema social

são estipulados por uma autoridade (governo, organização etc.). A estrutura informal ocorre quando as funções e o *status* de cada indivíduo são definidos pela comunidade. Por meio da delimitação do papel de cada indivíduo na estrutura formal e informal, uma comunidade pode entender qual é a função de cada pessoa naquele sistema social.

Compreende-se assim que a estrutura social de um grupo está intimamente relacionada com as normas, definidas “como os padrões de comportamento estabelecidos para os membros de um sistema social” (ROGERS, 2003, p. 26). São as normas que definem que comportamento é tolerável, servindo como um guia ou um padrão para os membros de um sistema social.

Outro elemento interligado às estruturas sociais e às normas é a cultura, “tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1871). É a cultura de um determinado grupo que definirá quais são as normas e as estruturas sociais plenamente aceitas. Portanto, tanto pode representar uma barreira para a mudança quanto favorecer um tipo de adoção em relação à outra (KATZ, 1962; ROGERS, 2003).

Por exemplo, nas culturas individualistas, as normas sinalizam para a existência de comportamentos menos formais. Por isso, os contratos sociais entre os membros são menos vinculativos, o que significa que podem ser menos influenciados a adotar as mesmas inovações do seu grupo. Por sua vez, os membros de culturas coletivistas têm como norma valorizar e proteger o grupo e as associações mais do que os membros das culturas individualistas (FLIGHT et al., 2011) e costumam adotar as mesmas inovações.

Entretanto, nenhuma cultura é melhor do que a outra, visto que cada cultura elabora seu próprio conjunto de normas, valores, crenças e atitudes que funcionam de forma mais eficaz para aquele povo e que devem ser compreendidas na hora de pensar-se na difusão de uma inovação. Quando a mensagem da inovação vai contra as normas de um sistema social, a inovação poderá representar um risco para esse sistema e, portanto, poderá não ser aceita ou adotada (KATZ, 1962).

2.2.2 Os canais de comunicação e o tempo

A mensagem da inovação é comunicada pelos membros de um sistema social através de canais de comunicação. Porém, muitas vezes, é difícil para os indivíduos distinguirem entre a fonte de uma mensagem e o canal que transporta a mensagem. A “fonte é um indivíduo ou uma instituição que origina uma mensagem, enquanto um canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida a partir da fonte para o receptor”. (ROGERS, 2003, p.205).

Existem três canais de comunicação para transmitir-se uma mensagem: interpessoal, massa e interativo. O primeiro canal de comunicação é o interpessoal, ele transmite a mensagem por meio de uma conversa face a face sem a intermediação de dispositivos técnicos. (SOUZA, 2006, p.35). É o canal mais utilizado no processo de difusão devido a sua habilidade de promover a formação e/ou mudança de atitudes que estão fortemente enraizadas. (ROGERS, 2003).

O canal interpessoal envolve três elementos: a pessoa que fala (denominada de emissor); o discurso que faz (a mensagem); e a pessoa que ouve (denominada de receptor). (ARISTÓTELES, 1964). Dois relevantes emissores, quando se trata de difusão de inovações pelo canal interpessoal, são os líderes de opinião e os agentes de mudança, uma vez que são as pessoas que fornecem informações e conselhos sobre inovação para muitas outras pessoas, os receptores.

A liderança de opinião é considerada como o “grau em que um indivíduo é capaz de influenciar atitudes ou comportamento de outros indivíduos”. (ROGERS, 2003, p. 362). O líder de opinião não é assim denominado por ter uma posição formal na estrutura social, mas por ter desenvolvido um status entre os demais membros do sistema. Essa diferenciação pode ter sido originada devido a uma competência técnica ou por ele ter uma acessibilidade social. (ROGERS, 2003).

O agente de mudança é um indivíduo que exerce uma influência profissional em um determinado sistema social e que representa as organizações que desejam promover mudanças nesse sistema. (ROGERS, 2003). Da mesma forma que tem liderança de opinião, ele também tem a capacidade de influenciar os membros de um sistema social a adotarem ou não uma inovação.

Há sete funções que podem ser identificadas para o agente de mudança no processo de introdução de uma inovação em um sistema (ROGERS, 2003, p. 370): desenvolver uma necessidade de mudança; diagnosticar problemas; traduzir a

intenção em ação; estabilizar a adoção e evitar descontinuidade; reverter um relacionamento que está perto do fim; e fomentar no cliente uma intenção de mudar estabelecer uma relação de troca de informações.

Para sanar um possível problema no entendimento da mensagem, os agentes de mudança costumam recrutar líderes de opinião ou agentes de mudança – profissionais com ensino superior e que apresentam um domínio técnico em uma determinada área, o que assegura uma semelhança no status social, mas que os tornam diferentes em relação aos seus clientes típicos. Ou seja, contratam pessoas com alto grau de semelhança (*homophily*)¹ e baixo de diferença (*heterophily*).

Semelhança compreende o “grau em que dois ou mais indivíduos que interagem são semelhantes em certos atributos, tais como crenças, educação, situação socioeconômica”. (ROGERS, 2003, p.19). Ao contrário da semelhança, a diferença é definida “como o grau em que dois ou mais indivíduos que interagem são diferentes em determinados atributos”. (ROGERS, 2003, p.19).

Quanto mais semelhantes forem os indivíduos, mais fácil será a transferência de ideias e/ou o ganho de conhecimento, bem como a formação de atitudes e as mudanças no comportamento; por outro lado, quanto mais diferentes, maior a atenção na escolha dos símbolos para que a mensagem possa ser interpretada corretamente. (ROGERS, 2003, p. 308).

A semelhança é facilitada por uma proximidade física, quando os indivíduos pertencem aos mesmos grupos, vivem ou trabalham perto uns dos outros (a mesma subcultura ou cultura organizacional), mas também quando esses indivíduos compartilham interesses semelhantes. (ROGERS, 2003, p. 310). Porém, pode não ocorrer uma difusão quando dois indivíduos são idênticos em relação à compreensão técnica acerca da inovação, visto que não há nenhuma informação nova para troca. A natureza da difusão exige que exista pelo menos algum grau de diferença entre os dois participantes no processo de comunicação. (ROGERS, 2003). Dessa forma, o processo de difusão no canal interpessoal é, essencialmente, um processo de comunicação entre indivíduos semelhantes nos interesses, porém diferentes no que tange ao conhecimento sobre a inovação.

O segundo canal de comunicação é o de massa, engloba os meios de transmissão de mensagens, como rádio, televisão, jornal etc., que permitem

¹ Nesta tese, optou-se por traduzir as denominações utilizadas por Rogers: *homophily* por semelhança e *heterophily* como diferença.

repassar a informação de um indivíduo para muitos. (ROGERS, 2003). Dessa forma, o processo de comunicação envolve um emissor (quem irá transmitir uma mensagem), a mensagem (o que será dito), um canal de comunicação (onde a mensagem será transmitida) e um receptor (quem irá receber a mensagem). Essa recepção (forma como a mensagem será percebida e interpretada pelo receptor) dependerá tanto dos signos que foram utilizados na mensagem quanto dos canais que foram utilizados para emití-la. (ROGERS, 2003).

O terceiro canal de comunicação é o interativo. Foi originado por meio da Internet e tornou-se extremamente importante para a difusão de certas inovações nas últimas décadas, uma vez que pode diminuir ou remover a distância entre quem emite a mensagem sobre uma nova ideia e quem a recebe. (ROGERS, 2003).

A comunicação entre computadores ... permite que as pessoas comuniquem umas com as outras sem utilizar os canais criados pelas instituições da sociedade para a comunicação socializante. (CASTELLS, 2000).

Esse canal pode atuar tanto na forma de um indivíduo para muitos, quanto entre dois indivíduos ou mais indivíduos, independentemente de esses indivíduos representarem ou não uma organização.

A descrição do processo de difusão, evidentemente, leva em consideração o tempo, isto é, o período que decorre entre a geração da difusão e a completa adoção e aceitação por parte do receptor. (ROGERS, 2003). O tempo, aliás, é fator fundamental nos estudos de física e de físico-química sobre difusão. Segundo as leis de Fick, o fluxo depende de uma diferença de concentração entre duas regiões. Trazida a analogia para a difusão de inovações, seria possível afirmar que o processo deriva da diferença de conhecimento entre emissor e receptor. O chamado coeficiente de difusão da física refere-se, neste caso, ao entendimento de como se processa a transmissão das informações na unidade de tempo. Dito de outro modo, haveria uma assimetria de informação que tende a diminuir ao longo do tempo.

O tempo, no processo de difusão, também engloba o período decorrido entre a adoção de uma inovação por um indivíduo ou grupo em relação ao período de adoção por outro indivíduo ou grupo, denominado de taxa de adoção. (ROGERS, 2003).

Tendo em vista que, como se verá, a decisão de adoção envolve estágios que vão da tomada de conhecimento até a confirmação da adoção, o tempo que decorre depende da assimetria entre emissor e receptor, da complexidade da inovação, do sistema social e da eficiência da comunicação. Estudos realizados por Katz; Levin; Hamilton (1963) e por Rogers (2003) mostram que o tempo decorrido pode ser de anos. Por exemplo, levou dez anos para que o milho híbrido fosse bem sucedido e aceito nas comunidades de Iowa.

O tempo é então uma grandeza física que permite medir o período decorrido entre o estado de um sistema social, quando este apresentava um determinado estado, e o momento em que esse dito estado regista uma variação perceptível para o observador.

Embora o tempo seja um ingrediente essencial da difusão, algumas vezes, medi-lo pode se tornar impraticável ou até mesmo impossível, se for considerado que, conforme o tipo da inovação, a fase de confirmação da adoção ou da rejeição pode continuar por um período indefinido. (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963). Isso ocorre devido ao fato de que o período é “um momento de gestação durante o qual uma nova ideia fermenta na mente dos indivíduos” (ROGERS, 2003 p. 213) até que ocorra a tomada de decisão: aceitação ou adoção.

2.2.3 A aceitação e a adoção da inovação

O último elemento do processo de difusão refere-se à aceitação, à rejeição, à adoção e à não adoção. A decisão em relação a uma inovação é precedida pela forma com que um receptor interpretou a mensagem que foi emitida por um emissor através de certos canais ao longo do tempo.

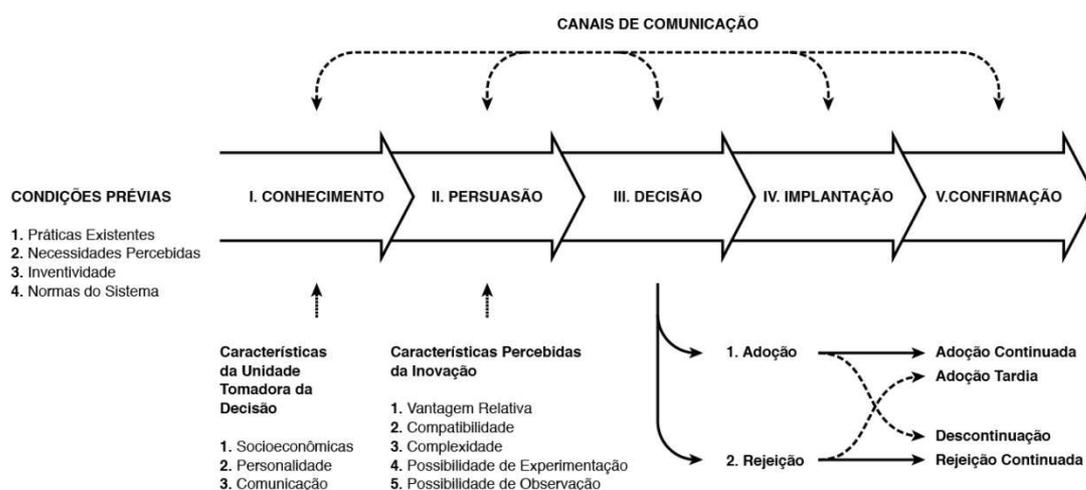
Aceitar ou rejeitar uma inovação é sempre uma decisão individual. Já a decisão de adotar ou não adotar pode ser individual ou em grupo (por todos os integrantes de um sistema social). Enquanto a decisão individual é feita de forma independente da decisão dos outros membros do sistema social, podendo ser influenciada pela cultura e pelas normas do sistema social (KATZ, 1962), bem como pela estrutura social e pela comunicação interpessoal que foi realizada (ROGERS, 2003, p.28), a decisão em grupo pode ocorrer de forma espontânea ou ser imposta por uma autoridade (por órgãos reguladores, governos) ou pela cultura da região,

fazendo com que todos devam adotá-la independentemente de aceitá-la. (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963).

Quando as decisões ocorrem de forma individual ou em grupo de forma espontânea, elas também são denominadas de informais; já a decisão imposta por uma autoridade é denominada de formal e costuma virar padrão, uma vez que não apresenta outras opções, por exemplo, a vacina para a gripe A. (KATZ, 1962).

A tomada de decisão não é um ato instantâneo, em que um indivíduo passa do conhecimento acerca de uma inovação para a formação de uma atitude em relação a ela. (ROGERS, 2003). A tomada de decisão é formada ao longo de cinco estágios: o conhecimento; a persuasão; a decisão; a implantação; e a confirmação. Os estágios da decisão estão ilustrados na Figura 02.

Figura 02 – Aceitação e Adoção



Fonte: Rogers (2003, p. 170).

Antes de o processo de difusão começar, existem condições prévias que devem ser analisadas pelo emissor para que a mensagem esteja adequada ao sistema social onde o receptor está inserido: se há práticas existentes similares; qual a necessidade percebida, qual o grau de inventividade e as normas que estão presentes no sistema social onde a inovação será inserida. Após o entendimento desse contexto, o emissor da mensagem saberá que signos deverão existir na

mensagem da inovação para que ela possa ser transmitida ao longo dos cinco estágios.

O primeiro estágio é denominado de **conhecimento** e “ocorre quando se entende como e por que a inovação funciona”. (ROGERS, 2003, p. 169). Como é dispendioso e trabalhoso buscar informações sobre inovações, visto que existe uma grande quantidade de inovações tanto boas quanto ruins (RICHERSON; MULDER; VILA, 2001), a fase do conhecimento torna-se vital para desmitificar o papel da inovação a seus possíveis adotantes.

O conhecimento é um estágio que envolve uma percepção seletiva, definida “como a tendência a interpretar as mensagens de comunicação em termos das atitudes individuais e crenças existentes”. (ROGERS, 2003, p.173). Portanto, nesta fase, devem-se levar em conta as características dos membros do sistema social na hora de emitir a mensagem sobre a inovação.

O segundo estágio é a **persuasão**, quando a inovação forma uma atitude que pode ser favorável ou desfavorável na mente dos membros do sistema social devido a seis características que podem ser percebidas nela: a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a experimentação, a observabilidade (ROGERS, 2003), e a pressão social. (KATZ, 1962).

- A vantagem relativa é o grau com que uma inovação é “percebida como melhor que a ideia que está sendo substituída”. (ROGERS, 2003, p.229). Dessa forma, uma vantagem relativa pode ser medida em função da rentabilidade econômica, do prestígio social, da conveniência e da satisfação. (ROGERS, 2003).
- A compatibilidade é o “grau com que uma inovação é percebida como afinada com os valores existentes, as experiências passadas e as necessidades dos adotantes potenciais”. (ROGERS, 2003, p. 240). Se uma ideia é incompatível com os valores socioculturais, as crenças e as ideias previamente introduzidas, bem como com as necessidades dos membros sociais, ela não será aprovada tão rapidamente quanto uma inovação que é compatível.

- A complexidade é o “grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelo potencial adotante”. (ROGERS, 2003, p. 257). Algumas inovações são facilmente compreendidas pela maioria dos membros de um sistema social, enquanto outras são mais complicadas, por isso, são aprovadas mais lentamente. (ROGERS, 2003).
- A experimentação é o grau em que a inovação pode ser experimentada em uma base limitada. (ROGERS, 2003, p. 258). A possibilidade de experimentação permite que a pessoa familiarize-se com a inovação, o que reduz o grau de incerteza inerente a qualquer mudança.
- A observabilidade é o “grau com que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros”. (ROGERS, 2003, p. 258). Quando é fácil para as pessoas verem os resultados de uma inovação, mais provavelmente elas devem adotá-la.
- A pressão social é definida como a medida que um potencial adotante pode se sentir obrigado a adotar uma inovação, devido à pressão de grupo, especialmente quando os amigos, família ou colegas de trabalho esperam a adoção da inovação. Apesar de uma pessoa estar sujeita a todos os tipos de pressão, inclusive o da publicidade, para adotar ou não adotar uma inovação, a decisão é dela “no sentido específico de que é necessária apenas uma pessoa para “tomar” a decisão de adotar” (KATZ, 1999, p 03).

A persuasão é uma fase de contemplação da inovação em que ocorrem os “links com a inovação, a discussão sobre a nova ideia com outros, a aceitação ou não da mensagem sobre a inovação, a formação de imagens positiva da mensagem da inovação e o suporte para o comportamento inovativo do sistema” (ROGERS, 2003, p. 199) que conduzem à decisão.

O terceiro estágio envolve a **decisão**, que ocorre quando as atividades efetuadas anteriormente levam a uma escolha de aceitação, rejeição, adoção e não adoção. Elas podem ocorrer de duas formas: a rejeição poderá ser passiva ou

descontinuada, e a aceitação/adoção poderão ser adoção contínua ou adoção tardia. (ROGERS, 2003).

- A rejeição passiva ocorre quando não existe ou existirá vontade de adotar uma ideia; já, na rejeição descontinuada, ocorreu o desejo de adotar (até mesmo testou-se a inovação), mas, no final do processo, optou-se por não adotar.
- A adoção contínua ocorre quando de fato a inovação foi aceita e será adquirida, enquanto a adoção tardia dá-se quando essa adoção aconteceu após um longo tempo de contato com a mensagem da inovação.

Existe uma distinção entre o julgamento de aceitar ou não uma inovação e a sua adoção. O fato de uma inovação ser utilizada uma primeira vez não significa que ela continuará sendo usada ou mesmo que foi aceita. (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963). “Ao pensar sobre a difusão da inovação, algumas pessoas tendem a ignorar o fato óbvio de que nem todas as inovações são aceitas ou adotadas”. (KATZ, 1962, p 01). Além disso, alguns adotantes potenciais podem estar cientes de uma inovação, até aceitá-la, mas não estarem motivados a experimentá-la. (ROGERS, 2003).

Inovações que pretendem ser aceitas costumam classificar os indivíduos de acordo com o seu lugar em uma estrutura social, isto é, de acordo com seus relacionamentos com outras pessoas (COLEMAN; KATZ; MENZEL, 1957); e com o tempo de sua aceitação por um item ou comparados de acordo com a taxa relativa de aceitação de uma comunidade com a outra. (ROGERS, 2003).

O penúltimo estágio é a **implantação**, que ocorre “quando o adotante coloca a nova ideia em uso”. (ROGERS, 2003, p. 169). Até chegar o esse ponto, o processo de decisão é apenas mental. Segundo Rogers (2003, p.179), problemas de “implantação são mais sérios quando o adotante é uma organização do que quando é uma adoção individual”, pois, em uma organização, o número de pessoas envolvidas é infinitamente maior, além disso, envolve uma cultura organizacional que pode gerar resistência a inovação.

Nesta fase de ação, procura-se “obter informações adicionais sobre a inovação, usar a inovação regularmente e promover um uso contínuo para a inovação” (ROGERS, 2003, p.199).

O último estágio é a **confirmação**, que “ocorre quando se busca reforçar uma decisão já tomada, mas que também pode reverter a adoção em rejeição se o adotante for exposto a mensagens conflitantes sobre a inovação”. (ROGERS, 2003, p. 169). Isso acontece, pois, nem sempre, a decisão de adotar uma inovação significa que ela será implantada ou que de fato irá permanecer, dessa forma, a etapa da decisão não fecha o ciclo da difusão.

No estágio da confirmação, procura-se fazer com que o adotante reconheça os benefícios de usar a inovação, uma forma de gerar tal percepção é integrando a inovação na rotina diária e promovendo-a para outros possíveis adotantes. (ROGERS, 2003).

Os conceitos desenvolvidos até aqui se referem, portanto, a uma definição geral de inovação, aplicável, por exemplo, à difusão de uma tecnologia. Entretanto, como o objetivo principal deste trabalho refere-se ao estudo das inovações sociais, a seção seguinte procura trazer os conceitos de difusão para a inovação social.

2.3 O PROCESSO DE DIFUSÃO DE INOVAÇÕES SOCIAIS

A definição de inovação social proposta neste estudo – considerada como um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam a necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral – permite que se analise a forma como essa inovação surge e propaga-se em um determinado meio social. O processo de difusão pode ocorrer entre diferentes atores sociais com diversos perfis e necessidades ao longo do tempo. Da mesma forma, possui características distintas da difusão de uma inovação tecnológica, por exemplo, embora a inovação social possa se utilizar da tecnologia na sua configuração. Nesse sentido, a presente seção procura oferecer uma reflexão sobre a utilização dos modelos de difusão propostos por Rogers (1962 e 2003), por Katz (1999) e por Katz, Levine e Hamilton (1963) para a inovação social. Para tanto, busca-se analisar os quatro elementos propostos por esses autores e descritos na seção anterior – sistema social, canais de comunicação, tempo, aceitação e adoção – à luz da inovação social.

2.3.1 O sistema social da inovação social

Uma inovação social é difundida entre os membros de um sistema com a finalidade de suprir necessidades sociais. Esses membros, ou atores sociais, podem ser indivíduos isolados ou organizados em arranjos institucionais com características e funções distintas.

O cidadão, por excelência, é o ator social básico. Ao reconhecer que o papel de gerador de mudanças sociais está em suas mãos, o cidadão passa de agente passivo a protagonista (CLOTIER, 2003), podendo tornar-se um empreendedor social (BORNSTEIN, 2006). Apesar de poderem atuar de forma isolada, muitos indivíduos acabam se engajando e, até mesmo, formando movimentos sociais, organizações não governamentais ou atuando dentro de outros arranjos institucionais, como governo e empresas.

Os movimentos sociais são agregações de pessoas que compartilham ideias, visões e questões e organizam-se em torno delas (MAIR; MARTI, 2006), de uma forma mais ou menos formalizada, com a finalidade de realizar algumas ações, visando a um interesse em comum (KIMBERLEE et al., 2009).

Por sua vez, nesta tese, as organizações não governamentais são compreendidas como as formadas por instituições de caridade, empresas sem fins lucrativos e organizações de base comunitária que atuam de forma menos contestadora do que os movimentos sociais, com ideias que geralmente começam a partir de um indivíduo ou de problemas da comunidade. (MULGAN et al., 2007b).

No arranjo institucional **Organização Estatal**, o ator social é o governo, representado por seus funcionários e políticos. O governo possui um papel vital na ampliação de inovações sociais e tem uma capacidade única para fazer isso, podendo fornecer recursos ou facilitar a aprovação de regulamentações. (KLEIN; FONTAN; TREMBLAY, 2009). A participação do governo também pode consistir de iniciativas lançadas pelas agências de um governo local ou através de parcerias com ONGs, organizações comunitárias locais e organizações internacionais. (KIMBERLEE et al., 2009).

Uma forma alternativa de atuação para atender a necessidades sociais é a Organização Híbrida, representada por empresas com fins lucrativos socialmente responsáveis e por empresas sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda. (ALTER, 2004; DAWANS; ALTER, 2009). A Organização Híbrida visa a suprir uma carência social oriunda de uma fraca ou inexistente presença da Organização Estatal, sem deixar de ter um viés econômico.

As empresas socialmente responsáveis desejam "alcançar o sucesso comercial de forma a honrar os valores éticos e respeito às pessoas, às comunidades e ao meio ambiente natural". (BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY², 2013). Contribuem para um bem social mais amplo devido a sua cultura organizacional, uma vez que os seus gestores, acionistas e funcionários, de fato, acreditam que se o mundo prospera a empresa também, visto que ela é formada por pessoas e para pessoas. (KOTLER; LEE, 2004). Algumas vezes, esse olhar nasce da vontade de atender a mercados que valorizam esse tipo de ação, mas, depois, costuma ser incorporado como uma prática diária ao perceberem-se os benefícios internos e externos da inovação social. Nesse caso, também acaba virando parte da cultura da empresa e sendo incorporado na missão empresarial. (ALTER, 2004).

² Business for Social Responsibility, www.bsr.org.

Já as empresas sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda passaram a desenvolver planos de negócios devido ao difícil equilíbrio que existe entre sanar as necessidades sociais e ser sustentável, principalmente em um cenário como o atual, em que está ocorrendo uma diminuição da filantropia tradicional e do apoio governamental, e um aumento da concorrência. (ALTER, 2004).

Apesar dessas diferenças, esses dois atores apresentam uma característica em comum: não acreditam que metas sociais sejam incompatíveis com o desenvolvimento de um negócio viável e de sucesso comercial visto que esses elementos estão interligados e devem ser geridos de uma forma unificada. (ALTER, 2004). Isso faz com que implantem metas que gerem, simultaneamente, riqueza econômica (valor econômico) e social (valor social). (DAWANS; ALTER, 2009).

Esse olhar diferenciado (social/econômico) requer “aprendizagem e absorção de um novo conjunto de capacidades para dispor ao lado de nossas formas correntes de pensar e gerenciar a inovação”. (BESSANT; TIDD, 2009, p.350). Para isso, a inovação social precisa desenvolver um processo de gestão colaborativo e democrático, o que requer o envolvimento de mais de um ator social ou de mais de um arranjo institucional (ALTER, 2004; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) e, conseqüentemente, o entendimento das estruturas, das normas e da cultura desse sistema.

O que pode representar um bem social em uma determinada região e momento pode não ser em outro (MARTINELLI et al, 2003, p. 47), uma vez que, conforme a cultura de uma sociedade, o entendimento do que seja uma necessidade social pode mudar. (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008). Outro ponto diz respeito à apropriação da inovação social por um sistema social; quando determinado grupo compreende como sua a necessidade que a inovação social deseja sanar, maiores são as chances desse grupo de difundir a inovação. (SIX, 2010). Compreende-se assim, que, ao contrário de uma inovação tecnológica, uma inovação social não costuma ter uma padronização na mensagem que é emitida, uma vez que ela precisa estar adequada a cada região e ser condizente com cada realidade social.

Como se observa, o sistema social que forma o entorno da inovação social é diferenciado da inovação tecnológica. Assim, os atores sociais possuem objetivos distintos e são impulsionados por motivações distintas. Nesse sentido, a atuação do

cidadão, dos movimentos sociais, do Estado e das organizações híbridas torna-se relevante.

2.3.2 Os canais de comunicação e o tempo

Na inovação social, o canal de comunicação reveste-se de atributos em grande parte distintos daqueles que caracterizam a inovação tecnológica. De fato, quando se analisam os aspectos fundamentais sobre a formação de vínculos entre atores ou de geração de redes formais e informais, dois atributos mostram-se importantes: a conectividade e a coerência.

A conectividade é compreendida como a capacidade de uma estrutura social facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, eliminando, por exemplo, as distâncias geográficas ou ampliando os canais de comunicação pelos quais a mensagem será transmitida. (SIX, 2010; SCALING, 2012). A coerência refere-se aos interesses que são compartilhados por cada integrante e aos objetivos da rede. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A análise desses dois atributos revela características que tornam a difusão das inovações sociais um processo distinto. Com relação ao primeiro aspecto, pela ausência de uma preocupação com a competitividade e com o lucro, a conectividade parece facilitada. Em outras palavras, os processos tendem a reforçar a semelhança, com um alinhamento menos conflituoso entre os objetivos finais dos diferentes atores participantes ou dos participantes da rede. Com relação à coerência, é de supor-se que, uma vez identificada uma necessidade, ou definido um objetivo social, os participantes atuem de formas complementares para a resolução do problema social evidenciado.

Com relação aos canais de comunicação utilizados na inovação social, há, também, aspectos distintos. Mulgan et al. (2007a, p.17), por exemplo, apresentam dois conceitos característicos de inovações sociais: a difusão descontrolada e a difusão dirigida por uma organização-mãe.

A difusão descontrolada ocorre quando a inovação social é transmitida através da mídia, dos livros, de conferências, por profissionais e/ou por outras redes ou canais de comunicação. Essa difusão pode ser acelerada por embaixadores, que podem ter ou não uma ligação com quem desenvolveu a inovação social. Esse processo, em uma relação mais ampla, poderia significar também, mecanismos de

isomorfismo mimético. Em outras palavras, o sucesso da implantação de uma inovação social pode significar a adoção por outros. Essa condição é facilitada com relação à inovação tecnológica por causa da menor relevância dos direitos de propriedade. (BIGNETTI, 2011).

Por sua vez, a difusão dirigida por uma organização-mãe ocorre quando as organizações descrevem seus processos e métodos em cartilhas, regulamentos etc., de modo que sejam compreendidos internamente, implantados em franquias ou, simplesmente, replicados em outros locais ao longo do tempo. Na inovação social, entidades promotoras como a Young Foundation e a Ashoka servem, também, de catalisadores da difusão. Formam empreendedores sociais, financiam projetos e, principalmente, divulgam casos de sucesso.

Outro ponto relevante no processo de difusão diz respeito ao tempo. (SIX, 2010). Na inovação tecnológica, o tempo é um ator que tem um papel distinto da inovação social. Por exemplo, em inovações tecnológicas, o *time to market* é fundamental. Há uma pressão tanto no processo de desenvolvimento da tecnologia quanto no processo de difusão, pois o retorno sobre os investimentos é uma métrica fundamental. Na inovação social, muitas vezes, o processo é uma construção de uma solução discutida e negociada entre muitos atores. De modo geral, poder-se-ia considerar, portanto, que o tempo de desenvolvimento e de adoção, a priori, seria maior. Além disso, as organizações que geram inovações sociais procuram propagar a inovação, em vez de mantê-las em segredo. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; BIGNETTI, 2011). Essa é uma razão pela qual os arranjos institucionais que fomentam a inovação social têm menos compulsão para o crescimento organizacional e mais para a colaboração em rede, uma vez que esta irá auxiliá-los a compartilhar a inovação e, conseqüentemente, fomentará a adoção.

3.3.3 A aceitação e a adoção da inovação social

A decisão em relação a uma inovação (aceitação, rejeição, adoção e não adoção) pode ser facilitada se a organização geradora da inovação social formar redes e se os atributos percebidos na inovação social forem considerados pertinentes pelos possíveis adotantes.

Como a inovação social é um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da

sociedade em geral, os membros de um sistema social podem se utilizar de redes de colaboração para fomentar a difusão e auxiliar na decisão. (SIX, 20). Chesbrough (2003) denominou a cooperação de inovação aberta, por compreender a inovação como um processo contínuo, estruturado e orientado à formação de redes colaborativa.

Essas redes de colaboração, que, em inovação social, se configuram em formais e informais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), podem alterar o padrão geral dos fluxos de informação (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003), bem como adequar a mensagem ao público, visto que ela será emitida por pessoas que possuem os mesmos interesses. (MUNFORD, 2002).

Além disso, ao formar redes, a inovação social assegura uma colaboração ao longo de todo o processo de difusão (SAFFRON et al., 2007; MULGAN et al., 2007a), uma vez que ele será feito de forma conjunta e não imposta, o que pode fazer com que a inovação social seja adotada. Dessa forma, uma rede pode auxiliar a formar relacionamentos duradouros. Grande parte dos negócios que existem, entre o governo e o setor social, baseia-se em relações pessoais. “Essas redes de favores e dívidas podem ser a chave para conseguir que as coisas aconteçam dentro de um sistema estável, mas também são mais susceptíveis de impedir qualquer mudança radical”. (SIX, 2010, p. 25).

Uma rede relevante que costuma ser formada em inovações sociais é com o poder público. O governo pode ser utilizado para reforçar a mensagem sobre a inovação (MURRAY et al., 2011), propiciando um endosso à inovação social que pode auxiliar na aceitação e na adoção. Existem milhares de organizações promovendo ações sociais, saber em qual se inserir pode representar um dilema para os atores sociais, nesse caso, o endosso do governo pode minimizar a percepção de risco para esses atores (BORNSTEIN, 2006). Outra rede que auxilia nesse endosso são as firmadas entre e com organizações cujos propósitos primários são sociais (MULGAN et al., 2007b).

Uma inovação social pode ser percebida como relevante se (a) apresentar uma vantagem relativa social; (b) delimitar métricas; (c) estiver relacionada a uma região específica; (d) for apropriada e ressignificada.

A vantagem relativa em uma inovação social pode estar relacionada a uma questão social. A vantagem relativa social refere-se à motivação de um indivíduo para buscar o status através da utilização ou da posse de uma inovação social, ele

pode optar por adotar a inovação social para obter um maior prestígio, recompensas sociais, aprovação, aceitação e visibilidade pessoal. (FLIGHT et al., 2011).

Um segundo atributo que pode ser percebido como favorável à adoção de uma inovação social é apresentar métricas. Existe no mercado uma crença de que uma organização social só é confiável quando o desempenho pode ser medido e quantificado, muitas inovações sociais desenvolvem métricas capazes de traduzir em número o valor social. Entretanto, ao contrário do que ocorre em uma inovação tecnológica, na inovação social, medir a criação de valor social ou comparar o desempenho dos atores sociais é uma tarefa intrinsecamente difícil. (BORNSTEIN, 2006).

A questão territorial é outro elemento que pode desempenhar um papel importante na aceitação de uma inovação, pois auxilia a institucionalizar uma inovação social existente como uma inovação pertencente a um determinado território. (ANDREW, KLEIN, 2010).

Observa-se também que existe uma espécie de ciclo de vida nas inovações sociais. Dessa forma, após ser adotada, inserida e difundida por um tempo, em um determinado sistema social, uma inovação pode tanto ser aperfeiçoada quanto totalmente transformada pelos atores sociais.

Uma vez incorporada em um sistema social de forma permanente, a inovação social pode perder a sua força inovadora, já que passa a fazer parte do dia a dia da comunidade, até que uma nova pressão inovadora promova outra alteração (para o bem ou para o mal), fazendo surgir uma inovação incremental. (MARTINELLI et al., 2003, p.48).

As inovações que conseguem unir diversos elementos de uma maneira inteiramente nova costumam ser denominadas de inovações transformadoras. Essas inovações são de natureza sistêmica, pois mudam radicalmente elementos dentro do sistema social – por exemplo, a forma como um alimento é fornecido. (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 108).

Uma inovação sistêmica requer uma mudança de conceitos, da maneira como as pessoas pensam, mas também deve promover alterações nos fluxos econômicos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), uma vez que ela será ressignificada, ou seja, assumirá um novo significado.

Após ser inserida no sistema social do adotante, a inovação social poderá, ao longo do tempo, assumir um novo significado, muito diferente do que estava

inicialmente previsto. (SIX, 2010). A ação humana provém de um contexto em que indivíduo e sociedade são compreendidos como inter-relacionados (WERTSCH, 1991), se muda o contexto, muda a sociedade, e a mudança sistêmica é instaurada. (SIX, 2010). Porém, isso não é definitivo, novas inovações propiciarão novas mudanças, bem como novas situações gerarão novas questões sociais. Sendo assim, o processo de difusão não pode ser compreendido de uma forma linear, mas cíclica.

Com base na análise da fundamentação teórica proposta para a difusão de inovações e para a difusão de inovações sociais apresentadas até agora, compreende-se haver elementos idênticos nos dois processos. Contudo, existem especificidades que se tornam relevantes. O Quadro 04 procura ressaltar essas especificidades.

Quadro 04 – Especificidades do processo de difusão de inovações e do processo de difusão de inovações sociais

Elementos		Autores
Tipo de difusão	A difusão pode ser centralizada; descentralizada ou híbrida.	Rogers (2003)
Sistema Social	Pode formar redes: formais, horizontais e informais.	Hardy; Phillips; Lawrence (2003); Balestrin; Vargas; Fayard (2005); Balestrin; Arbage (2007)
	Objetivos da rede: transferir conhecimento e aprendizado; propagar a mensagem da inovação; conectar membros; dar endosso; propiciar a colaboração; e diminuir o risco.	Powel (1998); Hardy; Phillips; Lawrence (2003); Bornstein (2006); Saffron et al. (2007); Mulgan et al. (2007); SIX (2010)
	Elementos do sistema social que auxiliam na difusão e na adoção: as estruturas (formal e informal), as normas e a cultura (coletivista).	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003); Flight et al. (2011)
	Formam redes com governos e outras organizações cujos propósitos primários são sociais.	Mulgan et al. (2007a); Murray et al. (2011)
	Conforme o sistema social, a necessidade social e a percepção de valor social, podem mudar. Dessa forma, não existe uma padronização na mensagem que é emitida dentro do sistema.	Martinelli et al (2003); Phills; Deiglmeier; Miller (2008); SIX (2010)
Canal de Comunicação e Tempo	Pode utilizar três canais de comunicação: interpessoal, massa e interativo. Sendo o interpessoal o mais utilizado na difusão.	Rogers (2003); Mulgan et al. (2007a)
	Uma inovação social requer conectividade e coerência.	SIX (2010); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010); SCALING (2012)

	Emissores da mensagem: líderes de opinião, agentes de mudança, assessores de mudança e todos os atores sociais.	Rogers (2003); SCALING (2012)
	O emissor deve apresentar um alto grau de semelhança e um baixo grau de diferença em relação ao emissor.	Rogers (2003)
	Tempo entre o conhecimento e a confirmação da adoção e o tempo decorrido entre a adoção de uma inovação social por um indivíduo e/grupo em relação à adoção por outro indivíduo ou grupo.	Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003)
	Como não existe uma pressão pelo retorno do investimento, o tempo, a priori, pode ser maior.	SIX (2010)
	Como existe a necessidade de manter em segredo, o tempo de difusão costuma ser acelerado.	Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010); Bignetti, 2011
Aceitação e Adoção	Podem ocorrer três tipos de decisão: individual; coletiva espontânea; ou coletiva por uma decisão de uma autoridade.	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003);
	Existem cinco estágios na decisão: conhecimento; persuasão; decisão; implantação; e confirmação.	Rogers (2003)
	Elementos da persuasão: vantagem relativa ao atributo, vantagem relativa social, compatibilidade, complexidade, experimentação, observabilidade e pressão social; territorialidade, ser ressignificada.	Katz (1962); Rogers (2003); Andrew, Klein (2010); Flight et al. (2011); Martinelli et al. (2003); SIX (2010); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

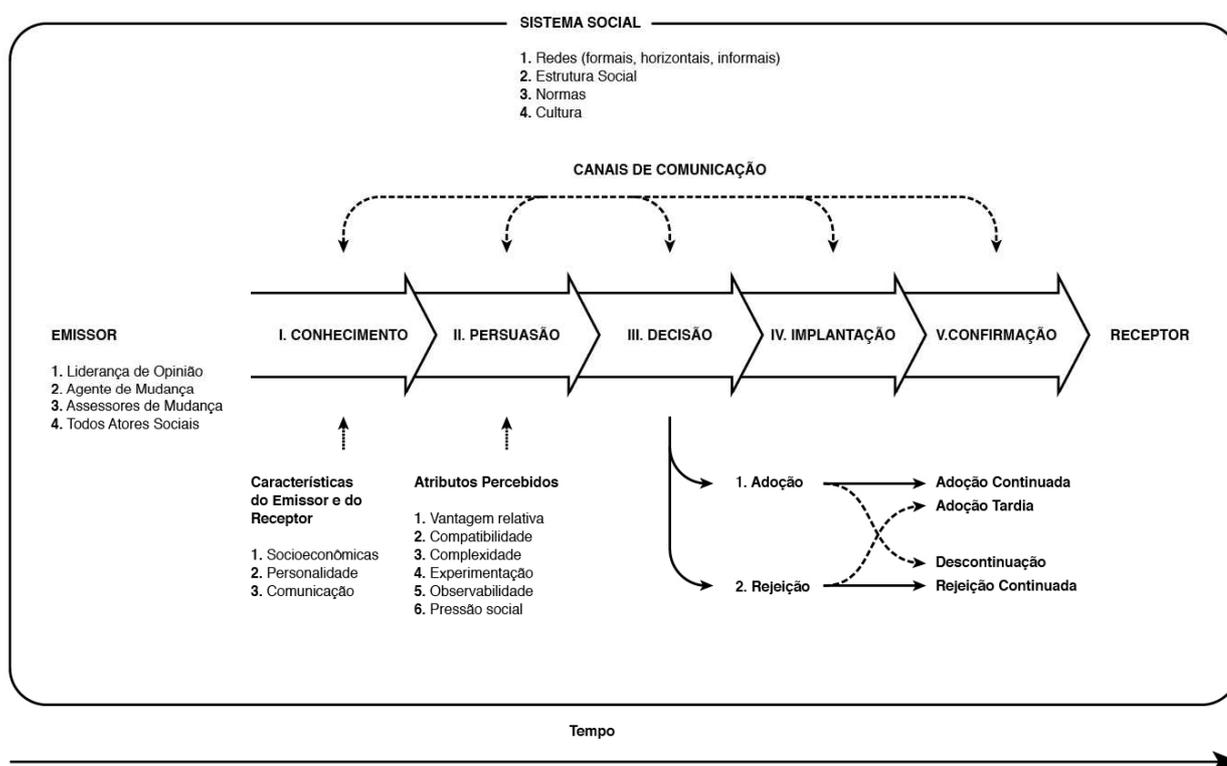
Observa-se que, entre as principais especificidades da inovação social em relação ao modelo proposto para a inovação, está a formação de redes que propicia coerência à mensagem sobre a inovação, uma vez que passa a ser emitida por todos os atores sociais para todos os atores sociais (receptores). Sendo uma característica intrínseca à inovação social e que a diferencia de uma inovação tecnológica. Essa conectividade gera um endosso para a inovação social, o que auxilia a diminuir a percepção de risco de adotar a inovação.

Na inovação social, o tempo pode ser extenso quando se trata da adoção, uma vez que os seus gestores não estão com o foco nas métricas ou no retorno do investimento, mas na geração de um valor social. Por sua vez, o tempo costuma ser reduzido no que tange à difusão. Esse fato ocorre pela vontade de compartilhar boas práticas que possam ser incorporadas por um grande número de atores sociais.

Dessa forma, os gestores de uma inovação social não estão preocupados em registrar patentes, mas em difundir as inovações.

Além desses atributos, a inovação social também pode ser percebida pelo receptor como uma vantagem relativa social, principalmente se ela estiver relacionada a um determinado território, promovendo a reconfiguração das relações socioespaciais. Com o passar do tempo, após ser amplamente difundida pelos emissores para os receptores e, conseqüentemente, adotada por esses receptores, uma inovação social pode ser ressignificada, o que dará início a um novo processo de difusão.

Figura 03 – Fusão dos processos



Fonte: Elaborada pela autora.

O processo de difusão é descrito (Figura 03) como uma mensagem – sobre uma inovação social – que é emitida por uma liderança de opinião, um agente de mudança, um assessor de mudança ou qualquer ator social para um receptor através de canais de comunicação, ao longo do tempo, pelos estágios de decisão de adoção (conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação),

objetivando, ao final do processo, que a inovação social seja aceita e adotada. Tanto esse emissor quanto o receptor estão inseridos em um sistema social, formado por redes de cooperação e com estruturas sociais, normas e culturas específicas. Com o passar do tempo, a inovação social pode passar a ter um novo significado para esses atores sociais, o que dará início de um novo processo de difusão.

Dessa forma, tem-se o processo de difusão de inovações sociais proposto nesta tese: **uma inovação social que é comunicada através de canais de comunicação, durante certo tempo, entre os membros de um sistema social de modo a ser aceita e adotada.**

A seguir, no próximo capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa de campo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo delimita a estratégia de pesquisa que foi utilizada para alcançar o objetivo principal desta tese: um estudo de caso único incorporado. Apresenta e justifica a escolha da empresa, Sistema Sicredi, e da inovação analisada, o programa *A União Faz a Vida*. E discute as quatro fontes de evidências adotadas para a coleta e a análise dos dados: a documentação, a observação direta, as entrevistas em profundidade e o grupo focal.

3.1 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada conforme a metodologia utilizada para a obtenção de dados em quantitativa ou qualitativa. A pesquisa quantitativa busca quantificar os resultados de uma grande amostra da população. Diferentemente disso, a pesquisa qualitativa visa a compreender as razões subjacentes a um determinado fenômeno. (MALHOTRA, 2001).

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa - um **Estudo de Caso**. Para Yin (2005, p.33), esse tipo de pesquisa “compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

O estudo de caso é elemento essencial na hora de lidar com elementos contextuais. Por concentrar-se em um problema específico ou em uma situação única, o estudo de caso fornece uma visão muito próxima do objeto. Contudo, o seu objetivo não é enumerar frequências (generalização estatística), mas generalizar teorias (generalização analítica) (YIN, 2005).

Como o estudo de caso deve ser utilizado quando se deseja investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real (FLICK, 2004), entende-se que, por meio dele, irá se atingir o objetivo geral proposto neste trabalho, que é o de **analisar o processo de difusão de uma inovação social gerada em uma organização sem fins lucrativos com atividade geradora de renda: o Sistema Sicredi/Fundação Sicredi**.

Existem dois tipos básicos de projetos para estudos de caso único, o holístico – que envolve uma única unidade de análise; e o incorporado – que apresenta

múltiplas unidades de análise. Neste estudo, selecionou-se o **estudo de caso único incorporado**.

3.1.1 A escolha do setor e da empresa a ser analisada

O Sistema Sicredi é uma cooperativa de crédito. As “Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados” (PINHEIRO, 2008, p. 8).

Essa empresa sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda, possui uma fundação, a Fundação Sicredi, uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) que atua em sete diferentes frentes de trabalho que alinham os pilares econômico, ambiental e social: Centro de Informação & Memória; Programa Crescer; Programa Pertencer; Captação de Recursos; Cultura; Sustentabilidade; e o programa *A União Faz a Vida*, neste estudo, escolhido como caso para análise.

O programa *A União Faz a Vida* completou 17 anos de atuação em 2012, fortalecendo a cultura cooperativista e empreendedora na sociedade, bem como garantindo a perenidade do Sistema Sicredi através da educação. O cenário de atuação são as salas de aula, as escolas (apenas no Rio Grande do Sul são mais de mil) e seu entorno e os atores são crianças e adolescentes (mais de 158 mil no RS) e educadores (mais de 17 mil RS). O projeto também existe em Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso (UNIÃO, 2013).

O *A União Faz a Vida* tem uma abrangência significativa, 154 municípios do Rio Grande do Sul. Como este estudo é qualitativo, foram utilizados alguns critérios para a seleção dos municípios a serem analisados:

- a) ter pelo menos cinco anos de atuação, visto que o processo de difusão e adoção requer um longo tempo para gerar valor social;
- b) apresentar um processo de difusão e adoção que mereça uma investigação.

Acredita-se que a área Centro Serra atende aos critérios descritos acima, tendo em vista que o *A União Faz a Vida* já existe, há treze anos, nos seus

municípios: Vale do Sol (desde 2000); Arroio do Tigre e Cerro Branco (desde 2006); Agudo e Candelária (desde 2007); Sobradinho (desde 2009); e Paraíso do Sul (desde 2010). Após as eleições de 2012, um município (Vale do Sol) deixou de participar do programa.

3.2 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO ESTUDO

Como um estudo de caso visa a generalizar teorias, ele não apresenta procedimentos estatísticos que permitam testar a sua confiabilidade. Contudo, existem outros meios de se verificar isso: a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. Neste estudo, esses critérios foram utilizados no projeto de pesquisa, na coleta, na composição e na análise dos dados, como demonstra o Quadro 05:

Quadro 05 – Critérios utilizados para julgar a qualidade da pesquisa

Teste de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática foi aplicada
Validade externa	Utiliza lógica de replicação em estudos de caso único com múltiplas unidades de análise, como foi abordado acima na estratégia da pesquisa.	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utilizou um protocolo de estudo de caso. Desenvolveu um banco de dados para o estudo de caso.	Coleta de dados Coleta de dados
Validade do constructo	Utilizou fontes múltiplas de evidências Estabeleceu encadeamento de evidências. O rascunho do relatório foi revisado por um informante-chave, o orientador da tese.	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	Foi feita uma adequação ao padrão.	Na análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2005, p.55).

Primeiramente foi elaborado um protocolo de estudo (APÊNDICE, A). Para Yin (2005, p.92), o “protocolo contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais do estudo”. Dessa forma, “oferece condição prática para se testar a confiabilidade do estudo, isto é, obter resultados semelhantes em aplicações sucessivas do caso” (MARTINS, 2006).

O protocolo deste estudo foi dividido em três partes: procedimentos iniciais; questões para o estudo de caso; e possíveis fontes de evidências.

Como procedimentos iniciais, antes de começar o estudo, foi solicitada uma permissão para realização do estudo (APÊNDICE, B) na Fundação Sicredi e no Centro Serra. A solicitação foi encaminhada, via e-mail, em novembro de 2012, para a gestora do departamento de recursos humanos da Cooperativa Sicredi. A resposta positiva dessa solicitação foi obtida em março de 2013.

3.2.1 Questões para o estudo

As questões são uma parte essencial do protocolo de estudo de um caso, refletem as proposições da pesquisa e são construídas por meio da revisão teórica sobre o tema (MARTINS, 2006). O Quadro 06 apresenta as subcategorias e os elementos de cada lente teórica, que foram utilizados para guiar a coleta e para construir os instrumentos de coleta relativos à organização que gerou a inovação social.

Quadro 06 – As características da organização que gerou a inovação e da inovação

	Elementos	Lentes teóricas
A organização	Ser uma instituição sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda que conta com um plano de negócios.	Alter (2004)
	Desenvolver planos de negócios devido ao difícil equilíbrio que existe entre sanar as necessidades sociais e ser sustentável.	Dawans; Alter (2009)
	Manter o equilíbrio entre a missão social e o mercado.	Alter (2004); Dawans; Alter (2009)
Inovação social	Ter contornos semelhantes à noção de inovação aberta: atuar de forma integrada e cooperativa entre diversos atores sociais, propiciando empoderamento.	Moulaert et al. 2007); Dawans; Alter (2009); Hulgård; Ferrarini (2010); Bignetti, (2011); Crises (2013)
	Ser totalmente nova ou nascer da reorganização de elementos já existentes.	Phills; Deiglmeier; Miller (2008)
	Pode assumir diversas formas, bem como pode provocar uma combinação de alguns elementos com outros.	Chambon et al., (1982) Cloutier, (2003); Dees; Anderson; Wei-Skillern (2004); Phills; Deiglmeier; Miller, (2008); Murray; Caulier-

		Grice; Mulgan, 2010; Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)
	Gerar valor social ao longo tempo e beneficiar toda a comunidade.	Cloutier (2003); Phills; Deiglmeier; Miller, (2008)
	Ser distinta de ações puramente benevolentes e de assistencialismos.	Chambon et al., (1982); Alter (2004)
	Promover a reconfiguração das relações socioespaciais.	Andrew; Klein (2010);
	Transformar os padrões de comportamento estabelecidos ao propor novas orientações.	Crises (2013)

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa fundamentação teórica forneceu subsídios para analisar se a empresa que gerou a inovação é uma Organização Híbrida e se a inovação difundida e adotada é uma inovação social. O Quadro 07 apresenta as questões e as lentes teóricas que originaram as questões e que foram utilizadas para construir os instrumentos de coleta e para guiar a análise do processo de difusão da inovação social.

Quadro 07 – Questões do processo de difusão de inovações

Elementos	Lentes teóricas		Questões
Sistema social	As redes formadas conectam os membros e conseqüentemente transferem conhecimento e propiciam o endosso e diminuem o risco.	Powel (1998); Hardy; Phillips; Lawrence (2003); Bornstein (2006); Saffron et al. (2007); Mulgan et al. (2007); SIX (2010)	Qual o papel das redes formadas para o processo de difusão e de adoção?
	A cultura, as normas e as estruturas, formal e informal, são necessárias para obter o apoio, garantir a colaboração, fomentar a difusão e facilitar a aceitação da inovação social.	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003); Flight et al. (2011)	Como a cultura, as normas e as estruturas asseguram o apoio, garantem a colaboração, fomentam a difusão e facilitam a aceitação da inovação social?
Canal de comunicação	A forma com que a mensagem será percebida e interpretada pelo receptor dependerá tanto dos signos que foram utilizados na mensagem quanto dos canais que foram utilizados para emití-la.	Rogers (2003); Scaling (2012)	Como os canais de comunicação devem ser utilizados para que a mensagem seja percebida e interpretada corretamente pelo receptor?
	O fato de os indivíduos	Rogers (2003); SIX	Quanto as semelhanças e as

	serem semelhantes (<i>homophily</i>) socioeconomicamente e diferentes (<i>heterophily</i>) na inovação afeta a transferência de ideias e/ou o ganho de conhecimento, bem como a formação de atitudes e as mudanças no comportamento.	(2010)	diferenças entre os emissores e os receptores são de fato relevantes na transferência de ideias e/ou no ganho de conhecimento, bem como na formação de atitudes e nas mudanças no comportamento?
	A semelhança é facilitada por uma proximidade física, quando os indivíduos pertencem aos mesmos grupos, vivem ou trabalham perto uns dos outros e quando esses indivíduos compartilham interesses semelhantes.	Rogers (2003); SIX (2010)	E como elas podem ser alteradas?
Tempo	Como não existe uma pressão pelo retorno do investimento, o tempo, a priori, a adoção pode ser maior. Como existe a necessidade de manter em segredo, o tempo de difusão costuma ser acelerado.	Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003) Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010); SIX (2010). Bignetti, 2011	Que fatores auxiliam a diminuição do tempo entre a emissão e o recebimento da mensagem sobre a inovação?
Aceitação e adoção	Conhecimento: auxiliado pela formação de redes que auxiliam a desmitificar a mensagem sobre a inovação.	Murray; Caulier-Grice; Mulgan, (2010).	Qual o papel das redes formadas no estágio do conhecimento?
	Persuasão: os elementos da persuasão auxiliam a formar uma atitude favorável ou desfavorável.	Katz (1962); Rogers (2003); Andrew, Klein (2010); Flight et al. (2011); Martinelli et al. (2003); SIX (2010); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)	Quais elementos da persuasão auxiliam a formar uma atitude favorável ou desfavorável? E por quê?
	Decisão: diversos fatores auxiliam uma inovação social a ser adotada ou descontinuada.	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003)	Quais os fatores que levam uma inovação social a ser adotada ou descontinuada?
	Implantação: que fatores auxiliam na implantação e como?	Rogers (2003); SIX (2010)	
	Confirmação: relacionamentos	Rogers (2003)	Quais as especificidades que auxiliam uma inovação social

	interpessoais auxiliam na confirmação.		a ser confirmada?
	Confirmação: uma inovação social pode ser ressignificada.	Martinelli et al. (2003); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010) SIX (2010)	Qual o impacto para o processo de difusão quando uma inovação é ressignificada?

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 AS FONTES DE DADOS

Uma das características dos estudos de caso é a sua capacidade de lidar com diversas fontes de evidências, uma vez que a “pesquisa qualitativa é multimétodo por excelência” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Utilizar fontes múltiplas de evidências corrobora na validade do constructo (YIN, 2005). Por isso, para a realização do estudo foram coletados dados primários e secundários por meio de quatro técnicas de coleta de dados: a **documentação**, as **entrevistas em profundidade**, a **observação direta** e o **grupo focal**, Quadro 08.

Quadro 08 – Fontes de evidências

Fontes de dados	Objetivos específicos
Documentos	Verificar que elementos foram utilizados no processo de difusão e de adoção da inovação social. Verificar quais elementos do processo de difusão facilitaram ou dificultaram a aceitação e a adoção da inovação social.
Entrevistas em profundidade	
Observação direta	
Grupo focal	

Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento de coleta utilizado em cada uma dessas técnicas utilizou como base a fundamentação teórica e foi validado por um especialista (o orientador deste estudo) que também confere a validade do constructo. Para auxiliar na condução do estudo, além do protocolo, foi desenvolvido um diário de campo que teve por objetivo a sistematização de rascunhos e notas de observação, bem como de opiniões que foram colhidas.

3.3.1 A documentação

Como documentos, foram considerados matérias de jornais, revistas e sites, e documentos administrativos (*website* da empresa, da fundação e dos municípios, relatório da empresa, livros didáticos do programa, documentos de comunicação interna do programa, vídeos institucionais do programa). O Quadro 09 destaca os documentos de natureza secundária utilizados e a razão da seleção. A documentação foi recolhida no período de junho de 2012 a abril de 2013.

Quadro 09 – Documentos e razão da seleção

Documentos	Razão da seleção
Site da Cooperativa Sicredi	Compreender a história, a missão e os valores da Cooperativa.
Relatório Anual 2011 Sicredi	Obter informações sobre a empresa.
Site e facebook do programa <i>A União Faz a Vida</i>	Compreender a história, a missão e os valores do programa e os municípios que fazem parte.
Kit pedagógico – 3 livro e exercícios	Compreender as diretrizes teórico-conceituais e metodológicas que orientam a educação cooperativa nos ambientes educacionais.
Cadernos seminários de implantação	Compreender a metodologia de implantação do programa.
Flyer de apresentação do programa	Compreender a metodologia do programa.
Vídeos institucionais do programa	Compreender a metodologia do programa.
O pulsar da cooperação	Conhecer projetos oriundos do programa em Candelária.
Sites das prefeituras de Agudo, Candelária, Cerro Branco, Arroio do Tigre, Sobradinho e Paraíso do Sul	Contexto socioeconômico.
Site do IBGE	Contexto socioeconômico.
Contrato de parceria do Sicredi com as prefeituras de Agudo, Candelária, Cerro Branco, Arroio do Tigre, Sobradinho e Paraíso do Sul	Compreender o aporte financeiro de cada parceiro e o papel de cada um na parceria.
Contrato de parceria do Sicredi com a Unisc	Compreender o papel de cada um na parceria.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 As entrevistas em profundidade

Neste estudo, optou-se pela entrevista baseada em roteiro, uma vez que ela proporciona ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista. Além disso, a entrevista foi em profundidade, uma vez que o

objeto de investigação está constituído pela vida – experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006, p.305).

Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade, com base em um roteiro (APÊNDICE, C) e com duração entre 30 minutos e uma hora e trinta minutos. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, foram transcritas (APÊNDICE, D). A razão da escolha dos entrevistados deu-se em função do tempo (participar do programa desde a sua implantação no município). O Quadro 10 destaca o perfil dos entrevistados.

Quadro 10 – Perfil dos entrevistados na entrevista em profundidade

Entrevistada e razão da escolha		Data, local e duração da(s) entrevista(s)
E01	Gestora do programa A União Faz a Vida da Fundação Sicredi Está no programa desde a sua implantação no Rio Grande do Sul (18 anos).	Dia 15 de março de 2013 Entrevista em Profundidade: 1h30min Local: sala de reuniões da Fundação Sicredi em Porto Alegre
E02	Gestora do programa A União Faz a Vida na área Centro Serra Está no programa desde a sua implantação no Rio Grande do Sul (16 anos) e fez a implantação do programa em todos os municípios do Centro Serra.	Dia 02 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 30min Local: por telefone
		Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 1h10min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
		Dia 18 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
		Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E03	Superintendente da SUREG Centro Serra Está no programa desde a sua implantação no Rio Grande do Sul (16 anos) e fez a implantação do programa em todos os municípios do Centro Serra.	Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 30min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E04	Gestora de Negócios de Candelária - cidade onde fica a sede do programa. Acompanha o programa desde a sua implantação nos municípios do Centro Serra (7 anos) e participou da decisão e da implantação no seu município, Candelária	Dia 11 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária

E05	Coordenadora Local da Secretaria de Educação de Arroio do Tigre Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora há um semestre.	Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala dos professores da escola B de Arroio do Tigre
E06	Coordenadora Local da Secretaria de Educação de Candelária Está no projeto desde a sua implantação (em 2007) como professora e como gestora há quatro anos.	Dia 18 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E07	Coordenadora da Secretaria de Educação de Cerro Branco Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora há um semestre.	Dia 18 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E08	Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora.	Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala dos professores da escola A de Arroio do Tigre
E09	Professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora.	Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala dos professores da escola A de Arroio do Tigre
E10	Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora.	Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala dos professores da escola B de Arroio do Tigre
E11	Vice-Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora.	Dia 08 de abril de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala dos professores da escola B de Arroio do Tigre
E12	Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária Está no projeto desde a sua implantação (em 2007) como professora e como gestora.	Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E13	Supervisora da E.M.E.I. Dona Tereza de Candelária Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora.	Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
E14	Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller de Cerro Branco Está no projeto desde 2010 como professora e como gestora.	Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária

E15	Diretora da E.M.E.I. Tia Clara de Cerro Branco Está no projeto desde a sua implantação (em 2006) como professora e como gestora.	Dia 17 de maio de 2013 Entrevista em profundidade: 45min Local: sala de reuniões do Sicredi de Candelária
------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.3 A observação direta

A observação direta foi utilizada por abordar a realidade, visto que trata de acontecimentos em tempo real, ela também tem um caráter contextual, pois trata do contexto do evento (YIN, 2005, p.113). Ela aconteceu em dois momentos distintos: nas duas reuniões entre as pedagogas da Unisc e as assessoras da secretaria de educação de seis municípios do denominado Centro Serra, uma aconteceu na manhã do dia 18 de abril e a outra na tarde do dia 17 de maio de 2013.

Foram analisados: comportamentos (se havia a formação ou não de grupos informais), as condições ambientais (estrutura, organização e se haviam elementos da marca do programa inseridos nos espaços e como estavam inseridos, por exemplo: a abelha ou o logotipo). Foram feitos registros por meio de fotos do ambiente.

3.3.4 O grupo focal

O grupo focal também foi utilizado para corroborar e valorizar as evidências oriundas da observação e das entrevistas em profundidade (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA,, 2010). A sessão de Grupo Focal ocorreu no dia 18 de abril de 2013, com duração de 1h30min na sala de reuniões do Sicredi de Candelária, com 13 participantes. Os dados sobre os integrantes do Grupo Focal estão apresentados no Quadro 11:

Quadro 11 – Grupo Focal

GF I	Participantes	Número	Cargos
01	Secretarias de Educação dos municípios de Agudo, Candelária, Cerro Branco, Arroio do Tigre, Sobradinho e Paraíso do Sul	07	Coordenadoras das Secretarias de educação e uma secretária do município de Agudo.
	Universidade de Santa Cruz -	04	Pedagogas que prestam consultoria sobre a

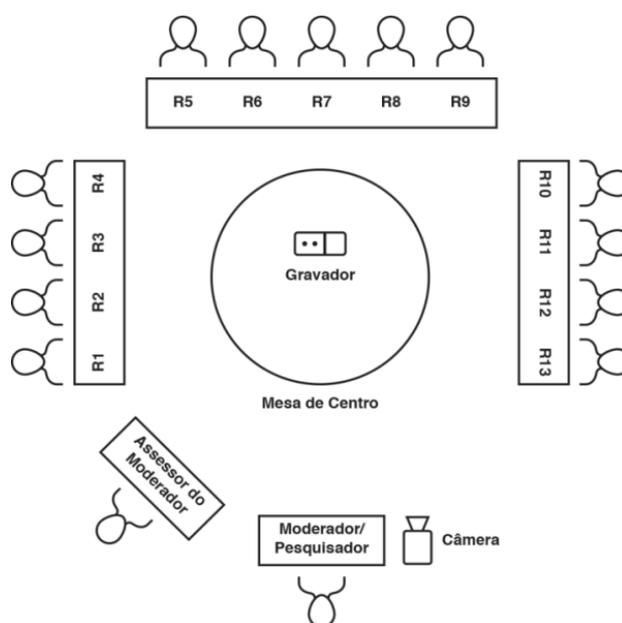
	Unisc		metodologia do programa <i>A União Faz a Vida</i> na Região Centro/Serra.
	Sicredi/Fundação Sicredi	02	Coordenadora Regional do Programa da SUREG Centro Serra e o Vice-Presidente da SUREG Centro Serra.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que o grupo é formado por quem faz a gestão do programa nos municípios (são as pessoas que coordenam a andamento do processo junto às escolas) e por quem desenvolve e aperfeiçoa a metodologia (os docentes que prestam a assessoria pedagógica para os municípios). O Quadro 10 ordena os integrantes do grupo focal de acordo com o seu arranjo institucional, a razão da seleção e o dia, duração e local da entrevista.

Os participantes foram acomodados ao redor de mesas, dispostas em forma de “U”, com a moderadora (a pesquisadora desta tese) sentada à cabeceira, como sinaliza a Figura 04. Como todos os participantes se conheciam e a moderadora foi devidamente apresentada a cada um, seus nomes não foram colocados de uma forma visível para todos.

Figura 04 – Grupo Focal



Fonte: Elaborada pela autora.

A moderadora seguiu um instrumento para a coleta de dados (APÊNDICE, E). A sessão foi filmada, e foi definida uma assistente moderadora (observadora) que, assim como a moderadora, fez anotações durante a sessão. Assim que o processo terminou, as duas trocaram suas impressões.

O perfil dos entrevistados dos gestores do Sicredi/Fundação, das pedagogas da Unisc e das Assessoras Locais das Secretarias de Educação pode ser visualizado no Quadro 12.

Quadro 12 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo em que atua com o programa	Município
GF - R01	Desde a sua implantação nos municípios do Centro Serra (7 anos)	Candelária
GF - R02	Desde a sua implantação no Rio Grande do Sul (16 anos)	Candelária
GF - R03	Desde a sua implantação em 2007	Candelária
GF - R04	Desde 2007	Santa Cruz
GF - R05	Desde 2013	Santa Cruz
GF - R06	Desde 2013	Santa Cruz
GF - R07	Desde 2010	Santa Cruz
GF - R08	Desde a sua implantação em 2006	Cerro Branco
GF - R09	Desde 2013	Cerro Branco
GF - R10	Desde a sua implantação em 2007	Agudo
GF - R11	Desde a sua implantação em 2006	Arroio do Tigre
GF - R12	Desde a sua implantação em 2009	Sobradinho
GF - R13	Desde a sua implantação em 2010	Paraíso do sul

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados fundamentais produzidos por essa técnica foram transcritos, foram efetuadas anotações e reflexões do moderador e do outro observador.

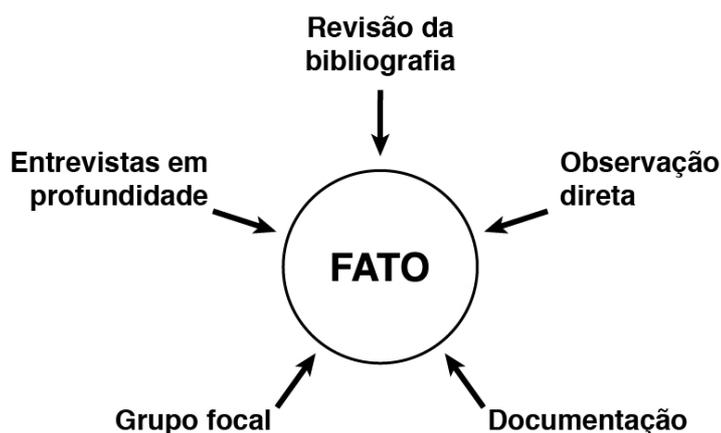
3.4. ESTRATÉGIA ANALÍTICA

Para Yin (2005, p.137), a “análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Antes da análise, entretanto, foi feita uma preparação do material coletado. As entrevistas em profundidade e os grupos focais foram transcritos em três colunas de modo a ordenar e facilitar a pesquisa. A primeira coluna serviu para colocar números, assim, cada linha de texto foi devidamente numerada, o que auxilia a localizar facilmente partes importantes em cada entrevista e/ou em cada grupo focal. Na segunda coluna, colocou-se o texto obtido na entrevista ou no grupo focal, e, na terceira coluna, foram colocados comentários, relações e conclusões advindas do diário de campo e da conversa com o assessor do grupo focal.

A estratégia utilizada para a análise foi a triangulação dos dados obtidos na revisão da bibliografia, na documentação, nas entrevistas em profundidade, na observação direta e nos grupos focais, garantindo assim validade e confiabilidade ao estudo, como aponta a Figura 05.

Figura 05 – Convergência de evidências



Fonte: Elaborada pela autora com base em Yin (2005).

Para o procedimento analítico, também se levou em consideração que todas essas fontes de evidências têm como base final um texto. Dessa forma, os dados serão apresentados em uma estrutura cronológica, relatando a história do caso, desde a origem da ideia do programa *A União Faz a Vida* até os dias de hoje. Os textos representam não apenas os dados essenciais nos quais as descobertas se baseiam, mas também a base das interpretações e o meio central para a apresentação e a comunicação de descoberta. (FLICK, 2004).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O presente capítulo apresenta o Sistema Sicredi, que possui uma Fundação com o mesmo peso estratégico do Banco Cooperativo. Depois, apresenta a trajetória histórica, nos municípios de Agudo, Candelária, Cerro Branco, Arroio do Tigre, Sobradinho, Paraíso do Sul e Vale do Sol, do processo de difusão da inovação social do programa *A União Faz a Vida*, produto do Sicredi que é gerido pela Fundação Sicredi. Trata-se de um longo processo de difusão que começou na fase de articulação, em 2000, e continua até os dias de hoje.

4.1 O SISTEMA SICREDI

Fundada em 1902, por iniciativa do imigrante padre suíço Theodor Amstad, a Sicredi Pioneira foi a primeira Cooperativa de Crédito brasileira. Denominada de Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimo de Nova Petrópolis. (PINHEIRO, 2008, p.27). Atualmente, o Sistema Sicredi é a segunda maior Cooperativa de Crédito brasileira, com 2,3 milhões de associados e 112 cooperativas em dez estados brasileiros (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Tocantins). Encerrou o ano de 2012 com R\$ 31,3 bilhões de ativos totais, o que representa um crescimento de 20% sobre 2011. (RELATÓRIO, 2012).

O Sistema Sicredi tem por missão “valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (RELATÓRIO, 2012, p.2). Com sua visão, busca “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira Cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.”. (RELATÓRIO, 2012, p.2).

Os seus valores estão alinhados aos preceitos da cooperação e da ética, portanto, aos sete princípios aprovados pela Aliança Cooperativista Internacional: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; e eficácia e transparência na gestão. (HISTÓRICO, 2013).

Em sua estrutura, conta com a *holding* Sicredi Participações S.A. Criada em 2009, visa a propiciar uma participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi. A Sicredi Participações controla o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação e a Fundação Sicredi, que possuem o mesmo peso estratégico (RELATÓRIO, 2012):

- O **Banco Cooperativo Sicredi** atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento.
- A **Confederação Sicredi** provê serviços às empresas e às entidades que integram o Sicredi, nos segmentos: administrativo e de informática, e nas áreas: tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logística.
- A Fundação de desenvolvimento educacional e cultural do Sistema de Crédito Cooperativo – **Fundação Sicredi**, é uma entidade privada, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira.

A Fundação Sicredi iniciou as suas atividades em 2007 e tem como presidente o Sr. Ademar Schardong, que também é presidente executivo do Sicredi. Ao ter o mesmo presidente para o Banco e para a Fundação, o Sicredi quer reforçar o papel da Fundação, assegurando que ela esteja em todas as ações estratégicas do Sistema Sicredi.

A origem da ideia da Fundação nasceu de duas necessidades: investir cada vez mais em educação cooperativa, pois o diferencial competitivo das cooperativas de Crédito está no modo de participação societária; e ter um espaço que atuasse em âmbito nacional. À medida que o Sicredi foi ampliando a sua atuação em novos estados, ele percebeu que, para identificar as particularidades de cada região, deveria aproximar-se mais delas. Dessa forma, a Fundação Sicredi foi idealizada para fortalecer os elos cooperativistas em âmbito nacional, por meio de sete iniciativas estratégicas que estão no DNA da organização: o programa Crescer e

Pertencer; Sustentabilidade; Captação de Recursos; Centro de Informação & Memória; Programas Culturais; e o programa *A União Faz a Vida*.

Os programas **Crescer** e **Pertencer** foram criados em 2007 e visam a melhorar a forma como o associado relaciona-se com a sua Cooperativa. O Crescer qualifica a participação dos associados na gestão e no desenvolvimento das Cooperativas, seu foco é a formação; e o Pertencer visa a facilitar e estimular o associado a participar da sua Cooperativa, seu foco é a participação. (KIST; PESAVENTO, 2011).

A **sustentabilidade** é almejada por meio do desenvolvimento de produtos e serviços e da realização de ações que envolvam a sustentabilidade em seus processos, engajando seu público interno e externo. O Sicredi é a primeira instituição financeira cooperativa a implantar uma Política de Sustentabilidade que está baseada em três eixos: produtos e serviços sustentáveis; processos sustentáveis; pessoas pela sustentabilidade.

A Fundação Sicredi **capta recursos** com o objetivo de desenvolver projetos culturais que utiliza a arte como ferramenta da educação financeira, abordando temas, como a importância de poupar, os riscos do consumismo e o respeito ao próximo. Já o **Centro de Informação & Memória** Sicredi tem como objetivo preservar a memória corporativa do Sicredi e servir como fonte de consulta para colaboradores, associados e para o público em geral. (RELATÓRIO, 2012).

Além dessas iniciativas, a Fundação Sicredi ainda incorpora um programa de formação educacional de crianças e adolescentes que já existia, há 15 anos no Sicredi, antes de fazer parte da fundação: o programa *A União Faz a Vida* (KIST; PESAVENTO, 2011), objeto deste estudo.

O programa *A União Faz a Vida* foi criado em 1955 para atender a três características das Cooperativas de Crédito do Sicredi – educação, formação e informação; interesse pela comunidade; e autonomia e independência, que estão alinhadas aos sete princípios aprovados pela Aliança Cooperativista Internacional.

Visa a fortalecer a cultura cooperativista e empreendedora na sociedade, bem como a garantir a perenidade do Sistema Sicredi através da educação. Nele, crianças e adolescentes constroem e vivenciam atitudes e valores de cooperação e de cidadania por meio de práticas de educação cooperativa, o que contribui para uma educação integral. Dos oito estados onde o Sicredi tem atuação, o programa já

está presente em quatro: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul. Ainda faltam os estados de Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia.

Durante quase uma década, de 1995 a 2004, o programa *A União Faz a Vida* atuou apenas em municípios gaúchos. Porém, com a implantação da Confederação Sicredi, percebeu-se a necessidade de ampliar o programa para os estados onde o Sicredi estava se consolidando: Mato Grosso, em 2005; Paraná, em 2006; Santa Catarina, em 2010; e São Paulo, em 2011. (UNIÃO, 2013). Como mostra o Quadro 13, a evolução do programa no Rio Grande do Sul sempre foi acelerada.

Quadro 13 – Evolução da adoção no Rio Grande do Sul

Ano	Municípios	Escolas	Educadores	Crianças e Adolescentes
1995	1	21	93	1.200
1997	8	169	721	8.800
1998	13	215	1.217	14.117
1999	16	292	1.852	23.295
2000	19	308	2.130	27.386
2001	32	440	3.242	42.397
2002	52	540	5.200	52.700
2003	60	620	5.980	60.600
2004	74	810	8.000	92.000
2005	85	890	9.400	112.000
2006	99	1.079	10.714	127.332
2007	120	1.244	14.000	147.000
2008	123	1.317	14.481	152.059
2009	117	963	10.399	110.535
2010	115	964	10.506	112.667
2011	117	746	13.432	84.574
2012	111	720	9.174	89.694

Fonte: União (2013).

Contudo, antes de atingir essa expansão, de apenas um município para 111 em 17 anos, o programa passou por um longo processo de adaptação, reformulação, aceitação/rejeição e adoção. Passou de 123 municípios com o programa em 2008 (maior pico de crescimento de municípios) para 117 em 2009 e, depois, para 111 no ano passado.

Para compreender melhor como a Fundação Sicredi promoveu essa difusão, bem como os fatores que auxiliaram ou dificultaram a sua difusão e, conseqüentemente, a sua adoção e descontinuidade, a seguir, são apresentados os dados colhidos em uma área geográfica específica: a Superintendência Regional (SUREG) Centro Serra do Sistema Sicredi.

4.2. O PROCESSO DE DIFUSÃO DO PROGRAMA A *UNIÃO FAZ A VIDA* NO CENTRO SERRA

Fundada em 21 de agosto de 1927, no município de Agudo/RS, a Superintendência da Regional (SUREG) Centro Serra tem de mais de 43.000 associados em 14 municípios: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Lagoão, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Passa Sete, Segredo, Sobradinho e Vale do Sol. (ANEXO 01).

O programa *A União Faz a Vida* começou a ser desenvolvido pela SUREG Sicredi Centro Serra em 2000. A gestão dos Programas Sociais da Fundação Sicredi nesses municípios é feita pela Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra. A sua equipe dos Programas Sociais é composta por Luis Alberto Alves, responsável pelo Programa Crescer e Pertencer e Luci Abreu, Coordenadora Regional do programa *A União Faz a Vida*, ambos respondem à SUREG Centro Serra e à Fundação Sicredi. É a única SUREG do Sicredi com dois profissionais, um para cada programa.

Para a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, “o grande diferencial do Centro Serra é ter uma pessoa que gosta da educação e que só faz isso, uma vez que o Programa requer movimento, participação constante.”.

O Superintendente da SUREG Centro Serra diz que “a Luci é uma “nexarista”, uma pessoa que coloca nexos nas coisas”. Por isso, precisa atuar em todos os papéis. Para Rusch, “Não se pode esperar que a Coordenadora Regional fique sentada em sua sala escrevendo artigos. Ela precisa estar na rua, junto à comunidade. Só assim o *A União Faz a Vida* passa a fazer sentido”.

Atualmente, a Assessoria Pedagógica na região é realizada pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). A definição pela contratação de pedagogas dessa Universidade levou em consideração três critérios: é a maior Universidade da região, a proximidade geográfica da UNISC (ela fica em Santa Cruz a 76 km de Candelária) e a excelência no curso de Pedagogia.

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra e as Assessoras Pedagógicas da UNISC atuam diretamente em seis dos 14 municípios de abrangência da SUREG Centro Serra onde o programa *A União Faz a Vida* já foi implantando: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Paraíso do Sul e Sobradinho. A Figura 06 mostra a abrangência do programa na região em cinza claro.

Figura 06 – Área de abrangência e municípios com o Programa



Fonte: Sicredi Centro Serra (2012)

Em 1998, a proposição de implantar o programa *A União Faz a Vida* em todos os municípios passou a constar no Planejamento Estratégico da SUREG Centro Serra e ocorreu na seguinte ordem: Vale do Sol, Cerro Branco, Arroio do Tigre, Agudo, Candelária, Sobradinho e Paraíso do Sul, como mostra o Quadro 14.

Quadro 14 – Ano da adoção do Programa pelos Municípios

Ano de Adoção	Município	Habitantes	Escolas Atendidas
2000	Vale do Sol	11.077	16
2006	Cerro Branco	4.460	9
2006	Arroio do Tigre	12.721	17
2007	Agudo	16.711	9
2007	Candelária	30.225	30
2009	Sobradinho	14.326	16
2010	Paraíso do Sul	7.345	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que o município do Vale do Sol foi o primeiro a adotar o Programa em 2000. Com seus 11.077 habitantes e 16 escolas, não é um dos menores municípios da região, contudo, por haver um interesse do poder público e dos gestores do Sicredi, foi o escolhido, na região, para dar início ao programa. Em 2006, o *A União faz a Vida* foi implantado em Cerro Branco e em Arroio do Tigre. No ano seguinte, em 2007, o programa foi adotado pelos municípios de Agudo e de Candelária, este com o maior número de alunos e docentes atingidos pelo programa.

Em Sobradinho, o programa foi implantando em 2009 e, em Paraíso do Sul, em 2010. Em 2012, dois municípios encaminharam ofícios solicitando o ingresso no programa: Lagoa Bonita e Nova Cabrais, cujas análises de viabilidade estão sendo realizadas pela Fundação Sicredi. Todos os municípios com o programa possuem escolas na área urbana e na área rural, muitas delas contam com alunos em vulnerabilidade social. Como o processo de difusão compreende a cultura do local, faz-se necessário uma breve apresentação de cada um dos municípios adotaram o programa.

Localizado no centro geográfico do estado, **Agudo** tem um total de 12.465 habitantes com uma etnia predominantemente alemã, cuja imigração aconteceu em 1858 (IGBE, 2010). É considerado um importante centro comercial da região, no qual se destaca o cultivo de arroz, de fumo e de morango. A pecuária concentra-se na criação de bovinos, ovinos e suínos. Sua economia está baseada na agropecuária, na indústria, no comércio e na prestação de serviços, atividades que impulsionam o desenvolvimento do município.

Arroio do Tigre tem 12.721 habitantes, 6.686 na área rural e 5.962 na área urbana, tem grande parte da sua economia oriunda das plantações de fumo e de soja e da produção de leite (IGBE, 2010). No município acontecem as Olimpíadas Rurais, já na 31ª edição, evento que reúne 1.600 atletas de 17 grupos de jovens.

Candelária possui 30.171 habitantes, sendo a população urbana de 15.715 pessoas e a rural de 14.461 (IGBE, 2010). O município tem como característica forte presença de costumes germânicos devido a sua colonização. Os principais produtos são fumo, calçados, colchões, móveis, produtos cerâmicos, estruturas metálicas, milho, arroz, soja, feijão, ovinos e bovinos, por isso, tem um forte foco tanto na agricultura quanto na prestação de serviços. (IGBE, 2010).

O menor município em número de habitantes onde o programa está implantado na SUREG Centro Serra é **Cerro Branco**, com 4.454 habitantes, sendo 29,3% na área urbana (IGBE, 2010). Teve sua origem étnica com os imigrantes alemães, que chegaram em 1871, oriundos da Colônia Santo Ângelo. Entre as principais culturas agrícolas estão o arroz, o fumo, o feijão e o milho.

A história de **Sobradinho** liga-se ao trabalho dos descendentes de imigrantes italianos e alemães vindos das cidades de Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul em 1900. Com 14.283 habitantes, Sobradinho tem como principais produtos industriais:

estofados; laticínios; confecções em couro, tecido e malha; calçados; beneficiamento de madeira; cepas de madeira para calçados; grampos de madeira para uso na secagem de fumo de estufa; metalurgia; carnes; e vinhos. E, entre os principais produtos agrícolas, têm-se fumo, feijão, milho, soja.

Com 7.336 habitantes, **Paraíso do Sul** tem boa parte de sua população na área rural, 61,1 % dos habitantes, e 38,9 % na área urbana. Sua população é composta por descendentes de alemães, portugueses, italianos e negros. A economia do município está baseada na agropecuária seguida pelos serviços. O município caracteriza-se por apresentar uma estrutura fundiária baseada na pequena propriedade. O mesmo ocorre com **Vale do Sol** com seus 11.077 habitantes e uma forte da economia baseada na agropecuária.

4.2.1 A origem: identificando uma necessidade social

Na década de 80, o Sicredi contava com mais de 60 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul que, após terem enfrentado dificuldades relacionadas aos sobressaltos da economia e da política, concluíram que, para garantir a sobrevivência, precisavam ampliar o conhecimento sobre o cooperativismo e a natureza das sociedades cooperativas (CONHECENDO, 2008, p 06), uma vez que a maioria das pessoas à época tinha pouca familiaridade com os conceitos e as práticas cooperativas. (KIST; PESAVENTO, 2011).

A Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi comenta que “Na cooperativa se observava muito a necessidade do associado ser mais ativo, mais participativo, mais crítico... Daí começaram a pesquisar o porquê disso e chegaram na questão da educação.”

Com base nisso, os gestores compreenderam que seria um investimento muito importante ajudar a transformar a forma como se ministra uma aula na sala de aula, “se a gente transformasse isso, teríamos associados lá no futuro, mas também cidadãos”, afirma a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi. Além disso, as cooperativas também precisavam seguir os princípios da Aliança Cooperativista Internacional, entre eles, o da educação, formação e informação.

A forma encontrada para sanar essa questão à época foi através da disseminação de materiais de divulgação sobre cooperação e cooperativismo e do

desenvolvimento de programas de cooperativismo nas escolas, com o objetivo de sensibilizar crianças e jovens para o tema. (CONHECENDO, 2008).

Contudo, após realizar uma pesquisa junto às organizações relacionadas ao cooperativismo, no Brasil e no exterior, concluiu-se que essa prática não era eficiente.

Não bastava a simples disseminação de informações sobre o cooperativismo, era preciso ousadia e planejamento para transformar a percepção das pessoas também, sobre a sua capacidade de participar como agentes empreendedores de seu próprio desenvolvimento econômico e social. (CONHECENDO, 2008, p 06).

Em 1992, os dirigentes do Sicredi entraram em contato com uma Cooperativa Habitacional nas cercanias de Montevideú, onde funcionava, também, uma Cooperativa Escola. “Impressionados, foram recebidos e guiados por um garoto de 11 anos, presidente da cooperativa, simpático, entusiasmado e demonstrando muito conhecimento sobre cooperativismo”. (CONHECENDO, 2008, p 06). Esse episódio reforçou a ideia de que era preciso buscar um diferencial, algo que fosse além da simples divulgação.

4.2.2 Gerando e selecionando ideias

Em 1993, o Sicredi aproximou-se do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, em São Leopoldo/RS, para que ele formatasse um projeto político-pedagógico e a metodologia educativa a ser aplicada nas escolas (LAGO, 2008). Esse projeto devia englobar três dos princípios da ACI: educação, formação e informação; interesse pela comunidade; e autonomia e independência.

Em 27 de janeiro de 1994, surgia a ideia inicial do programa *A União Faz a Vida*: um programa de educação cooperativa. O projeto previa a contratação de especialistas nas diversas disciplinas curriculares de ensino, os quais proporiam metodologias que privilegiassem o empreendedorismo e o coletivismo, em substituição à prática individual (CONHECENDO, 2008, p 06). A Unisinos elaborou todo o material didático que foi utilizado na formação dos educadores e dos demais agentes envolvidos àquela época (KIST; PESAVENTO, 2011).

O objetivo proposto para o projeto e que se mantém até hoje é o de “construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional” (CONHECENDO, 2008, p 07).

O Conselho de Administração da Cooperativa Central de Crédito do RS aprovou a ideia e o cronograma inicial, de acordo com o qual se implantaria o projeto piloto no município de Santo Cristo/RS (CONHECENDO, 2008, p 06) em 1995 (KIST, PESAVENTO, 2011). Nos anos seguintes, o programa foi se expandindo rapidamente, passando de um município, 21 escolas, 93 educadores e 1.200 crianças e adolescentes em 1995 para 100 municípios, 1.095 escolas, 10.856 educadores e 129.149 crianças e adolescentes em 2006. (UNIÃO, 2013).

Em 2007, o programa é incorporado à Fundação Sicredi; de 2008 a 2009, passa por uma reestruturação para adequar-se aos novos desafios propostos pela Fundação: qualificar e ampliar a sua área de atuação de três estados para todos estados em que o Sicredi atua. Além disso, para sanar as perdas que aconteceram ao longo do caminho, visto que o programa passou de 123 municípios, 1.317 escolas, 14.481 educadores e 152.059 crianças e adolescentes em 2008 para 115 municípios, 964 escolas, 10.506 educadores e 112.667 crianças e adolescentes em 2009. (UNIÃO, 2013).

Entre as principais mudanças estão a ampliação da rede de compromisso, a reformulação da metodologia e a ampliação dos canais de comunicação. Além disso, houve uma nova proposição para cada uma das fases de implantação do programa, tema que será abordado na parte referente à implantação do programa nos sete municípios do Centro Serra.

4.2.2.1 A rede de compromisso

O programa fomenta uma rede de compromisso entre Agentes do Programa, como demonstra a Figura 07.

Figura 07 – Agentes do Programa: a rede de cooperação



Fonte: Conhecendo (2008, p. 13).

Observa-se que a figura dos agentes do programa é em formato de uma flor e que cada agente está em uma pétala; no centro, está o público: crianças e adolescentes e os educadores (escolas e outras organizações educacionais).

Os Agentes, nas suas diferentes responsabilidades no Programa, devem, sem exceção, adotar atitudes e valores de cooperação e cidadania no seu dia-a-dia e, assim como as abelhas nas suas colmeias, garantir a construção de uma sociedade mais cooperativa e empreendedora no futuro. (UNIÃO, 2013).

Os gestores são as entidades do Sicredi que agem de forma estratégica, planejando e articulando-se em prol do programa, buscando parceiros, assessores pedagógicos e apoiadores necessários para seu desenvolvimento: local, estadual e nacional (são as Cooperativas, as Unidades de Agências e a Fundação Sicredi).

Os **parceiros** são as Secretarias de Educação e a Assistência Social de cada município. Têm o papel de implementar as práticas educativas para a construção e a vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania nos âmbitos em que atuam.

Os apoiadores são representantes da comunidade. Para as empresas, ser um apoiado de um Programa como o A União Faz a Vida pode ser uma boa forma de desenvolver a responsabilidade social sem ter que criar um projeto, o que demanda

tempo e recurso. Segundo a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi, “o Sicredi tem na veia unir forças na sua comunidade, na sua região. Então, porque não unir o empresariado, a igreja, todos os órgãos representativos daquela comunidade em prol de uma mesma coisa, de um mesmo objetivo através de seus apoiadores.”.

As assessorias pedagógicas são fornecidas por universidades, consultorias, pessoas físicas especializadas que fazem a formação dos educadores em cada município onde o programa atua. Têm o papel de promover a formação continuada dos educadores para colocar em prática as atividades e os repertórios de cooperação e cidadania.

“Como a expertise do Sicredi não é em educação, o foco do Sicredi é crédito cooperativo, nós precisamos ter assessores pedagógicos especializados que desenvolvam os professores para que esses professores desenvolvam, com uma qualidade quase vez maior, o programa com os seus alunos”, afirma a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi. Essa assessoria pedagógica é contratada pelo Sicredi e, para assumir este papel, os professores participam de habilitação específica promovida pela Fundação.

À época da implantação do programa no Rio Grande do Sul, a Assessoria Pedagógica era realizada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). À medida que o programa foi crescendo e sendo implantado em novos municípios distantes do Vale dos Sinos (onde está localizada a Universidade), as assessorias pedagógicas começaram a ser prejudicadas, e a parceria foi encerrada em 2001. A partir daí, cada cooperativa passou a procurar universidades próximas para a assessoria pedagógica.

Uma questão importante na rede de compromisso é o fato de que ela não nasce pronta, vai sendo construída ao longo da implantação do programa. Para a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi: “Os apoiadores querem apoiar o programa a partir dos resultados que eles veem no programa. Quando você vai atrás de um apoiador você pode até convencê-lo através da argumentação, mas quando ele vê os resultados a tendência de engajamento é bem maior.”

Outra reformulação importante no programa diz respeito à metodologia. Ela foi aperfeiçoada, novos materiais didáticos foram criados e, para dar conta dessa missão, a Fundação Sicredi contou com o apoio do Centro de Estudos e Pesquisas

de Ação Comunitária do Estado de São Paulo (Cenpec) e das diversas universidades que participam do programa.

4.2.2.2 A metodologia do programa

A metodologia do programa é orientada por dois princípios: a cooperação e a cidadania, elementos chave do cooperativismo. Ao disseminar a cultura do cooperativismo em escolas e nas comunidades, o Sicredi “mantém vivo o desejo de construir um modelo alternativo de organização econômica, viabilizado pelas cooperativas”. (KIST, PESAVENTO, 2011, p. 30). Por sua vez, ao contribuir para o desenvolvimento humano e a qualificação, exerce ações de responsabilidade social e abre espaço para que empresas parceiras também o façam.

Metodologicamente, Figura 08, essa proposta traduz-se em uma perspectiva construtivista e crítico-social (LAGO, 2008).

Figura 08 – Metodologia do programa



Fonte: Apresentação institucional (2012).

Em essência “o *A União Faz a Vida* é uma metodologia de ensino e aprendizagem, embasada na pedagogia por projetos”, afirma a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi. Por isso, os dois principais recursos

metodológicos utilizados são a expedição investigativa e os projetos, que são inseridos nas comunidades de aprendizado e no currículo de modo a formar um cidadão cooperativo.

A expedição investigativa tem por “finalidade identificar e ressignificar os territórios nos quais crianças e adolescentes residem, circulam, aprendem, se divertem, consomem e convivem, de maneira a mapear as potencialidades do local, de seus habitantes” (PROGRAMA, 2008, p40).

Após a expedição é definido o projeto, que delimita um objeto sobre o qual se quer conhecer mais (ESCOLA, 2013). Isso é feito de forma democrática, uma vez que os alunos, em conjunto com os educadores, decidem entre os temas que foram encontrados aquele que mais interessa ao grupo. Os projetos visam a favorecer que crianças e adolescentes iniciem-se na aprendizagem de procedimentos que lhes permitam organizar conhecimentos, descobrindo as relações que podem ser estabelecidas a partir de um tema ou de um problema.

A metodologia também compreende que a educação não está apenas na escola, mas também nas comunidades de aprendizagem, as quais pressupõem que todas as pessoas da comunidade devem participar da educação de crianças e adolescentes, envolvendo-se no projeto. Nesse movimento, também aprendem. Portanto, todos são capazes de aprender e de ensinar (ESCOLA, 2013).

O material utilizado no processo de formação dos educadores, bem como no das crianças e adolescentes integra a Coleção de Educação Cooperativa, composta por quatro cadernos, com coordenação técnica e edição do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CONHECENDO, 2008, p. 5):

- Conhecendo o programa *A União Faz a Vida*: apresenta o objetivo, os princípios, os agentes e a forma de desenvolvimento, destinando-se à leitura de todo e qualquer cidadão.
- Vivenciando Trajetórias Cooperativas: conjuga referências teórico-conceituais e metodológicas e repertórios de vivências de atitudes e valores de cooperação e cidadania.
- Formando Educadores: traz orientações para a formulação de planos de formação de educadores e tem como público leitor as

assessorias pedagógicas responsáveis pela formação dos educadores participantes do Programa.

- **Álbum Trajetórias Cooperativas:** é destinado às crianças e adolescentes e convoca para o registro lúdico de aprendizagens, projetos e anotações relevantes.

4.2.2.3 Canais de massa e interativos de difusão do programa no Brasil

Além dos cadernos, os educadores contam com dois vídeos – o *Escola*, que apresenta a metodologia do programa, e o *Institucional*, que apresenta o programa. O vídeo institucional tem como atores apenas pessoas que de fato fazem parte da rede de cooperação (alunos, educadores, gestores, assessores pedagógicos, apoiadores). Na internet, foi disponibilizada uma comunidade na rede social Facebook em que os docentes recebem informações sobre as ações que estão sendo desenvolvidas nos municípios. Ela foi lançada no dia 28 de abril, quando o Programa completou 16 anos de atuação, Figura 9.

Figura 9 – Página do *A União Faz a Vida* no Facebook



Fonte: Facebook (2013)³

Também foi elaborado um site institucional (www.auniaofazavida.com.br), Figura 10, e duas intranets: uma para os gestores do programa e outra para os

^{3 3} <https://www.facebook.com/auniaofazavida?fref=ts>

agentes dos programas (educadores, assessoras pedagógicas e secretarias de educação).

Figura 10 – Site *A União Faz a Vida*



Fonte: União (2013).

Quando o programa começa, as turmas (apenas as que têm crianças como alunos) podem receber uma abelha de pelúcia, e cada aluno recebe uma mochila e um bloco para acompanhar na expedição investigativa. A cada semana, uma criança leva a abelha para casa para apresentar para os pais.

A abelha de pelúcia tem nas suas costas uma mochila e, dentro da mochila, um pequeno pôster com o objetivo do programa e um resumo da metodologia. Dessa forma, os pais podem compreender a dinâmica do programa. Contudo, esse material depende da verba de cada Cooperativa, não sendo um padrão.

O programa também conta com um hino, que é uma das primeiras coisas ensinadas para os alunos. O hino, Figura 11, reforça os preceitos de cooperação e cidadania.

Figura 11 – Hino do programa

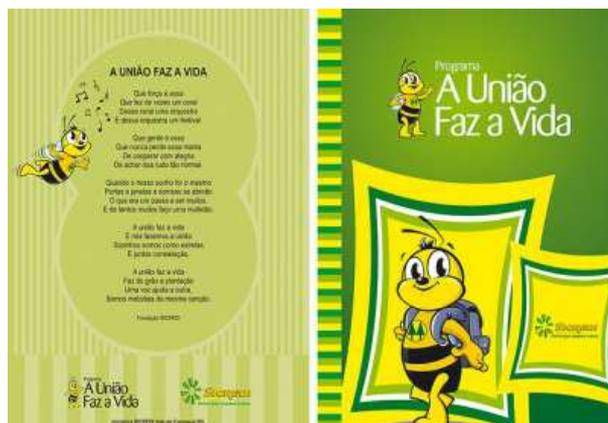
Que força é essa
 Que fez de vozes um coral
 Deste coral uma orquestra
 E desta orquestra um festival

Que gente é essa
 Que nunca perde essa mania
 De cooperar com alegria
 De achar isso tudo tão normal

Quando nosso sonho for o mesmo
 Portas e janelas e sorrisos se abrirão
 O que era um passa a ser muitos
 E de tantos muitos fazem uma multidão

A união faz a vida
 E nós fazemos a união
 Sozinhos somos como uma estrela
 E juntos somos constelação

A união faz a vida
 Faz do grão uma plantação
 Uma voz ajuda a outra
 Somos melodia da mesma canção



Fonte: União (2013)

4.2.3 Implantação do programa no Centro Serra: o início do processo de difusão na região

Para compreender o processo de difusão que fez com que o *A União Faz a Vida* fosse propagado fora de seus domínios, optou-se por organizar os dados em ordem cronológica e de fases, dividindo-os de acordo com três momentos históricos que ocorreram ao longo desses anos de difusão do programa:

- a) de 2000 a 2008 – compreendem os processos de difusão que ocorreram nas fases de articulação, de realização e de desenvolvimento do programa antes da sua reformulação pela Fundação Sicredi;

- b) de 2009 a 2012 – compreendem os processos de difusão que ocorreram nas fases de articulação, de realização e de desenvolvimento do programa após sua reformulação pela Fundação Sicredi;
- c) 2013 – ano de troca de governo em todos os municípios onde o programa atuava e quando começou um novo processo de difusão para reforçar laços e assegurar sua continuidade na região.

4.2.3.1 A difusão nas fases de articulação, realização e desenvolvimento: de 2000 a 2008

Antes de decidirem em quais municípios o programa *A União Faz a Vida* seria implantado, o Presidente da SUREG Centro Serra e os Gerentes das 14 Unidades Agências (UAs) do Sicredi realizaram, entre os anos de 1998 a 2010, ações de sensibilização com alguns atores sociais (prefeito, vice-prefeito, secretário de educação, empresários da região) decisórios de cada um dos catorze municípios onde a SUREG atua.

Segundo a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, “Nosso presidente é uma pessoa muito participativa e os gerentes das unidades têm um relacionamento muito aberto com a comunidade.”

Os gestores das UAs também começaram a falar do programa *A União Faz a Vida* nas reuniões administrativas com os cooperados. Nos diversos eventos de que participavam, acabaram despertando o interesse da comunidade de alguns municípios pelo programa.

Assim que percebiam que o poder público do município estava interessado em adotar o programa na sua região, bem como que havia um desejo do gestor da UA em investir no *A União Faz a Vida*, era solicitada à UA uma análise de viabilidade do programa que levava em consideração os seguintes aspectos:

- A capacidade da absorção dos custos iniciais de implantação. Geralmente o Sicredi investe 50% do valor que for proposto, e a Secretaria de Educação os outros 50%, mas essa distribuição pode

variar de município para município, uma vez que leva em conta a realidade de cada região.

- O relacionamento desse gestor com o Prefeito, com o Secretário de Educação e com os demais membros da administração pública (poder público).

Paralelamente a isso, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra procurava a universidade parceira na Assessoria Pedagógica, para selecionar uma pedagoga para atuar no município. De 2000 a 2001, a universidade foi a UNISINOS, de 2002 em diante a UNISC.

Caso a avaliação fosse positiva, era realizada uma solicitação para implantar o programa no município. Entretanto, nem sempre a solicitação foi feita pela UA ou pela SUREG, ela também foi realizada pela Secretaria de Educação do município devido às ações de sensibilização.

Em Cerro Branco (2006), Agudo (2007), Candelária (2007) e Sobradinho (2009), a solicitação foi feita pela Secretaria de Educação à sua UA. Nos demais municípios, Vale do Sol (2000), Arroio do Tigre (2006) e Paraíso do Sul (2010), a solicitação foi efetuada pela UA de cada município à Secretaria de Educação e/ao Prefeito.

Após essa solicitação formal, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra agendava uma reunião para apresentar os objetivos e a metodologia do programa para o prefeito e para o secretário de educação do município. Em Agudo, essa reunião contou com a presença de representantes das escolas do município.

Essa aproximação visava a esclarecer a dinâmica e reforçar a importância do programa para a educação do município. Após esse encontro, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra esperava algum tempo antes de procurar novamente cada prefeitura. Esse tempo, que podia variar de uma semana a um mês, era necessário para amadurecer a proposta. Contudo, a resposta costumava ser rápida, visto o longo período de sensibilização feito anteriormente e a confiança no Sistema Sicredi que havia na região.

Para a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, “o maior investimento que o Sicredi faz dentro do programa *A União Faz a Vida* é nos educadores, na formação continuada dos educadores.”

Entre as responsabilidades da prefeitura, encontram-se a gestão dos educadores e do programa nas escolas, como: aplicar a metodologia e a proposta pedagógica do programa, os materiais didáticos e a avaliação do processo e resultado, conforme previsto no presente instrumento e nos demais documentos e materiais disponibilizados pela Fundação Sicredi; cumprir com os princípios do programa; disponibilizar o quadro de educadores, durante sua jornada de trabalho, para os processos de formação continuada. E disponibilizar um profissional de seu quadro para assumir a Coordenação Local do Programa, de acordo com o processo de indicação, observando as atribuições e competências inerentes e indicadas no presente instrumento; e oferecer as condições necessárias para realização dos programas de formação continuada, compreendendo, entre outros, o transporte, local, alimentação e infraestrutura necessários (CONVÊNIO PREFEITURA, 2013).

A prefeitura também deve promover a divulgação do programa em conformidade com o plano de comunicação e a promoção de uma integração do programa com toda comunidade de aprendizagem (CONVÊNIO PREFEITURA, 2013).

Após a assinatura do termo, cada Secretaria de Educação escolhia um Coordenador Local do município que ficava responsável pelo andamento do programa, esse é um cargo de confiança do Secretário de Educação. Por sua vez, a UA do Sicredi no município escolhia um Coordenador Local do município que ficava responsável pela gestão financeira do programa. Os Coordenadores Locais da Secretaria de Educação e da UA interagem com a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra para planejar e viabilizar a implantação do *A União Faz a Vida*.

Todo esse processo, de entrega da solicitação até assinatura do contrato, durava de um a dois anos. A forma com que o processo foi conduzido (com exceção de Agudo onde a apresentação formal do programa não ocorreu apenas para o poder público) é apontada como crítica.

Nesse sentido, tem-se a fala da Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi: “algumas Secretarias de Educação assinaram porque o Sicredi apresentou, porque o Prefeito é parceiro, porque acredita na cooperativa, mas, na realidade, ele não deu a importância devida na época”.

Já, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra relatou que “se você perguntasse, na época, o que é o *A União Faz a Vida*, os gestores diriam: é uma parceria com o Sicredi. Eles não sabiam a real dimensão do programa.”

Nos municípios de Vale do Sol, Arroio do Tigre e Paraíso do Sul, onde a solicitação foi efetuada pela UA para o Prefeito e para Secretaria de Educação, a adoção parece que aconteceu mais por acreditarem no Sicredi que por entenderem o impacto e o papel do programa.

No ano seguinte à assinatura do termo, aconteceu uma apresentação do programa para todos os educadores e diretores. A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, em parceria com a Secretaria de Educação e a UNISC, realizou uma reunião, dessa vez, com a presença dos diretores e dos professores de todas as escolas do município, bem como com as principais autoridades do município e do Sicredi. Essa reunião era, na verdade, um grande evento, composto por uma palestra motivacional, um show de música e uma fala das pedagogas sobre o programa.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária mencionou que “embora eles tenham gostado de todo aquele show, daquela reunião, de tudo que aconteceu ali, quando eles voltam para a sala de aula continuam as mesmas pessoas para dar aula. Além disso, a linguagem que os professores (da Unisinos) usaram era difícil, e muitos (docentes) não entenderam o que estava sendo dito.”

A professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre, a Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre e a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária também lembraram do evento de uma forma positiva. Porém, reforçaram que foi mais um show do que uma apresentação de uma metodologia. Disseram que saíram motivadas, mas cheias de dúvidas. Além disso, ressaltaram que a presença das autoridades de seu município no dia lhes pareceu institucionalizar o programa, ou seja, que ele era do governo.

Os gestores do Sicredi, nessa época, evitavam associar muito a marca Sicredi ao programa. A marca não aparecia no material pedagógico que foi entregue a cada escola, um livro. Em relação a isso, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra assim se referiu: “tínhamos medo de que eles também pensassem: o Sicredi lida com crédito, com o econômico, então não faz parte do social. Então, no material não aparecia a marca em lugar nenhum.”

Porém, como havia a presença do Sicredi no evento, a relação ficava clara, mesmo que depois não fosse reforçada. Diretora da E.M.E.I. Tia Clara de Cerro Branco referiu o seguinte: “Quando vimos que era o Sicredi estranhamos um pouco e pensamos: o que será que a gente vai ter que fazer, será que a gente vai ter que

abrir uma cooperativa? Alguns achavam que seria produzir coisas e vender como uma cooperativa, então também ficou um pouco essa ideia.”

A Supervisora da E.M.E.I. Dona Tereza de Candelária reforça essa percepção: “Com relação ao Sicredi, teve um pouco de estranhamento. Eu ouvia muito, qual o interesse. Questionávamo-nos: por que eles estão fazendo isso?”

Essa etapa do processo também é apontada como problemática pelos entrevistados devido à forma de apresentação das informações e por ter sido uma convocação em alguns municípios.

Com relação à forma de apresentação, o programa era apresentado, ao mesmo tempo, para todos os diretores e professores de todas as escolas, sem espaço para questionamentos. “No primeiro ano, a gente soube, até porque a gente conversa e se inteira do programa, que depois teve alguma dificuldade com algumas pessoas para entender o programa”, disse a Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra.

E acontecia em um curto espaço de tempo, apenas um dia. Dessa forma, não havia um espaço para os diretores ou professores amadurecerem a ideia. “Na época, não se dava um tempo para pensar: eu quero isso de verdade?”, afirmou a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra.

Além disso, os educadores eram convocados pela Secretaria de Educação para participar. Dessa forma, ficava claro que deveriam aceitar a programa, uma vez que estavam sendo comunicados sobre ele e não consultados.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária comentou que “se a apresentação tivesse sido para um grupo menor, a aceitação teria sido diferente”.

A exceção foram os municípios de Agudo e de Candelária. Em Agudo, no segundo semestre de 2007 (após um semestre vivenciando o programa), a Secretaria de Educação reuniu os 300 professores do município na Sociedade Cultural e Esportiva Centenário para avaliarem o programa. Em Candelária, essa avaliação aconteceu no final do ano; nesse município, os professores foram e são consultados para dizerem se querem participar.

“Em Candelária, todo o ano, a gente se reúne e debate: vamos continuar? A Secretaria de Educação pergunta sempre, e aí a gente pergunta para os nossos professores: vamos continuar? E aí claro que a gente não conta muito, a gente vai

conduzindo o debate, e vai dando um jeito de ser positivo”, afirma a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária.

Apesar de ser uma convocação e da obrigatoriedade da adoção, o que foi dito no encontro pareceu ter despertado o interesse de alguns entrevistados, como a Professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre que fez este comentário: “fomos convocados por uma reunião da prefeitura e aí você chegou lá e era uma coisa bem boa de ouvir”; e a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária que assim se expressou: “em Candelária ele (programa) chegou em 2008 e foi só atirado e a gente pensou: ok tem mais um programa. Então, vamos lá, deve ser bom, sempre é”.

Após a apresentação para o grande grupo, foram realizadas capacitações com os docentes, visando ensinar a metodologia do programa. A capacitação foi desenvolvida e ministrada pela universidade parceira. Em 2000, ocorreu no Vale do Sol pela Unisinos; em 2006, em Cerro Branco e Arroio do Tigre; em 2007, em Agudo e Candelária. Tanto as oficinas de 2006 quanto de 2007 foram ministradas pela Unisc.

A capacitação docente, até 2008, ocorria por meio de cinco seminários de oito horas cada (distribuídos ao longo de um ano) com todos os professores da rede escolar realizados em Santa Cruz, nas dependências da UNISC. Os seminários compreendiam as seguintes temáticas: cooperação e cooperativismo; metodologias cooperativas; escola e relações cooperativas na sociedade; ambiente, sustentabilidade e cooperação; e institucionalização das relações cooperativas no âmbito escolar.

Segundo a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, “os seminários aconteciam em datas espaçadas para dar um tempo para eles administrarem tudo aquilo que eles recebiam”. Dessa forma, ao longo do primeiro ano, a principal ação dos educadores em relação ao programa era a de aprender a metodologia.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária concorda que eles eram produtivos, salienta que faziam, inclusive, uma expedição investigativa, aprendiam sobre comunidades de aprendizagem e sobre projetos, “mas muitos ainda estavam com aquela ideia do projeto científico, que estavam acostumados a fazer. Mais projetos de ciências”, diz.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária referiu que “no primeiro momento, no primeiro ano a gente precisou de paciência, paciência

deles e da gente para começar a entender o programa.” Principalmente pelo fato de que a única forma de saberem mais sobre o programa era nos seminários, não havia uma cartilha, regulamento, site ou qualquer outro espaço onde encontrar informações à época. Também não havia assessoramento pedagógico nas escolas.

Além disso, como a proposta do seminário era ensinar como os professores poderiam readaptar as suas práticas docentes aos moldes da metodologia do *A União Faz a Vida*, a Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller de Cerro Branco lembra que isso incomodou alguns docentes, conforme se verifica em sua fala: “os professores diziam: tão querendo me ensinar a dar aula?” Essa percepção é reforçada pela Coordenadora local da Secretaria da Educação de Sobradinho e de Cerro Branco.

A Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre comentou sobre a resistência dos docentes: “no início, quando teve as primeiras reuniões, eram mais práticas, o professor trabalhava com a gente atividades de cooperação, tinha dança. Tinha coisas muitas boas. Eu achava legal. Só que algumas pessoas resistiam, não sei se timidez, medo de se expor, eu sentia uma resistência de algumas pessoas que elas não queriam participar”.

A Coordenadora local da Secretaria da Educação de Candelária também referiu sobre o comportamento dos docentes: “a aceitação dos professores a uma coisa nova é muito difícil, eles são resistentes a tudo que é novo ainda mais se vai mexer com que estou acomodado, eu dou a minha aula assim e sempre dei.”.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária atribuiu essa resistência a um perfil dos profissionais de Candelária. Contudo, essa percepção de resistência ao novo e de acomodação apareceu nas falas da Diretora da E.M.E.F. Tia Clara de Cerro Branco, da Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller de Cerro Branco, da Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Arroio do Tigre e da Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Sobradinho. Ao que tudo indica, a resistência à mudança é um perfil dos docentes do centro Serra.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Agudo elucida um pouco essa questão, ao contar um evento que aconteceu no município um pouco antes da implantação do programa *A União Faz a Vida*: “um pesquisador procurou o nosso município para realizar uma pesquisa, toda a comunidade se envolveu, inclusive eu, e ficamos cerca de um ano dando dados e informações sobre Agudo e a nossa vida. Ele disse que teria que voltar para a sua cidade, mas que nos manteria

informado. Porém, ele sumiu e nunca nos deu uma satisfação do que fez com todas as informações. Desse dia em diante, não confiamos mais em que nos pede dados.”

Outro dado significativo é relatado pela Coordenadora local da Secretaria da Educação de Sobradinho: “na época da implantação do programa, me contaram que algumas pessoas achavam que o Sicredi iria escrever um livro e roubar as nossas ideias.”

Um alerta para as Assessoras Pedagógicas é dado pela Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Cerro Branco: “é importante que se leve informação para os docentes e não se espere que eles, livremente, deem dicas do que irão fazer nos projetos.”

Em 2007, o *A União Faz a Vida* é inserido na recém-inaugurada Fundação Sicredi. E algumas mudanças começam a ser pensadas em relação ao programa, além disso, dois municípios o adotam: Agudo e Candelária.

Em 2008, começa a ser estudada a viabilidade de o programa *A União Faz a Vida* ser inserido em Sobradinho, cuja Secretaria de Educação havia solicitado a sua implantação em 2007. Paralelamente a isso, nos municípios de Agudo e Candelária, o processo de realização estava ocorrendo, e o processo de desenvolvimento em Cerro Branco, Vale do Sol e Arroio do Tigre.

Nesse ano, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra recebeu o lote com os *kits* compostos de quatro cadernos. Esse *kit* fazia parte do processo de reformulação do programa proposto pela Fundação Sicredi. Como todo o processo estava sendo repensado pela Fundação, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra entregou um *kit* para cada uma das escolas dos municípios de Vale do Sol, de Cerro Branco, de Agudo e de Candelária e de Arroio do Tigre (foi entregue um *kit* para cada escola) sem uma preparação prévia. Essa ação fez com que, à época, os educadores não compreendessem a importância daquele material.

Essa falta de preparação foi sentida nas escolas, a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária relata a sensação que teve à época: “o material educativo foi entregue em 2008, mas eles largaram o material, eles largaram assim e disseram explorem. Uns abriram e olharam, outros não, porque tudo que você larga sem dar uma preparação antes, não vai ocupar.”

Segundo a Diretora da E.M.E.F. Escola Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre, “depois de um tempo peguei o material e usei as figuras em outro projeto, o reciclei. Mas nunca o usei como foi proposto, usando os exercícios que estavam lá.”

Após um ano participando dos seminários e um ano de realização, quando eram visitados pela Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, os educadores dos municípios de Agudo e de Candelária precisavam desenvolver uma proposta de projeto para apresentar para a Fundação Sicredi e para a Assessoria Pedagógica. Além disso, após mais de dois anos entre realização e desenvolvimento, os municípios de Vale do Sol, de Cerro Branco e de Arroio do Tigre precisavam apresentar o resultado de seus projetos para a Fundação e para a Prefeitura. Foi nesse momento que a Fundação Sicredi começou a perceber que havia uma falha no processo de difusão, a mensagem da proposta do programa não estava clara nos municípios, mesmo naqueles que já atuam com ele há três anos.

Todos os municípios apresentaram propostas de projetos ou executaram projetos, a questão foi o direcionamento que foi dado a alguns projetos e a expectativas levantadas por outros.

Alguns projetos não foram feitos nos moldes do programa: de forma cooperativa. A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária e a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária relatam que alguns professores fizeram os projetos sozinhos, sem seguirem a metodologia do programa. Como na faculdade, os docentes aprendem que um projeto pode ser realizado sozinho, foi com esse entendimento que desenvolveram o projeto.

Outros, até estavam adequados ao foco, mas tinham por objetivo receber uma verba para a sua execução, só que esse recurso não existia. Os professores já estavam acostumados a participar de projetos fomentados por empresas, como os da Souza Cruz (visto que algumas escolas estão em regiões produtoras de fumo). Todos os projetos feitos por empresas para as escolas contavam com um regulamento e uma premiação, que poderia ser dinheiro, produtos ou troféus. Quando os educadores foram apresentados ao programa *A União Faz a Vida* e perceberam que ele era fomentado pelo Sicredi, que é um cooperativa de crédito, logo imaginaram que também ganhariam alguma coisa ao participar, assim como acontecia com os demais projetos.

Nesse sentido, tem-se o comentário da Supervisora da E.M.E.I. Dona Tereza de Candelária: “a gente tinha bastantes programas de educação ambiental, como o *Verde é Vida* e o da Souza Cruz, e todos diziam o que fazer e que, de certa forma, você iria receber fazendo aquilo.”.

A Professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, lembra o que pensavam à época: “Eu acreditava que o Sicredi ia por dinheiro na escola. Podia ser uma tevê, que naquela época já era uma inovação. Mas foi algo que me passou pela cabeça, como é um banco e a questão do banco é lucro. Como o banco tem que ter um papel social ele vai dar uma mesadinha, um auxílio de custo. Eu sonhei com isso para a escola.”.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, reforça essa questão da falta de um entendimento da proposta e de como o Programa foi comparado aos projetos existentes: “Não foi deixado claro para nós o que era exatamente. E a gente como já vinha com outros programas, como a Souza Cruz a Agrinho, que todos têm uma premiação, têm uma cartilha para você seguir.”

Essa ideia de que iriam receber uma verba ou uma premiação parece ter surgido pela forma como programa foi apresentado; como não havia um entendimento interno e externo do que era realmente programa, o Sicredi não estava preparado para possíveis interpretações erradas da sua ação. Portanto, não é de se estranhar o relato da Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra: “o que eu mais escutava nos municípios era: quando o Sicredi vai nos dar dinheiro?”

Mas essa não era a proposta do programa. Ele não visa a realizar uma ação de responsabilidade social e, sim, promover uma mudança social, por meio da educação. Dessa forma, trabalha propiciando conhecimento e não prêmios.

As horas que são utilizadas para a formação, para as reuniões e para as consultorias são as horas que os educadores já possuem com a prefeitura, ou seja, acontecem no horário do expediente. Além disso, como o programa acontece em sala de aula os professores não recebem uma remuneração da Fundação Sicredi. A metodologia deve ser inserida de forma natural no plano de aula, conforme fica claro na fala da Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra: “como o objetivo do programa são os valores da cooperação e da cidadania, esses valores não precisam de hora extra para ser trabalhados. Até porque não existe um momento de sua vida que você é crítico e um momento em que você não é”.

Todas essas questões parecem ter reforçado, em alguns professores, a vontade de não participar do programa. Além disso, muitos educadores quando perceberam que não ganhariam algo tangível participando do programa, ficaram desanimados e não quiseram mais levá-lo adiante. Tanto que, de 2008 a 2009, o

programa deixou de ser realizado em seis municípios, foi a primeira vez na história do programa que municípios cancelaram a sua participação.

Por causa disso, o programa também começou a perder força nas Secretarias de Educação. As Coordenadoras Locais, cujas Secretárias de Educação optaram por permanecer no programa, assim que perceberam a falta de interesse e/ou a rejeição ao programa, optaram por deixá-lo de lado por um tempo.

As razões para esse recuo do programa foram várias. A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária indica que “Na época, o problema maior foi a falta de comunicação. E depois que já estava derramado o leite foi difícil de retomar. Mas a gente foi lá, com persistência, e conseguimos reverter o quadro.”

A Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco, salienta que “quando a gente falava do Programa até tinha gente dizendo: de novo a abelhinha, não...”. Já a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, repete algumas frases que costumava escutar dos colegas: “que tinha sido mal explicado; que era mais serviço; que isso não ia dar em nada; que eu não vejo resultado; olha o tempo que eu vou perder colocando isso no papel gente, mas pra quê? Eu sempre fiz e sempre deu resultado.”

Para a Supervisora da E.M.E.I. Dona Tereza, de Candelária, o fato de o programa *A União Faz a Vida* não ser algo palpável, assim como os demais projetos, e o fato de não estar claro os ganhos que traria, ele acabou por gerar estranhamento em alguns e desânimo em outros, uma situação que ficou complicada para os gestores lidarem. “Então é uma coisa que não era palpável e isso gerou um conflito, as pessoas não entendiam o que se queria e nem o que deveria ser feito e nem aonde isso iria levar e aí isso é bem mais difícil de inserir do que você motivar”, resumiu ela.

Entretanto, outros também apontam a cultura local como um provável responsável pela resistência ao programa. Para a Professora 1 da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, a questão podia envolver as mudanças de paradigmas propostas pelo *A União Faz a Vida*: “me parecia que os professores estavam um pouco acomodados e o programa veio mexer com isso.”

Para a Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco, inovar e pensar diferente não são coisas simples, envolvem mudar hábitos: “É sempre o inovar e, às vezes, tem gente que acha que nada está bom, tem que ficar na acomodação e que tem que vir as coisas prontas ou diz que é assim que tem que

ser feito. E o programa desestabiliza e incomoda as pessoas. No lugar de ficar na estabilidade e, por isso, provoca uma não aceitação”.

A Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco, reforça que houve uma resistência pelo fato do programa exigir uma mudança do docente: “Quando foi para implantar então, o programa teve muita resistência, quer dizer, todo mundo pensava que era uma coisa diferente. Não é mais eu sozinho, o programa ele visa isso, não é mais tu na sua sala de aula. Você pode fazer com outras pessoas, você faz na sua sala e troca com alguém, convida outra e vai mexendo. E isso desestabiliza bastante. No começo, foi muito complicado para as pessoas entenderem isso.”

A Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, tem uma percepção diferente daquela época. Ela lembra que: “quando ele (o programa) chegou ficamos empolgados, sonhando mais alto ainda do que foi, mas foi bom movimentou a comunidade. Foi bem aceito, os pais se animaram e se empolgaram. Depois deu uma parada, mas os dois primeiros anos foram os mais produtivos.”

Percebendo toda essa movimentação, em agosto de 2008, a Fundação Sicredi reuniu-se com os Coordenadores Regionais do programa *A União Faz a Vida* para avaliá-lo em cada região. Segundo a Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra, “nesse período o programa ficou um tempo parado, pois foi preciso um trabalho interno e externo no Sicredi e, às vezes, tem gente que ainda não entende o que o Sicredi quer com isso.”

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra referiu que “foi nesse momento que percebemos a necessidade de uma Assessoria Pedagógica próxima às escolas.”

Entre os pontos repensados nessa época estava a questão da marca Sicredi, foi decidido então que ela se faria presente ao lado do logotipo do programa. Segundo a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra isso mudou, diz ela que “hoje é diferente, nos queremos falar do Sicredi. Ele é o gestor, ele que tem o espírito de cooperativa. E isso deve ser repassado em nossa mensagem”.

Outro ponto diz respeito à gestão do projeto, uma vez que a metodologia era eficiente e o processo de implantação é que parecia ter sido equivocada, era importante rever esse processo.

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra faz a seguinte reflexão: “na época, tínhamos muitas coisas legais, mas hoje a gente analisa e diz: bah

porque eu fazia isso? Então nos também fomos amadurecendo, fomos mudando, não só a secretaria de educação.”

Com o objetivo de sanar a questão da gestão, todo o processo foi repensado, desenvolveu-se uma nova forma de articular, realizar e desenvolver o programa *A União Faz a Vida* nos municípios. Cada fase recebeu um tempo para a execução das tarefas que passaram a ser bem delimitadas, como pode ser visualizado no Quadro 15.

Quadro 15 – Fases e novas etapas do programa

Fase	Semestre	Etapas
Articulação Ano 01	1º. Semestre	1. Estudar a viabilidade do programa 2. Articular os parceiros
	2º. Semestre	3. Sensibilizar educadores e comunidade 4. Concretizar a parceria 5. Planejar a realização
Realização Ano 02	1º. Semestre	1. Realizar oficinas de formação com educadores
	2º. Semestre	1. Promover atividades com crianças e adolescentes utilizando o material pedagógico 2. Acompanhar e avaliar o processo formativo 3. Avaliar a aderência ao material para o próximo ano 4. Apresentar projeto para o próximo ano
Desenvolvimento Ano 03	1º. Semestre	1. Continuar as atividades com as crianças e adolescentes, utilizando o material pedagógico 2. Realizar o projeto
	2º. Semestre	1. Utilizar o material pedagógico 2. Avaliar - Processo formativo - Atitudes e valores de cooperação e cidadania em crianças e adolescentes 3. Apresentar a continuidade ou o desenvolvimento do novo projeto

Fonte: União (2013).

Cada fase passou a ter uma duração de um ano, sendo que a fase de desenvolvimento é a que se repete naturalmente. Entretanto, como o programa é uma cooperação entre o poder público, uma troca de governo pode fazer com que ele recomece na fase de articulação em um município. Dessa forma, compreende-se

que, apesar de ser apresentado na forma de uma tabela, o programa, é, na verdade, cíclico.

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra explica essa característica: “ele é cíclico também pelo fato de estar constantemente sendo revisto e repensado, ele não está pronto e sim, está sendo construído com os parceiros.”

A fase de articulação visa à divulgação do Programa e à compreensão de suas metas, dessa forma as ações desenvolvidas nessa fase devem garantir a compreensão das metas do programa; a realização de uma pesquisa de adesão junto à comunidade escolar; a livre adesão dos educadores; e a compreensão das metas do programa pela comunidade por meio dos recursos utilizados.

A fase de realização é composta pelas oficinas de formação e por ações que acompanhem e avaliem o processo formativo e a aderência ao material para o ano seguinte, culmina com uma apresentação do projeto para o ano seguinte. A última fase é a do desenvolvimento, nela existe um envolvimento maior do educador e um protagonismo do aluno, é fomentado o envolvimento dos agentes da comunidade e uma articulação entre todos os agentes. Além disso, as assessorias pedagógicas passaram a acontecer nas escolas também, em pequenos grupos e não mais em grandes grupos em fóruns externos às escolas. No Centro Serra, esse novo processo começou a ser implantado em 2009.

4.2.3.2 A difusão nas fases de articulação, realização e desenvolvimento: de 2009 a 2012

Em 2009, começou a fase de articulação com o município de Paraíso do Sul. E a nova forma proposta em 2008 foi colocada em prática, por isso, foi primeiramente estudada a viabilidade do programa e, depois, realizada uma articulação com os parceiros de Paraíso do Sul.

A viabilidade passou a considerar dois pontos que não eram observados antes de 2009: a existência de parcerias disponíveis e a maturidade política da comunidade escolar para aceitar um programa de educação cooperativa.

A articulação em novos municípios passou a ser feita não somente pela Fundação Sicredi, mas também pelos parceiros na sua rede de relacionamento. Essa ação boca a boca ocorreu com os coordenadores das secretarias de educação falando sobre o programa nas reuniões promovidas pela Secretaria de Educação do

Estado ou com os professores lecionando com o programa. Nos municípios que não possuem, os professores costumam levar as suas práticas para as reuniões das escolas que ainda não fazem parte do programa despertando desejo e curiosidade. Por isso, a solicitação para ingresso no programa também pode vir de dentro de uma escola, feito por um professor ou diretor.

Um caso curioso referente a esse tipo de solicitação é apresentado pela Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi: “Teve, até no ano passado, um caso muito interessante, um município em que os professores fizeram uma solicitação, através de carta, mesmo, um abaixo assinado, para o presidente da cooperativa do Sicredi para que ele implantasse o programa *A União Faz a Vida* no seu município. Todos eles assinaram. Eu acho que é a forma mais cooperativa de surgir.”

Ela complementa falando da importância dessa escolha ser livre, do quanto ela legitima o programa: “como a cooperativa mesmo nasce das pessoas, fica tão interessante quando as próprias pessoas procuram melhorias, nesse caso, para a educação, que tem no seu município.”

Assim que a viabilidade do programa foi apontada como positiva em Paraíso do Sul, foi realizada uma sensibilização com educadores e com a comunidade. Na sensibilização, percebeu-se a importância de ampliar o tempo para a análise do programa e de agregar novos atores no processo: a comunidade. Para fazer isso, a Cooperativa de Crédito do Sicredi, a Fundação Sicredi e a Secretaria de Educação reuniram-se com representantes de todos os segmentos da sociedade: redes escolares, entidades de classe, clubes de serviço, entidades religiosas, cooperativas, associações, sindicatos etc. para divulgação das linhas mestras do programa que foram apresentadas pela assessoria pedagógica.

Após essas ações, ocorreu a concretização da parceria em Paraíso do Sul, traduzida na assinatura do Termo de Cooperação em dezembro de 2009. Com o termo assinado, foram realizadas reuniões entre a Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Paraíso do Sul, a Assessora Pedagógica da UNISC, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, representantes das escolas, parceiros e apoiadores visando a planejar e avaliar as ações.

Observa-se que, nessa proposta, as etapas são cooperativas e envolvem todos os atores envolvidos diretamente e não apenas o poder público. Além disso, o

planejamento é efetuado em conjunto com a Coordenadora Local da Secretaria de Educação.

Paralelamente a essa fase de articulação com Paraíso do Sul, em 2009, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra começou a nova fase de realização nos municípios de Vale do Sol, de Cerro Branco, de Arroio do Tigre, de Agudo, de Candelária. Em Sobradinho, essa prática estava acontecendo pela primeira vez, visto que o município entrou naquele ano no programa.

No primeiro semestre da fase de realização, foi realizada uma capacitação dos docentes de Sobradinho. Nesse ano, houve a troca de seminários para oficinas de formação com educadores com uma carga horária de 24 horas, ministrada por consultores especializados na metodologia (professores doutores e renomados na educação, contratados pela Fundação Sicredi).

Das 24 horas de formação dos educadores, 16 horas são destinadas a encontros para o conhecimento dos temas e práticas propostas nos quatro cadernos da coleção do *A União Faz a Vida* e à apropriação dos principais recursos metodológicos que subsidiam as práticas dos educadores: comunidades de aprendizagem, expedição investigativa e trabalho com projetos. As oito horas restantes são reservadas para quatro encontros de duas horas para acompanhamento e supervisão dos projetos de trabalhos que serão desenvolvidos.

A mudança de um seminário para uma formação ocorreu porque a formação é mais adequada para o educador vivenciar a metodologia do programa (expedição investigativa, projetos e comunidade de aprendizagem). Portanto, visou a gerar um processo de homologia, que consiste em fazer o educador compreender não só o âmbito teórico, mas também aprender a colocar a metodologia na prática.

Um seminário é um encontro didático em que um especialista interage com os ouvintes para divulgar conhecimentos. Já uma formação é uma atividade prática, vivencial, capaz de promover de forma mais adequada práticas cooperativas e fomentar criação de projetos que viabilizem aprendizagens de atitudes e valores de cooperação e cidadania no ambiente educacional.

Essa mudança é vista como positiva pela Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra: “ficou mais tranquilo íamos para as formações e dávamos um tempo para que o professor pudesse adaptar na sua prática não ficou somente palestra”.

Todos os municípios fizeram essa capacitação de 24 horas para entenderem a lógica do programa, tantos os novos, Sobradinho e Paraíso do Sul, quanto os

antigos municípios que já haviam realizado os seminários: Cerro Branco, Agudo, Candelária, Vale do Sol e Arroio do Tigre.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, salienta a importância dessa nova capacitação para o entendimento do programa: “Aí, em 2009, eles começaram com as formações e, aí, com as formações que eu acho que ali foi o bum. Que começou o pessoal a entender o que era o *A União Faz a Vida*, que ele não vinha pra ti dizer exatamente o que você iria fazer, ele vinha para te auxiliar, assim, na parte metodológica, por exemplo, em uma formação, essa é a função do programa.”

O Quadro 16 apresenta as metodologias que foram utilizadas em cada município na capacitação docente.

Quadro 16 – Metodologias utilizadas na capacitação docente

Ano	Metodologia	Municípios	Universidade
2000	Seminário	Vale do Sol	UNISINOS
2006	Seminário	Cerro Branco	UNISC
2006	Seminário	Arroio do Tigre	UNISC
2007	Seminário	Agudo	UNISC
2007	Seminário	Candelária	UNISC
2009	Oficina	Sobradinho, Cerro Branco, Agudo, Candelária, Vale do Sol e Arroio do Tigre	UNISC
2010	Oficina	Paraíso do Sul	UNISC

Fonte: Elaborado pela autora.

No segundo semestre da fase de realização, estavam previstas as seguintes atividades: promover atividade com crianças e adolescentes, utilizando o material pedagógico; acompanhar e avaliar o processo formativo; avaliar a aderência ao material para o ano seguinte; e apresentar projeto para o ano seguinte. Para isso, os encontros com a assessoria pedagógica passaram também a acontecer na escola; havia uma assessoria na escola por ano para auxiliar na formulação da questão norteadora que os alunos utilizaram na expedição investigativa e que será a base para plano de aula de cada docente. Essa ação também auxiliou as Assessoras Pedagógicas da UNISC a acompanharem e a avaliarem o processo formativo em cada município.

A Vice-Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre manifesta-se positivamente quanto ao fato de as assessorias acontecerem nas escolas: “o problema era que antes era lá (fora da escola) os encontros e a gente

não achava muito interessante porque a gente não sabia como colocar na escola, na prática, tudo que a gente via lá (nos seminários). Depois, quando eles (assessorias pedagógicas) começaram a vir na escola, fazer visitas em pequenos grupos, aí melhorou.”

O fato de a Fundação e a UNISC irem mais à escola do que a escola ir a outro local foi visto de forma positiva. A Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre assim se expressa: “podemos mostrar a nossa realidade e aplicar o programa nelas”.

A fim de acompanhar o processo formativo, além das assessorias pedagógicas em cada escola uma vez por ano, foram realizadas reuniões com todos os professores dos municípios no seu próprio município, denominadas de Encontro Municipal do Programa *A União Faz a Vida*.

Para a diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco, esse processo ajudou a desmitificar o programa: “começamos a perceber que o programa não vem trazer coisas para a escola, coisas palpáveis, ele não tem prêmios, ele não te dá brindes, ele não te dá materiais que você possa repassar. Ele, o que o programa quer é fazer a sua mudança pessoal, tem que vir de dentro, tu que tem que melhorar, tu que tem que procurar, tu tem que passar para os alunos isso. E foi bem complicado, porque, no início, as coisas não ficavam claras”.

Com base nas expertises trabalhadas na formação, nas reuniões e no material didático de apoio fornecido, os educadores estavam aptos a promover atividades com crianças e adolescentes, utilizando a metodologia do programa, sempre levando em consideração a seguinte questão: “como eu trabalho esse conhecimento de forma a ter um cidadão mais crítico e mais participativo?”, sinaliza a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, reforça a importância de se ter um olhar na comunidade e no andamento do projeto: “nossos projetos começam a estar voltados para isso: pra melhorar a situação do aluno e do professor”.

Além da formação, a assessoria pedagógica e a coordenação regional realizaram contatos com alunos, professores e funcionários, para conhecer as realidades, esclarecer dúvidas, dar sugestões e assessoria aos projetos que irão compor o programa em cada escola e assim avaliar a aderência ao material para o próximo ano. Isso ocorre pelo fato de o programa *A União Faz a Vida* ser mais do

que uma metodologia, ser um processo que envolve tempo e dedicação. Portanto, não basta apenas sensibilizar uma vez, é preciso instigar e motivar constantemente.

“Ele (*A União Faz a Vida*) não é simplesmente pegar uma cartilha e desenvolver lá as atividades, não. Tu tem que provocar no professor aquela mudança interna, despertar o desejo, e só provocar o desejo e motivar é uma etapa. Mas mantê-los, é bem difícil é muito complicado”, salienta a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, reforça o papel dos professores, mas também dos funcionários e da comunidade, todos precisam ser engajados: “e aí temos que ter projetos para trazer aquele professor que não quer, para aquele funcionário que não gosta da ideia. Os funcionários na nossa escola ficam a par do programa, como ele funciona, para ele também trabalhar cooperação e cidadania como os outros. É a escola, a comunidade escolar.”

Para a Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco, “não adianta apenas a escola querer, eles (os professores) têm que quererem e não adianta ter na escola um projeto que beneficie, que encaixe todo mundo, que você diga que vai dar certo. Se o professor não quer e muitos não querem, ele não anda”.

Devido a isso, em julho de 2009, aconteceu uma reunião com as coordenadoras locais da secretaria de educação de cada município e com as coordenadoras locais de cada escola. Com a temática “como inserir a cooperação e a cidadania de forma eficaz dentro do currículo escolar e do plano pedagógico?”, o evento contou com 200 participantes, entre educadores e autoridades da região. O encontro foi promovido pelas cooperativas da região do Vale do Rio Pardo, Centro Serra e Centro Leste, em parceria com as secretarias de Educação dos 11 municípios envolvidos no programa e a Universidade de Santa Cruz do Sul.

O encontro aconteceu no salão da comunidade católica de Passo do Sobrado. Os convidados foram recepcionados com música da banda formada pelos alunos da Escola Municipal de Ensino Fundamental Francisco Antônio de Borba Filho, sob o comando do maestro Edinho. Por meio de atividades em grupo, os educadores puderam encontrar soluções práticas para as situações do dia a dia e também conversar sobre a forma de inserção dos valores da cidadania e cooperação dentro da sala de aula.

Em setembro de 2009, o município de Arroio do Tigre criou o Conselho da Cooperação que visa a reunir, em um mesmo grupo, representantes de alunos, professores, pais e entidades para discutir problemas e soluções das escolas. O conselho foi oficialmente reconhecido como o novo integrante do Conselho Municipal de Educação de Arroio do Tigre. Na prática, significa dizer que os princípios do programa *A União Faz a Vida* estarão presentes nas discussões sobre a educação do município. A iniciativa é pioneira no programa.

Como em Candelária existem muitos pais que são da cooperativa Sicredi, a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária começou falar do programa para eles: “eu sempre digo para os pais, tem um programa do Sicredi. São vocês que estão ajudando de alguma maneira, é o dinheiro de vocês que está retornando para a escola de alguma maneira, para os filhos de vocês. Então, participem.”

Em 2010, começou a fase de desenvolvimento para os municípios de Vale do Sol, de Cerro Branco, de Arroio do Tigre, de Agudo, de Candelária e de Sobradinho. Começou também a fase de realização para o município de Paraíso do Sul.

No primeiro semestre da fase de desenvolvimento, foi dada continuidade às atividades com crianças e adolescentes, utilizando-se o material pedagógico, e os projetos começaram a ser executados. As assessorias pedagógicas passaram a acontecer duas vezes por ano nas escolas. Além disso, os temas mobilizados eram aqueles de relevância social para a melhoria da qualidade de vida da comunidade e deveriam dialogar com o objetivo e princípios do programa, proporcionando a ação de empreender coletivamente.

A supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, diz que, na sua escola, eles tentam trabalhar um tema de forma integrada, todos os docentes sabem o tema que cada turma está fazendo e tentam contribuir dando uma unidade em suas ações: “Hoje todos sabem qual é o projeto de cada turma, e vão planejar dentro daquele tema. Professor de educação física ou da hora do conto que todos entram no mesmo tema.”

À essa época, foram realizados encontros com os líderes de turma de todas as escolas, os alunos formaram grupos e realizaram uma expedição investigativa na sua cidade, entrevistando as autoridades locais e também apresentaram a sua percepção sobre a visita. Isso visou a legitimar a ação e promover o que estava sendo feito com os alunos.

A Vice-Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre, fala sobre a importância dessas ações: “no momento que eles estão na rua a curiosidade desperta. Eles voltam para a aula mais empolgados, eles veem uma realidade, conseguem ver a relação da teoria com a prática.”

A Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, também passou por esse processo ao propor a abertura de uma fábrica de sacolé: “os alunos ficaram eufóricos, solicitando materiais em casa, vindo à escola fora do horário de aula, eles queriam colocar em prática tudo o que estavam vendo e aprendendo. Foi difícil controlar a alegria”.

A Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre, salienta que esse processo gera uma mudança nos alunos: “eles voltam orgulhosos e querem compartilhar o que viram com os demais. Quem falar com todo o mundo”.

A Coordenadora Local da Secretaria de Educação de Arroio do Tigre lembra que, “ao mobilizarmos os pequenos, estamos mobilizando toda a comunidade, eles levam as boas práticas para casa.” A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra reforça a necessidade de se pensar em mais ações com os líderes dentro da escola: “devemos abrir mais espaços nas salas de aula para que esses alunos mostrem o que estão vendo”.

Nesse período, a formação continuada dos educadores teve por objetivo o desenvolvimento dos projetos e seus desafios. Por isso, cada escola realizou seminários, com temas definidos a partir das necessidades demandadas pelos projetos de cooperação elaborados pelos professores da escola.

Nessa fase, alguns entrevistados percebem que a teoria do programa já estava começando a ser inserida de forma natural na sala de aula. Algumas falas, ao longo das entrevistas, reforçam essa percepção, tanto entre as Diretoras quanto entre as Coordenadoras Locais.

- “Trabalhamos o programa com naturalidade, ele já está inserido na sala de aula, no dia a dia”. Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre.
- “Eu não consigo pensar mais a educação sem o programa.” Coordenadora Local da Secretaria de Educação de Candelária.

- “Tem atitudes, atos que a gente faz, que a gente percebe que o programa já está inculcido”. Vice-Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre.
- “Em certas horas eu preciso parar para pensar se que está sendo feito é mesmo do Programa de tão natural que é”. Coordenadora Local da Secretaria de Educação de Arroio do Tigre.

No entanto, a documentação do processo de realização do projeto, item necessário em uma metodologia por projetos, continuava sendo um problema. Para a Professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, a questão de ser tão natural, de estar tão inserido no seu dia a dia, aliado ao fato de que demanda um longo tempo, dificultam a tarefa de anotar o projeto: “muitas vezes a gente faz ações não pensando no programa ou atribuindo ao programa, as que fiz com o programa, deram um bom resultado. Mas é difícil mudar, fazer relatórios para ver que objetivos do programa estão relacionados à ação que eu fiz. Falta tempo para anotar.”

Visando a auxiliar nessa missão, um novo cargo foi sugerido: o Coordenador Local do Programa na escola para atuar próximo aos docentes e aos alunos líderes de turma, cargo que já existia desde o início do programa. O Coordenador Local da Escola é um professor que tem o papel de incentivar os colegas em relação ao programa, já o líder de turma é um aluno que representa os colegas nas reuniões do programa. Esse novo cargo buscou validar e reforçar o programa em cada escola.

Para a Professora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, isso é necessário, pois “até para fazer as atividades espera-se que alguém diga: tem que ser feito isso. Espera-se que o projeto venha pronto em cima da mesa e que me digam o que fazer”. Essa mesma sensação é compartilhada pela Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária; pela Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco; e pela Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco.

Para assinalar o início do ano letivo e reforçar a imagem do programa na região foi realizado, em 2010, o 3º Encontro Regional de Coordenadores em Cerro Branco, com a temática “comunidade de aprendizagem: sentir, pensar e agir”. O evento contou com a participação de 250 educadores e foi promovido pelas cooperativas da região do Vale do Rio Pardo, do Centro Serra e do Centro Leste, em

parceria com as Secretarias de Educação dos 11 municípios envolvidos no Programa e a Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

No segundo semestre de 2010, foram realizadas assessorias pedagógicas que visavam a incentivar a utilização do material pedagógico na execução do projeto. Para a Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco, “o material didático do programa é riquíssimo, as possibilidades de envolvimento de cooperação são infinitas”. A mesma impressão positiva é expressa pela Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária: “o material é um guia maravilhoso que auxilia o professor a aplicar a metodologia. Está tudo lá”.

Além de Oficinas de Educação Financeira para alunos e um encontro municipal entre os gestores do programa e os educadores em cada município, também foi realizada a apresentação dos projetos. Em cada município essa ação aconteceu de uma forma diferente, conforme a maturidade do programa. Por exemplo, na E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre, é realizado o dia da família. A Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre explica essa atividade: “no final do ano a gente faz o dia da família na escola, os pais almoçam, tem a apresentação dos alunos e, de tarde, tem os relatos. Os pais costumam elogiar bastante”.

A divulgação das datas de apresentação dos projetos aconteceu através dos jornais e das rádios da região. Mas o forte foi a divulgação boca a boca. A Coordenadora local da Secretaria da Educação de Sobradinho lembra que “lá sai todo o dia no rádio, aqui na região o rádio tem uma força muito grande, e a Secretaria de Educação sempre utiliza um espaço no as 11 horas da manhã. E também pelo jornal, a gazeta da serra, nosso jornal. Já os comunicados são por e-mail, tem por relatório.”

A Coordenadora local da Secretaria da Educação de Paraíso do Sul Lembra que, no primeiro ano, eles observaram que ainda tinha professores que não havia entendido a proposta. Por isso, chamaram a Assessoria Pedagógica para explicar os objetivos do programa para todos os professores, que teceu o seguinte comentário: “e aí a gente começou a perceber indo assim nas escolas que já tinha gente trabalhando dentro dos princípios do programa”.

Ao final desse período, foi feita uma ação para avaliar o processo formativo e as atitudes e valores de cooperação e cidadania em crianças e adolescentes. Essa avaliação aconteceu de duas maneiras: uma pesquisa e uma reunião integradora

entre a Coordenadora Regional, as Coordenadoras Locais de cada Secretaria de Educação e as Assessoras Pedagógicas da UNISC.

Paralelamente a essa movimentação, ao longo de 2010, a Fundação Carlos Chagas realizou uma pesquisa para acompanhar como foi o processo de desenvolvimento do programa. O objetivo dessa ação foi compreender o impacto do programa nos municípios, bem como fornecer informações sobre o andamento do processo que pudessem guiar os municípios na hora de traçar estratégias para a formação de cidadãos mais cooperativos (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2010).

A avaliação da qualidade dos trabalhos e do envolvimento dos diferentes agentes foi feita via internet, a partir de questionários respondidos por gestores, parceiros, assessores pedagógicos e apoiadores e por entrevistas realizadas nos municípios que receberam a visita dos pesquisadores da Fundação Carlos Chagas. Neste processo, também se contou com a contribuição dos educadores e diretores das escolas que participaram da avaliação e que responderam a questionário impresso (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2010).

No Quadro 17, referente à fase de articulação, podem ser analisadas as informações coletadas nesta fase que deveriam indicar o envolvimento dos diferentes agentes, bem como os problemas que o programa enfrenta em seus municípios, a partir de suas opiniões.

Quadro 17 – Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de articulação

Municípios	Avaliação	Pontos Positivos	Pontos fracos
Agudo	Não foi bem avaliada por educadores, parceiros e assessores pedagógicos.	Não são citados	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores
Arroio do Tigre	Não foi bem avaliada por gestores e parceiros	Não são citados	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores
Candelária	Foi bem avaliada por nenhum dos agentes participantes da pesquisa.	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores	Não são citados

Cerro Branco	Não foi bem avaliada por educadores, parceiros e assessores pedagógicos	Não são citados	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores.
Paraíso do Sul	Foi bem avaliada por todos os agentes participantes da pesquisa	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores.	Não são citados
Sobradinho	Não foi bem avaliada pelos educadores e diretores	Não são citados	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores
Vale do Sol	Não foi bem avaliada por diretores, gestores e assessores pedagógicos	Não são citados	Dizem respeito à compreensão do material de divulgação e à participação voluntária dos educadores

Fonte: Elaborado pela autora com base na Fundação Carlos Chagas (2010).

Observa-se que a fase de articulação só foi bem avaliada nos municípios de Candelária e de Paraíso do Sul, sendo que este município havia adotado o programa após a sua reformulação. Para esses municípios, os pontos positivos da articulação foram a compreensão do material e a participação voluntária dos educadores, o que foi visto como pontos fracos pelos demais municípios. Inclusive aqueles, como Agudo, que fizeram uma votação para participar do programa. O Quadro 18, referente à fase de realização.

Quadro 18 – Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de realização

Municípios	Avaliação	Pontos fracos
Agudo	Não foi bem avaliada por educadores, diretores, parceiros e assessores pedagógicos.	Dizem respeito a estes itens: <ul style="list-style-type: none"> • satisfação dos educadores em relação ao conteúdo das oficinas; • embasamento das oficinas para o preparo dos educadores, tendo em vista a pouca experiência em relação à metodologia e ao seu desconhecimento sobre como trabalhar com projetos.
Arroio do Tigre	Não foi bem avaliada por educadores e assessores pedagógicos.	
Candelária	Não foi bem avaliada por educadores, diretores e assessores pedagógicos.	

Cerro Branco	Não foi bem avaliada por educadores, gestores e parceiros.	
Paraíso do Sul	Não foi bem avaliada por educadores, diretores e parceiros.	
Sobradinho	Não foi bem avaliada por educadores e diretores.	
Vale do Sol	Não foi bem avaliada por educadores, diretores e parceiros.	

Fonte: Elaborado pela autora com base Fundação Carlos Chagas (2010).

Embora a fase de realização estivesse sendo revista, tanto a fase que foi aplicada anteriormente quanto a que estava sendo aplicada desde 2009 não foram bem avaliadas. A questão levantada como ponto fraco por todos os municípios diz respeito ao conteúdo das oficinas. Segundo a Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária, a linguagem utilizada pelas pedagogas era de difícil compreensão para muitos educadores. Além disso, eles tinham em mente projetos realizados em mostras científicas, como o feijão no algodão, e a proposta de projetos no *A União Faz a Vida* era distinta disso. O Quadro 19 refere-se à fase de desenvolvimento.

Quadro 19 – Principais resultados da pesquisa em cada município na fase de desenvolvimento

Municípios	Avaliação	Pontos Positivos
Agudo	Não foi avaliada de forma positiva por gestores, parceiros e assessores pedagógicos.	Para estes agentes, os pontos fracos desta fase dizem respeito a estes itens: <ul style="list-style-type: none"> • apoio da assessoria pedagógica; • acompanhamento dos projetos dos educadores no momento em que retornaram para a sala de aula; • resistência à metodologia; • empenho dos agentes na superação de algumas dificuldades percebidas pelos educadores, como infraestrutura da escola; respaldo financeiro; apoio do diretor; articulação entre os professores e participação dos alunos.
Arroio do Tigre	Não foi avaliada de forma positiva por educadores, diretores, parceiros e assessores pedagógicos.	
Candelária	Não foi avaliada de forma positiva por educadores, diretores e assessores pedagógicos.	
Cerro Branco	Não foi avaliada de forma positiva por assessores pedagógicos	

Paraíso do Sul	Não foi avaliada de forma positiva por parceiros.	
Sobradinho	Não foi avaliada de forma positiva por diretores e assessores pedagógicos.	
Vale do Sol	Não foi avaliada de forma positiva por educadores, diretores, parceiros e assessores pedagógicos.	

Fonte: Elaborado pela autora com base na Fundação Carlos Chagas (2010).

Como à época da pesquisa, Paraíso do Sul ainda estava na fase de realização, o desenvolvimento só não foi avaliado de forma positiva pelos parceiros (empresas da região e Secretaria da Educação). Nos demais municípios, o processo de desenvolvimento não foi avaliado positivamente, pois estava claro que havia uma resistência à metodologia, pouco acompanhamento e apoio da Assessoria Pedagógica. Além disso, não havia uma integração dentro da escola, visto que a articulação ocorria mais entre professores e alunos, não entre professores e funcionários, nem um respaldo financeiro para colocar em prática os projetos que surgiam em sala de aula.

Todos esses pontos já eram percebidos pelos gestores do Programa, uma vez que a apresentação dos projetos e o processo formativo também eram avaliados pela Coordenadora Regional, pelas Coordenadoras Locais de cada Secretaria de Educação e pelas Assessoras Pedagógicas da UNISC. Essa avaliação acontecia e ainda acontece de duas formas: uma subjetiva, por meio de depoimentos das pessoas envolvidas no processo; e outra objetiva, por meio de indicadores.

Na subjetiva, são observadas a mudança na relação do professor com a comunidade e a mudança de percepção do aluno em relação à sala de aula. Para a Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi, esse indicador é fácil de ser observado: “as pessoas que estão envolvidas no Programa sentem os resultados de imediato, no seu dia a dia. Você passa a ter uma escola menos violenta, mais inclusiva, extremamente mais participativa, com obrigações mais divididas entre todos e esses alunos passam também no seu cotidiano a implementar algumas melhorias.”

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra reforça as mudanças percebidas na relação entre a escola e a comunidade: “a gente começou a mudar

situações muito complexas nas escolas só fazendo com que eles conversassem, que eles planejassem algumas coisas da escola juntos, porque geralmente os professores chamam os pais para dizer que o filho não tá bem”.

O resultado desse movimento pode ser traduzido em integração, o que pode ser constatado na fala da Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra: “aconteceu uma união maior entre escola, direção, professores, alunos e comunidade, visando a melhoria da sua escola, do seu ambiente.”

Na dimensão objetiva, os indicadores foram inseridos na ferramenta de prestação de contas que fica na intranet do site do programa. Os indicadores são o índice de presença de professores nas reuniões, o número de professores que participaram do programa utilizando a metodologia (formulação da questão, expedição investigativa, projeto) e o número de projetos resultantes da metodologia.

A avaliação do processo e dos resultados presentes na ferramenta de prestação de contas deve orientar os agentes do programa nas ações dos anos subsequentes. Por isso, uma grande preocupação da coordenadora regional, das assessoras pedagógicas e das coordenadoras locais refere-se à pertinência desses dados, se os projetos apresentados pelas escolas realmente nasceram no programa.

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra demonstra que está atenta aos indicadores: “eu me preocupo muito com esses indicadores, então o que a gente faz junto com a assessoria pedagógica é, antes de colocar os dados na ferramenta (o número de projetos), olhar se eles são realmente do programa *A União Faz a Vida*, se nasceram a partir das nossas orientações, da nossa assessoria. Nós questionamos: os princípios do programa estão contemplados nos projetos ou não?”.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Arroio do Tigre complementa: “esses indicadores são os nossos norteadores, se o processo está sendo compreendido e o que precisamos mudar.” A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária reforça essa preocupação: “estamos sempre nos reunindo para repensar o programa e alterar indicadores”.

Contudo, um ponto relevante na forma de avaliar o programa é apontado pela Assessora Pedagógica 2 da UNISC: “a forma de avaliar não é de uma forma pedagógica, eu tive que buscar fora. Eu busquei na Administração conhecimentos

de *coaching* para poder dar conta do trabalho nessas comunidades que vai além da uma questão pedagógica.”

Todos esses dados sinalizaram que ainda era necessário trabalhar com o professor. Mostrar que ele precisa dar espaço para os alunos e para os pais; e que a relação entre os professores e a comunidade deve ser cidadã e cooperativa. Por isso, o foco de muitas reuniões entre os gestores do programa envolvem o fomento desse espírito de fato no professor, fazendo com que ele perceba que não está perdendo espaço ou poder e, sim, conquistando importantes aliados.

A fala Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra reforça a necessidade desse trabalho com o professor: “algo que está chamando muito a nossa atenção é que o jovem só não faz mais porque o professor não dá chance para ele, não está abrindo para ele, porque a escola estaria bem melhor se isso acontecesse sempre. Estamos possibilitando vivências de cooperação e cidadania, e os nossos coordenadores nas escolas estão comprando a ideia; e estamos provocando algumas situações dentro da sala de aula em que o professor precisa parar e conversar. Isso é bom, mas é complicado.”

A Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza, de Arroio do Tigre, também concorda que é preciso continuar motivando o professor: “a gente até senta e conversa, mas ainda tem uma forte resistência. Alguns alegam falta de tempo.” A Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra, no entanto, aponta para as diferenças: “não se pode agradar a todos, alguns vão querer participar mais do que outros”.

A Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco, por sua vez, salienta que “leva um tempo para trabalhar o todo, colocar o programa em toda a equipe”, mas a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária refere que o programa já dá os seus primeiros frutos: “eu vejo o programa *A União Faz a Vida* a partir de 2009 como que ele começou andar. Sim temos pessoas que ainda não fazem, que ainda estão resistentes, temos. Mas eu vejo uma mudança na maneira desses também, eles estão vendo que os outros estão fazendo, e eles estão começando a se incomodar e aí eu acho que a coisa vai.”

Como a fase de Desenvolvimento não tem prazo para acabar, ela se perpetua na medida em que a comunidade adere ao programa. É o momento de expandir as práticas de cooperação e cidadania, promovendo a realização de projetos coletivos

envolvendo diferentes atores sociais dentro e fora das instituições educacionais. Dessa forma, as ações previstas na fase de desenvolvimento continuaram em 2011.

Em 2011, as escolas deram continuidade aos projetos que surgiram no ano anterior e algumas iniciaram novos projetos. Para isso, realizaram novas expedições investigativas. Para a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, a realização sistemática de expedições trouxe uma nova perspectiva para o docente em relação a seus alunos e a realidade da comunidade. Ela assim se manifesta: “Com a expedição investigativa que a gente começou a fazer nas localidades, a gente começou a ver qual é a realidade do meu aluno, porque agora eu vou lá na casa dele, porque antes nós não íamos e aí a gente começou a entender a falta de interesse, a falta de motivação de perspectiva, então assim, a gente está nesse meio desse caminho, a gente começa a pensar o que fazer para melhorar essa situação.”

Novamente, para sinalizar o início do ano letivo e reforçar os laços com os educadores e os gestores, foi realizado um Encontro Regional do Programa *A União Faz a Vida*. Nesse ano, o evento passou de 250 participantes (em 2010) para 700 e aconteceu no ginásio do Colégio Ulbra em Concórdia. Também, ao longo do primeiro semestre, foram realizadas assessorias pedagógicas, encontros de formação continuada com os educadores, tendo como foco o meio ambiente, e encontros municipais entre os gestores do programa e os educadores em cada município.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Sobradinho aponta que “na saída de todos os eventos, a coordenação senta com a Coordenadora Regional para debater como foi a reação dos participantes e analisar o que pode ser feito diferente”.

Por sua vez, a Coordenadora local da Secretaria da Educação de Paraíso do Sul reflete sobre os resultados: “no segundo ano, dá para dizer que tivemos melhores resultados e dá para dizer que todas escolas trabalharam, com exceção de duas escolas”.

No final do ano, os melhores projetos de cada município foram apresentados em uma revista criada pela comunicação do Centro Serra com o nome de *O Pulsar da Cooperação*. A seguir, tem-se o resumo de cada projeto:

No município de Agudo, o projeto escolhido foi o desenvolvido pela escola E.M.E.F. Santo Antônio e teve por objetivo desenvolver a cooperação e a cidadania,

incentivando a participação dos alunos. Envolveu 14 professores, dois estagiários, dois serventes/merendeiras e as turmas do pré-escolar ao 9º ano (somando 186 alunos). O tema foi o *resgate cultural*, e cada turma montou uma teia (mapa conceitual) com o que já sabiam sobre esse tema, o que gostariam de saber sobre ele e como iriam pesquisá-lo. Foram convidadas pessoas da comunidade para contarem sobre a história do município e sobre as suas vidas (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município de Arroio do Tigre, o projeto escolhido foi o desenvolvido pela escola E.M.E.F. Balduino Thomaz Brixner, com o objetivo proporcionar ambiente para as práticas da cooperação e da cidadania. Envolveu 18 professores e as turmas do 6º ano à 8ª série (somando 65 alunos). Durante as aulas de técnicas agrícolas, os alunos foram sensibilizados para a importância da utilização da horta em suas casas, contribuindo para a diversificação e o desenvolvimento sustentável, tendo em vista que a maioria dos alunos são filhos de agricultores. O alimento produzido foi utilizado na merenda escolar (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município de Candelária, o projeto escolhido foi desenvolvido pela escola E.M.E.F. Adão Jaime Porto e teve por objetivo a formação cultural da comunidade. Envolveu 28 professores, 13 turmas e 219 alunos. A ideia do projeto foi levar a toda à comunidade informação e entretenimento através da leitura, promovendo situações de aprendizagem, tanto para os alunos quanto para os membros da família, ampliando a interação da comunidade com o mundo. Para isso, toda a semana, 18 alunos levavam para suas casas uma sacola com diferentes tipos de leitura. Professores e alunos perceberam o impacto da ação na família, já que pais solicitaram outros temas de leitura, além dos livros que estavam indo da sacola (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município de Cerro Branco, o projeto escolhido foi o desenvolvido pela escola E.M.E.I. Tia Clara. Seu objetivo era fazer com que as crianças aprendam a cuidar da vida com responsabilidade ecológica. Envolveu 18 professores e as turmas da educação infantil – berçário a pré-escola. Começou com uma ação simples, partindo da necessidade de aproximação da escola com a família dos alunos e da preocupação em mostrar que a escola não é um “depósito de crianças”. Cada criança matriculada recebeu uma muda de árvore nativa, no ato da matrícula, que deveria ser plantada pela família que irá acompanhar o seu crescimento até a saída da criança da escola. No ano seguinte, os professores visitaram as famílias

para conhecer a árvore, e as crianças contaram suas histórias sobre a árvore. Além disso, foram realizadas diversas ações de conscientização ecológica, como um mutirão de limpeza na escola e um passeio ecológico pela cidade (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município de Paraíso do Sul, o projeto escolhido foi o desenvolvido pela escola E.M.E.F. Max Paulo Schlösser e teve por objetivo integrar alunos, escola e comunidade. Envolveu dois professores e as turmas da educação infantil ao ensino fundamental, totalizando 51 alunos. A ideia surgiu da necessidade de melhorar a qualidade da merenda, oferecendo uma alimentação saudável. Para isso, foi desenvolvido o projeto da horta escolar, envolvendo alunos, pais, professores e a comunidade no entorno da escola (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município de Sobradinho, o projeto escolhido foi o desenvolvido pela escola E.M.E.F. Seomar Mainardi, cujo objetivo foi movimentar a escola através do potencial educativo, formativo e lúdico das atividades circenses, demonstrando o quando essas atividades podem contribuir para a construção do conhecimento através de uma nova metodologia. As aulas de iniciação circense potencializam a capacidade criativa, cognitiva, a transformação pessoal, o trabalho em equipe e a revelação de sentimentos. Para tornar esse desejo em realidade, os alunos receberam o apoio de todos, pais e professores, pois foi preciso insistência para superar algumas limitações (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

No município do vale do Sol, o projeto escolhido foi desenvolvido pela escola E.M.E.F. Willibaldo Michel, com o objetivo de aproximar os alunos e a comunidade. Envolveu todos os professores da escola e todas as turmas, contando com 238 alunos. Por meio do projeto *identidade*, as turmas realizaram expedições investigativas pelos arredores da escola para observar a realidade da região, depois cada turma foi conhecer a casa de um aluno. A partir das visitas, os alunos perceberam a necessidade de desenvolver ações em sua cidade e de respeitar ao próximo (SICREDI CENTRO SERRA, 2012).

Esses projetos sinalizam que essas escolas já incorporavam a metodologia no seu dia a dia, algumas com projetos mais consolidados, como os de Arroio do Tigre, Cerro Branco, Candelária e Sobradinho, e outras, como Agudo, Paraíso do Sul e Vale do Sol, que começam a dar os seus primeiros frutos.

Em 2012, o evento de abertura do ano letivo, promovido pelo *A União Faz a Vida* Sicredi Vale do Rio Pardo e Centro Serra, em parceria com a Unisc e as

Secretarias de Educação dos municípios de: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Herveiras, Paraíso do Sul, Passo do Sobrado, Rio Pardo, Sinimbu, Sobradinho e Vale do Sol, teve o maior número de participantes desde a sua criação em 2008: foram 950 educadores de 11 municípios da região do Vale do Rio Pardo e Centro Serra presentes no auditório da UNISC em Santa Cruz.

O evento foi dividido em dois momentos, a equipe do Projeto Cooperação (São Paulo), coordenada por Rodolpho Martins, desenvolveu as atividades durante a manhã, criando espaços de reflexão, emoção e descontração que envolveram os professores na atividade de *Musicooperação*. No turno da tarde, os professores, organizados em 25 turmas, participaram de oficinas, em que discutiram a metodologia do programa através de estudos de caso dos projetos desenvolvidos nas escolas.

Toda essa preocupação e atenção em torno escola é vista como positivo pela Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco: “o programa, ele está sempre contigo, não é largar as coisas ali e deus, ele está sempre junto. Você pede uma assessoria, um apoio e ele dá, não é como os outros”.

No mesmo sentido, opinam a Diretora da Escola Jacob Dickel – Coloninha, de Arroio do Tigre: “o fato da gente se reunir e planejar com a assessoria é extremamente positivo”, e a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária: “outra coisa que eu acho que o programa ajudou a trazer a família à comunidade, a começar a valorizar a comunidade, a gente se envolvia, mas era um olhar que você olha e não vê.”.

A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Arroio do Tigre aponta o que tem sido feito devido ao programa: “as escolas do nosso município são extremamente rurais e estamos procurando dar bastante ênfase a valorizar a comunidade rural, estamos chamando os trabalhadores rurais para a escola, vivenciamos o que eles estão vivenciando. Pois, temos que valorizar o trabalho do agricultor.”.

Esse movimento já começa a dar os primeiros resultados em Sobradinho. A Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Sobradinho faz o seguinte comentário: “nós temos em algumas escolas dos pais irem ajudar a pintar a escola, nós temos assim, em um evento, os pais participarem montando os CTGs e irem dançar e tocar junto. Isso é diferente de tempos atrás, e isso é um incentivo da escola ao falar de cooperação com os alunos e com os pais.”

Ainda no primeiro semestre de 2012, a pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas em 2010 começou a ser apresentada de município em município para todos os educadores e coordenadores do programa, visando a propor planos de ações para aprimorar nos alunos os pilares do programa: diálogo, solidariedade, diversidade, justiça, e empreendedorismo.

Além disso, os gestores do programa ainda se reuniram com a coordenadora regional do programa, em abril de 2012, no município de Agudo, para debater o tema: a gestão da escola que aprende. Também foram realizadas assessorias pedagógicas e encontros municipais entre os gestores do programa e os educadores em cada município.

Ao final desse ano, os principais projetos foram apresentados em cada escola para a comunidade por meio de mostras, teatros e palestras. Na Escola Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre, foi realizado novamente o dia da família, quando os alunos apresentaram o seu projeto de proposta de preservação das nascentes do município por meio do plantio de árvores. Em Cerro Branco, a E.M.E.F. Carlos Müller realizou uma mostra, na qual um dos projetos envolveu a questão do trabalho da diversidade, da identidade negra no município.

A Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco, era professora àquela época e conta esse seu projeto: “conseguimos encontrar uma senhorinha de quase 90 anos, ex-parteira de região, uma mulher negra. Cerro Branco tem uns 5.000 habitantes, e metade de Cerro Branco veio ao mundo pelas mãos dela. E a gente fez um trabalho de mapeamento da comunidade, saímos com os alunos, fizemos entrevistas, mapeamos quantas crianças nasceram pelas mãos dessa senhora e procuramos resgatar os valores da identidade.”

Contudo, apesar de estarem adequados, as diretoras entrevistadas pretendem mudar o processo de apresentação dos projetos desenvolvidos em suas escolas, como indica a fala da Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco: “o ano passado no nosso município foi muito no estilo de mostra, parece que tudo você tinha que fazer algo para mostrar. Tu não precisa fazer grandes coisas para ver o trabalho que você está desenvolvendo”. O mesmo pensa a Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco: “havia uma grande publicitação do processo, temos que ter uma preocupação menor em mostrar e maior em integrar”.

Além desse olhar de simplicidade, de fazer a diferença mais que mostrar a diferença, outras percepções foram mudando ao longo dos anos. A primeira é do

grau de complexidade do programa. Apesar de desenvolverem projetos que fomentam a cooperação e a cidadania, hoje a percepção no grupo é de que o programa não é algo simples ou rápido de se trabalhar, uma vez que ele não envolve apenas o professor e os seus alunos, envolve o professor com o seu colega, com os funcionários, com os pais, com a secretaria de educação com a comunidade e também com outros órgãos dentro do município.

Com relação a outros órgãos, a Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, relata um projeto mobilizado na sua escola para mostrar o papel de outras áreas: “fizemos, em 2011, um projeto incrível propondo um reflorestamento no leito do nosso rio e levamos quase um ano para conseguir apoio da Secretaria de Obras para que um geógrafo fosse lá analisar a região e para que o setor de obras abrisse os buracos para as árvores, sem apoio, não conseguimos levar o trabalho de manutenção do espaço adiante”. Ou seja, ao propor melhorias na comunidade, o programa afeta toda a comunidade e todo o setor público.

A Assessora Pedagógica 2 da UNISC (SICREDI CENTRO SERRA, 2012) dá sua opinião sobre o trabalho: “o programa é um espaço rico de união entre o conhecimento científico e a aplicação direta, ouvindo e agindo com os verdadeiros atores e autores da transformação: professores, alunos, comunidade e poderes públicos”.

4.2.3.3 Começando o processo de difusão mais uma vez em 2013

No final de 2012, o Brasil passou por um processo eleitoral por meio do qual a população escolheu os prefeitos que iriam atuar nos próximos anos, com isso as prefeituras dos sete municípios onde o programa estava inserido trocaram de partido. Essa mudança no cenário político fez com que a Coordenadora Regional realizasse um trabalho de sensibilização com o poder público para assegurar que o termo de cooperação fosse novamente assinado.

Foram agendadas reuniões com os novos Prefeitos e Secretários de Educação para apresentar o programa e o andamento dele nos municípios (projetos executados e ações desenvolvidas).

Seis municípios continuaram no programa: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Paraíso do Sul e Sobradinho; mas um município optou por sair: o Vale do Sol, que fazia parte do Programa desde 2000. A Coordenadora

Regional da SUREG Centro Serra analisou o caso e concluiu que a questão estava mais relacionada à política do que a uma avaliação ruim do *A União Faz a Vida*.

Na percepção da Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, que conversou algumas vezes com a Secretária, a questão não foi o programa em si: “esse é um município com grandes problemas e nos identificamos que eles não são da escola ou dos professores, e, sim, eram da administração. E isso pode ter afastado a secretaria do programa”.

Assim que as seis prefeituras que optaram por permanecer assinaram o termo de compromisso, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra teve que fazer novamente a fase de articulação (articular os parceiros e planejar a realização), bem como implantar o novo modelo proposto para a realização e o desenvolvimento em cada município.

A articulação está acontecendo novamente devido a dois motivos: dos seis coordenadores locais da secretaria de educação apenas um continuou no cargo: Candelária. Os cinco Coordenadores Locais que saíram não explicaram, nem deixaram orientações sobre o processo para os novos que assumiram. Além disso, os que assumiram o cargo de coordenador local sabiam pouco sobre o programa, apenas a dimensão de sala de aula e, não, a da gestão.

Obviamente, ter que começar a articulação novamente, ter que provar a qualidade do programa depois de uma longa caminhada, bem como sentir que o processo de cooperação não havia sido entendido pelos gestores que saíram da prefeitura foi um pouco desanimador para a SUREG Centro Serra. A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra relata a sua sensação: “e isso me frustrou um pouco como coordenadora regional, pois nós tínhamos uma caminhada aceleradíssima nos municípios, e assim que mudou o partido político, eles fecharam a porta e deixaram quem entrou sem nada, muitos encontram alguns álbuns, mas sem diálogo, sem troca”.

O Superintendente da SUREG Centro Serra, por sua vez, expressa sua segurança em relação à atuação da Coordenadora Regional: “a preocupação da Luci é a minha tranquilidade. Sei que posso confiar todo esse processo nas mãos dela.”

Todo esse quadro fez a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra agendar uma reunião com os Coordenadores Locais de cada município e as Assessoras Pedagógicas da UNISC para fazer uma apresentação dos objetivos, da

metodologia, dos princípios e da nova dinâmica do programa. A reunião foi tão proveitosa que os Coordenadores Locais solicitaram que ela acontecesse duas vezes por mês (a cada 15 dias) até todos estarem alinhados e confiantes.

Nessas reuniões, as Coordenadoras Locais estão conhecendo as mudanças feitas pela Fundação Sicredi no programa. Todas elas conheciam a implantação anterior, pois eram professoras e passaram pelo processo. Paralelamente a isso, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, as Coordenadoras Locais e as Assessoras Pedagógicas estão repensando como deve ser o andamento de algumas etapas nas fases de realização e de desenvolvimento, para tanto fizeram um mapeamento do andamento do projeto em cada escola.

Para a Coordenadora local da Secretaria da Educação de Candelária as reuniões representam um marco de integração: “por isso eu achei que bom que a gente pode sentar juntos esse ano e fazer um projeto que fosse da secretaria, e o programa união faz a Vida ficou muito evidente.”

Já ficou claro, nessas reuniões, que o programa é mais do que uma metodologia aplicada em sala de aula, ele é uma nova forma de pensar e de atuar em sala de aula, seus resultados devem ser cooperativos, os professores devem abrir espaços para os alunos. Isso requer uma mudança de paradigma que muitos podem não querer fazer.

Além disso, nos primeiros anos de implantação do programa, novos cargos foram criados, uma nova metodologia foi definida, inúmeras reuniões foram realizadas, o dia a dia da sala de aula foi repensado, ou seja, várias dinâmicas tiveram que ser alteradas tanto na Secretaria de Educação quanto nas escolas. Em um primeiro momento, isso não foi dimensionado. Mas atualmente se compreende esse papel “invasor” do programa na comunidade, uma vez que não se mudam paradigmas sem mudar vidas.

A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra assim se expressa em relação ao papel do programa: “o programa ele, queira ou não, ele entra até na organização do sistema do município, e eu penso que, muitas vezes, o programa é invasor, você invade alguns espaços, querendo ou não, pela própria caminhada, as secretarias precisam mudar muita coisa e, de certa forma, eles já estão organizados. O que fazia alguns pensarem: mas então eu errei sempre a minha vida inteira? Mas a forma de olhar diferente, de dar uma contribuição diferente do que eles já faziam só que feito de um outro jeito. Ele muda cargos, tempo, dedicação”.

A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, complementa essa percepção: “Eu tive que aprender a trabalhar, até na hora de escrever o projeto. Mas se você escrever com um colega, você tem que negociar. E eu vejo que as nossas crianças já trabalham melhor em grupo, já respeitam as diferenças. Até a gente mesmo, o nosso grupo hoje trabalha melhor do que trabalhava antes. Nos também crescemos com o programa, como pessoas”.

É importante que todo o poder público compreenda que o programa envolve mais do que eles acreditam que é o papel da educação: ensinar as pessoas a ler e escrever. A Assessora Pedagógica 2 da UNISC reflete sobre essa parceria com o poder público: “a gente se dá conta que educação é uma parceria, todas as secretarias vão ter que se unir. Pois uma das coisas importantes que o programa fomenta é o mapeamento da realidade de cada comunidade escolar e vai chegar um momento que não vai ter mais como fugir. O futuro vai ser esse, a gente sentar juntos e até vai ser uma exigência dos próprios professores que a gente se reúna com os vereadores para saber que projetos existem e como eles podem se inserir.”

A Coordenadora local da Secretaria da Educação de Candelária também é otimista em relação ao futuro: “sinto que uma grande transformação é possível em nossa sociedade através da educação, do comprometimento de todos os segmentos e através do programa *A União Faz a Vida* que oferece condições para que isso aconteça.”.

Por isso, duas estratégias sendo repensadas. A primeira diz respeito ao processo de articulação, a forma com que a mensagem chega aos docentes. Está sendo proposta primeiramente uma formação com os gestores da secretaria de educação da prefeitura e, a partir deles, levantar pontos importantes que eles levariam para as escolas. O objetivo será lançar algumas ideias que provoquem os professores a repensarem a sala de aula. Somente após um retorno positivo oriundo dessa ação, seria implantado o programa.

A segunda estratégia respeito à percepção dos gestores que optaram pela permanência do programa no seu município. Para as Coordenadoras Locais, os prefeitos e secretários de educação permaneceram por comodidade ou pelo fato da parceria ser com o Sicredi, mas sem entender a dimensão do programa. Por isso, está sendo organizado um evento inédito, em que as Coordenadoras explicarão o que é programa, como funciona e por que a atuação delas é importante e deve estar sempre na pauta de todo o poder público. A apresentação do programa sempre foi

feita pela Fundação Sicredi, com o olhar e a forma do Sicredi. Dessa vez, ao ser apresentado por um parceiro para outro parceiro, o programa mostra que os frutos estão sendo colhidos por todos.

A Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra salienta que “a Secretaria de Educação tem que ter o entendimento desse programa, ela tem que estar, vamos dizer assim, apaixonada por esse ideal de uma sociedade melhor. Com esses pequenos gestos e atos que se visa dentro das escolas com este programa”.

Observa-se, entretanto, que a trajetória do programa está mais avançada em algumas escolas. A Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira, de Candelária, relata que Programa também fez com que a sua escola se questionasse acerca do projeto político pedagógico, se ele estava adequado à nova mentalidade da escola: “lá na escola a gente está com esse processo, um processo de mudança no nosso projeto político pedagógico porque ele não está encaixado mais com a nossa maneira de pensar e de trabalhar. E foi toda uma evolução que veio a partir do programa.”

Mas outras escolas ainda engatinham, e a aproximação com a Fundação Sicredi e a assessoria pedagógica mostra-se vital nessa caminhada. “Estamos tentando se encontrar novamente. Vamos ter a primeira assessoria pedagógica quarta-feira (22/05/2013) na escola, vai dar para a gente trocar algumas ideias, compartilhar algumas angústias”, diz a Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller, de Cerro Branco.

A Diretora da E.M.E.I. Tia Clara, de Cerro Branco, demonstra preocupação com as diferentes realidades das escolas: “hoje está claro que temos que trabalhar uma proposta para cada escola, em cima disso, com todos trabalhando juntos, e somente aí, ver o que pode ser feito.”

No início do ano, houve um encontro regional de abertura do semestre; encontros municipais; oficinas em Candelária e em Cerro Branco; assessoria pedagógica em Arroio do Tigre, Cerro Branco e Candelária; além disso, estão agendadas oficinas e assessorias pedagógicas nos demais municípios. Também foi programada a entrega de abelhas de pelúcias (mascote do Programa) em todas as escolas de ensino infantil e fundamental de todos os municípios até a metade do semestre.

Um novo passo significativo no processo de reformulação do processo de difusão começou em abril, quando a Coordenadora Regional do Programa passou a

integrar o Conselho de Educação do Município de Candelária. Dessa forma, mais que se aproximar do Secretário de Educação, o *A União Faz a Vida* começa a inserir-se no debate sobre a educação no município.

Para compreender a mensagem que o programa *A União Faz a Vida* está deixando para cada participante, foi solicitado a cada entrevistado que falasse uma frase ou palavra que representasse/traduzisse o que o programa é hoje na sua vida. O Quadro 20 apresenta as falas com as percepções dos entrevistados sobre o programa.

Quadro 20 – Percepção da mensagem do programa

Frase/palavra	Entrevistado
O Programa fomenta a participação e desenvolve capacidades, os alunos mudam e os professores mudam.	Professora 1 da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre
Participação e cooperação.	Professora 2 da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre
O grande ganho é que ele fomenta o sentar junto, o se reunir, o compartilhar.	Diretora da E.M.E.F. Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre
A principal coisa do programa é justamente essa cooperação essa união, todo mundo junto, todo mundo unido. E é por aí que funciona as coisas.	Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre
O maior ganho é poder ajudar e ver no rosto dos alunos a realização deles.	Vice-Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre
Para mim é o respeito às diferenças.	Supervisora da E.M.E.F. Percílio Joaquim da Silveira de Candelária
Eu vejo que o programa é uma utopia porque é uma coisa que a gente vai perseguir sempre. Aquela melhoria na qualidade de vida, do convívio social, daquela interação entre as pessoas, mas que tu nunca vai conseguir que todos cheguem num nível padrão e que todos pensem de mesma forma, mas a gente sempre vai ter essa luz que a gente está seguindo.	Supervisora da E.M.E.I. Dona Tereza de Candelária
Eu acho que traz pra nós a gente ver que, quando a gente se relaciona e tenta unir um maior grupo de pessoas, as coisas andam melhor, a escola parece que deslancha. Cooperar, ajudar o outro é o caminho para o crescimento.	Diretora da E.M.E.I. Tia Clara de Cerro Branco

<p>Acho que é não perder a vontade de continuar sonhando e acreditando. Ele mantem isso vivo, o de continuar sempre alimentando os nossos sonhos enquanto educadores: manter a nossa chama acesa.</p>	<p>Vice-Diretora da E.M.E.F. Carlos Müller de Cerro Branco</p>
<p>O programa <i>A União Faz a Vida</i> tem o poder de modificar as pessoas que trabalham com ele. Ele me modificou e aos meus colegas, a gente aprende muito a acreditar no potencial das pessoas. Passa a ser mais solidário e a perceber que a criação do outro é fantástica.</p>	<p>Coordenadora de Programas Sociais da Fundação Sicredi</p>
<p>O grande ganho é ver as mudanças nas escolas dos municípios, ver que ele pode mudar realidades diferentes.</p>	<p>Gerente de Negócios da SUREG Centro Serra</p>
<p>Hoje o programa <i>A União Faz a Vida</i> ocupa uma grande parte de mim e me utilizo dele para viver, sabe? Eu acredito nessa proposta. E é forte em mim essa questão de me disponibilizar, de ouvir o outro.</p> <p>O programa <i>A União Faz a Vida</i> é tão grande para mim que ele ocupa todos os espaços da minha vida. Eu não consigo mais viver sem ele. É a grande chance que a gente tem ainda de construir uma educação melhor</p>	<p>Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra</p>
<p>No momento que você plantou a sementinha você vai, daqui a algum tempo, poder colher esses frutos.</p>	<p>Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Agudo</p>
<p>Eu resumo o programa em duas palavras união e cooperação. Coisas básicas para você atingir os seus objetivos.</p>	<p>Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Arroio do Tigre</p>
<p>E é em longo prazo, não é algo que você planta hoje e se colhe amanhã. É um somatório.</p>	<p>Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Cerro Branco</p>
<p>No momento que você muda o seu comportamento não tem como voltar atrás, eu, muita coisa que eu faço hoje, é porque eu interiorizei essa história da cooperação. Não tem mais hora para cooperar com alguém. E isso não tem volta.</p>	<p>Coordenadora Local da Secretaria da Educação de Candelária</p>
<p>Envolve cooperação.</p>	<p>Coordenadora local da Secretaria da Educação de Paraíso do Sul</p>
<p>Espero que seja um caminho sem volta. Pois acredito no ser cooperativo e em uma sociedade menos individualista, mais cidadã.</p>	<p>Coordenadora local da Secretaria da Educação de Sobradinho</p>
<p>Hoje temos exemplos de participação plena, onde professores, alunos e pais estão sentados em torno de um grande objetivo. Fazer a educação de seus filhos num modelo diferente, participativo e solidário.</p>	<p>Assessora Pedagógica 1 da UNISC</p>

A gente se dá conta que educação é uma parceria e, todas as secretarias (o poder público), vão ter que se unir.	Assessora Pedagógica 2 da UNISC
---	---------------------------------

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas entrevistas.

Compreende-se que os atores envolvidos – professores, diretoras, supervisoras, assessoras pedagógicas, coordenadoras locais das secretarias de educação, gestores do Sicredi – atribuem, em um menor ou maior grau, um poder de mudança ao programa *A União Faz a Vida* conforme o tempo que atuam com ele. Alguns ainda com o olhar da transformação na sala de aula, outros na comunidade e ainda outros em suas próprias vidas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo realiza uma reflexão sobre o processo de difusão e de adoção do programa *A União Faz a Vida* do Sistema Sicredi/Fundação Sicredi nos sete municípios da SUREG Sicredi Centro Serra: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Sobradinho, Paraíso do Sul e Vale do Sol. Está dividido em duas partes. A primeira apresenta as características do Sistema Sicredi que o configuram como uma organização híbrida, bem como as especificidades do programa *A União Faz a Vida* que o definem como uma inovação social. A segunda parte apresenta os processos de difusão centralizado e descentralizado que ocorreram ao longo dos estágios da adoção.

5.1. A INOVAÇÃO

O primeiro elemento do processo de difusão é a inovação, visto que é ela que será comunicada por certos canais de comunicação, durante certo tempo, entre os membros de um sistema social de modo a ser aceita e adotada. Por isso, faz-se necessário compreender se ela é oriunda de uma organização híbrida e se é distinta de uma ação de assistencialismo.

O Sistema Sicredi é uma cooperativa de crédito. Juridicamente, as cooperativas de crédito são classificadas como Organizações sem fins Lucrativos. Em 2009, com a criação da *holding* Sicredi Participações S.A (SicrediPar), o Sistema passou a ter um órgão com a missão de coordenar as decisões estratégicas do sistema. Essa ação reforçou o fato de ser uma instituição sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda que conta com um plano de negócios (ALTER, 2004). Bem como, de que as empresas sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda passam a desenvolver planos de negócios devido ao difícil equilíbrio que existe entre sanar as necessidades sociais e ser sustentável (DAWANS; ALTER 2009).

A diferença do Sistema Sicredi para um banco tradicional está centrada no fato dele seguir os sete princípios aprovados pela ACI, que estão traduzidas na missão em do Sistema Sicredi: “valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

O organograma do Sistema Sicredi retrata essa missão ao ser composto por três áreas que atuam de forma conjunta e que possuem o mesmo peso estratégico no Sistema: o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação Sicredi e a Fundação Sicredi. Ao colocar a Fundação Sicredi, com o mesmo peso dos demais órgãos o Sistema Sicredi reforça que não acredita que metas sociais sejam incompatíveis com o desenvolvimento de um negócio viável e de sucesso comercial visto que esses elementos estão interligados e são geridos de uma forma unificada (ALTER, 2004).

Esses dados sinalizam que o Sistema Sicredi não é puramente filantrópico (como uma cooperativa poderia ser) ou puramente comercial (como um banco costumaria ser) e, sim, mantem o equilíbrio entre a missão social e o mercado, configurando-se em um Arranjo Institucional Híbrido (ALTER, 2004; DAWANS, ALTER, 2009).

Uma questão fundamental que se coloca aqui é: o programa *A União Faz a Vida* representa uma inovação social? Em outras palavras, a partir da definição estabelecida para o presente estudo – de que a inovação social é **um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral** – é possível identificarem-se elementos que permitem classificar a iniciativa como uma inovação social? Esta é a discussão apresentada a seguir.

O programa *A União Faz a Vida* é um dos seis produtos sociais do Sistema Sicredi geridos em parceria com a Fundação Sicredi. Observa-se que ele visa a “construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional” (CONHECENDO, 2008, p 07). Para atingir a esse objetivo conta com dois elementos: uma rede de compromisso (também denominada de agentes do programa) e uma metodologia:

- a) rede de compromisso é formada pelos **Gestores** do Sicredi (Cooperativas, as Unidades de Agências e a Fundação Sicredi); pelos **Parceiros** são as Secretarias de Educação e a Assistência Social de cada município; pelos **Apoiadores** que são representantes da comunidade; pelas **Assessorias Pedagógicas** que são Universidades, Consultorias, pessoas físicas

especializadas que fazem a formação dos educadores em cada município onde o Programa atua. Esses agentes visam atender: crianças e adolescentes e os educadores (escolas e outras organizações educacionais);

- b) os recursos metodológicos utilizados são: a expedição investigativa e os projetos, que são inseridos nas comunidades de aprendizado e no currículo de modo a formar um cidadão cooperativo.

Ao contar com uma rede de colaboração, que o auxilia na compreensão da necessidade e na implantação da mudança social, o programa *A União Faz a Vida* adquire contornos semelhantes à noção de inovação aberta (HULGÅRD; FERRARINI, 2010).

Ele também é uma solução que nasceu da reorganização dos elementos já existentes (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), uma vez que as metodologias que o formam já existem. Bem como, ao ter um olhar diferenciado (social/econômico) teve que aprender e absorver de um novo conjunto de capacidades (educação cooperativa) para dispor ao lado das formas correntes de pensar e gerenciar a inovação, (BESSANT; TIDD; 2009).

O programa *A União Faz a Vida* pode ser configurado como: um serviço (CHAMBON et al., 1982), um produto (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008), uma tecnologia (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), um princípio, uma parte da legislação, um movimento social (CLOUTIER, 2003; DEES; ANDERSON; WEISKILLERN, 2004). Ele também pode provocar uma combinação de alguns desses elementos (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010) no momento que o projeto oriundo dele recebe recursos para ser implantado.

Atua há mais de 18 anos no Brasil, portanto não é uma ação recente e os seus resultados já são observados pelos docentes entrevistados em sala de aula e na comunidade e no estudo realizado pela Fundação em 2010: já existe um valor social que foi gerado ao longo do tempo (CLOUTIER, 2003), uma vez que a comunidade como um todo foi beneficiada (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Ele também é distinto de ações puramente benevolentes (por exemplo, filantropia) ou de assistencialismos (CHAMBON et al., 1982), uma vez que *A União Faz a Vida* não dá prêmios. Ele atua diretamente com cada escola, construindo esse

valor social de forma integrada e cooperativa (DAWANS; ALTER 2009) entre os diversos atores (BIGNETTI, 2011; CRISES, 2013) que formam a rede de cooperação, propiciando empoderamento a cada ator social (MOULAERT et al., 2007). Dessa forma, ele difere de uma ação puramente de responsabilidade social (ALTER, 2004).

Como o Programa acontece em uma região específica, por meio do mapeamento dos problemas daquela região, ele também promove a reconfiguração das relações socioespaciais (ANDREW, KLEIN, 2010) que podem transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações (CRISES, 2013).

Da discussão acima se depreende que o programa *A União Faz a Vida* se constitui em uma inovação social criada e conduzida por uma organização híbrida, cujo objetivo final é construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania. A seguir, discute-se, à luz da teoria, a forma como processo de difusão ocorreu desde a sua criação.

5.2 O PROCESSO DE DIFUSÃO

Para analisar a difusão da inovação social, foram adotados os modelos propostos por Katz, Levin e Hamilton (1963), Katz (1999), e por Rogers (1962 e 2003), adaptados a especificidades da inovação social (figura 03). No modelo, o processo de difusão ocorre nos cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação.

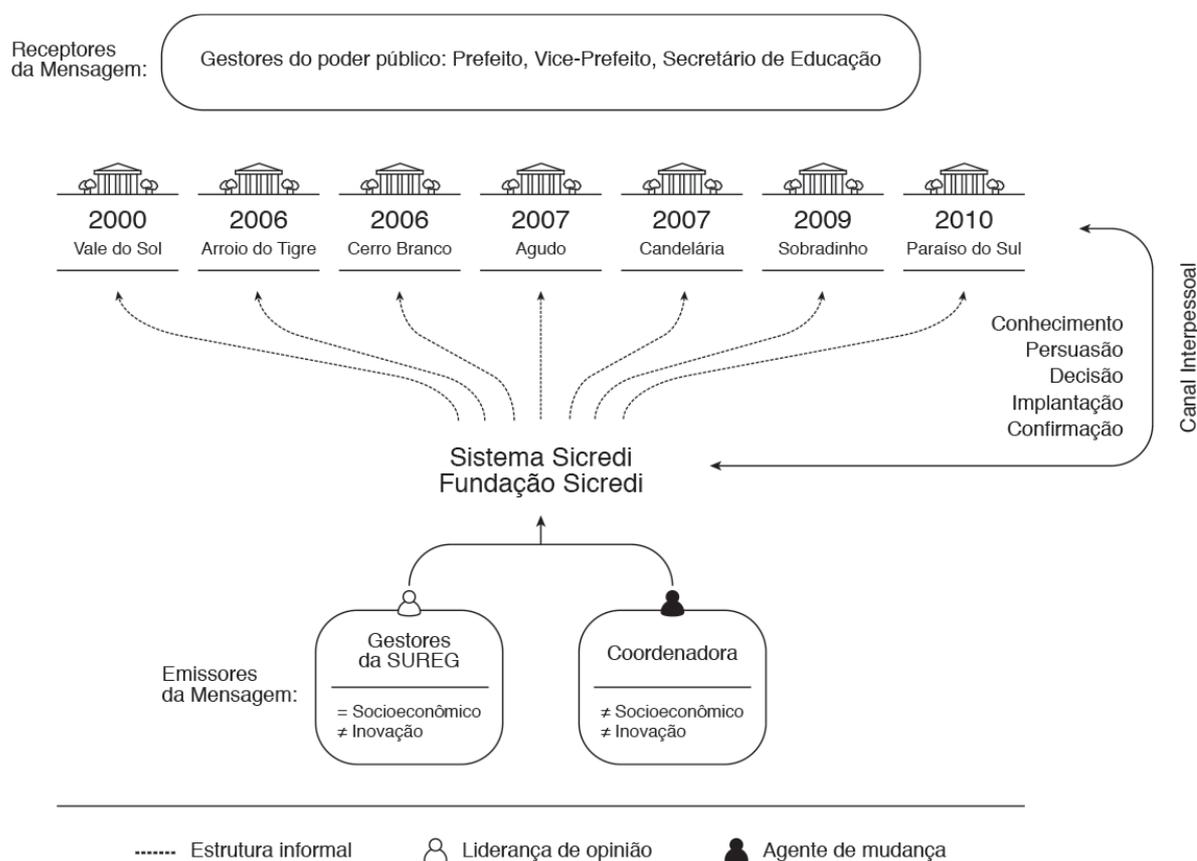
Como no caso analisado o processo desenvolveu-se de forma centralizada e descentralizada, tendo como principais receptores o poder público e os educadores, optou-se por dividir a análise de acordo com esses atores sociais. Finaliza-se cada processo de difusão com os principais dados encontrados à luz da teoria.

5.2.1 O processo de difusão com o poder público

O processo centralizado encontra-se representado na Figura 12. Caracteriza-se por ser conduzido pelo gestor da inovação, o Sistema Sicredi, que foi quem deflagrou a difusão. Nesse primeiro estágio, denominado de conhecimento, o

processo ocorreu em dois momentos junto ao poder público: na sensibilização; e na apresentação dos objetivos e da metodologia da inovação.

Figura 12 – Processo centralizado com o Poder Público



Fonte: Elaborada pela autora.

Antes da apresentação do programa, houve uma longa ação de sensibilização em todos os catorze municípios onde a SUREG Sicredi Centro Serra atua. Essa ação ocorria nas reuniões administrativas com os cooperados e nos diversos eventos de que os gestores da SUREG participavam. O canal utilizado foi o interpessoal, bilateral; e a mensagem transmitida que o Sistema Sicredi possui um Programa Educativo, baseado em dois princípios, a cooperação e a cidadania, que estava sendo desenvolvido com sucesso em diversos municípios gaúchos.

Após essa ação, os gestores agendaram uma reunião com os prefeitos dos municípios de Vale do Sol (2000), Arroio do Tigre (2006) e Paraíso do Sul (2010), com o objetivo de propor uma parceria para a implantação do programa. Além disso,

receberam demandas de implantação do programa dos municípios de Cerro Branco (2006), Agudo (2007), Candelária (2007) e Sobradinho (2009).

Isso deu início ao segundo momento da fase do conhecimento: uma reunião entre gestores da SUREG Sicredi Centro Serra e representantes do poder público, prefeitos, vice-prefeitos e secretários de educação. O canal de comunicação foi o interpessoal e envolveu a transmissão de informações aprofundadas sobre o projeto. A difusão do estágio conhecimento realizou-se em cada município, em datas diferentes.

O aspecto importante a destacar refere-se ao papel desempenhado pelos gestores da SUREG Sicredi Centro Serra que, pela representatividade do cargo que ocupam, pela reconhecida ação que executam na comunidade e pela importância da cooperativa onde atuam, são capazes de influenciar o comportamento de indivíduos da comunidade, inclusive o próprio prefeito. Por sua vez, no estágio do conhecimento, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra representou o papel de agente da mudança, visto que é educadora e foi quem apresentou o programa na perspectiva docente para a Secretaria de Educação.

Da mesma forma, o sistema social, representado por cidadãos, instituições e organizações, representa um meio favorável à adoção das inovações. A cultura coletivista presente na comunidade foi outro fator que favoreceu a implantação do projeto.

Esta foi a mensagem emitida pelos gestores da SUREG Sicredi Centro Serra para o poder público: construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes. Ela foi bem aceita, visto que estava em consonância com o perfil da região e alinhada com a proposição de investimento em educação do governo federal.

Além disso, o fato de os gestores da SUREG Sicredi Centro Serra (emissores da mensagem sobre os benefícios do programa) e os prefeitos, os vice-prefeitos e os secretários de educação (receptores da mensagem sobre os benefícios do programa) serem semelhantes (*homophily*), no que tange aos fatores socioeconômicos, e diferentes (*heterophily*), em relação ao conhecimento da inovação, parece ter reforçado a mensagem e o entendimento por parte dos tomadores de decisão.

Entretanto, o fato de a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra (emissora da mensagem sobre a metodologia do Programa) ser diferente em relação a prefeitos e vice-prefeitos (receptores da mensagem sobre a metodologia do programa) não afetou, como se esperava, a aceitação e a adoção.

Um dos motivos para esse comportamento pode estar relacionado a três questões: aos elementos da persuasão utilizados pelos gestores da SUREG; às variáveis da personalidade de cada gestor social; e ao tempo.

Com relação à primeira questão, aconteceram de forma concomitante os estágios de conhecimento e de persuasão na reunião promovida entre os gestores da SUREG Sicredi Centro Serra e os gestores do poder público de cada município. O Quadro 21 apresenta os atributos da inovação social percebidos pelo poder público e que auxiliaram na aceitação e na adoção.

Quadro 21 – Atributos da inovação social percebidos pelo poder público

Atributo	Característica
Vantagem relativa	Alta vantagem relativa percebida no atributo da inovação e na questão social
Compatibilidade	Alta compatibilidade
Complexidade	Baixa complexidade
Observabilidade	Alta observabilidade
Territoriedade	Alta territorialidade

Fonte: Elaborado pela autora.

A vantagem relativa percebida no atributo da inovação e no que tange à questão social foi alta, ela também foi compreendida como compatível com valores existentes e experiências passadas. O programa apresentava uma baixa complexidade, uma vez que os educadores poderiam aplicá-lo em conjunto com o plano de aula, sem terem que alterar a sua programação normal.

Como o *A União Faz a Vida* já existia em outros municípios de forma exitosa, a observabilidade foi considerada alta, os gestores também se identificaram com as métricas que foram apresentadas. Finalmente, o fato de a inovação social ser adaptável à região foi visto como positivo.

O tempo demandado desde a reunião até a assinatura do contrato era de um a dois anos. Essa adoção contínua (quando de fato uma inovação foi aceita) ocorreu em um curto espaço devido às características da mensagem que estava sendo

emitida no processo de difusão e do perfil de seus emissores, como sinaliza o Quadro 22.

Quadro 22 - Características da mensagem e do perfil dos emissores

Processo de difusão	Características
Mensagem	Adequada à estrutura social
Emissor	Organização cujo propósito primário é social
	Liderança de opinião
	Semelhantes (<i>homophily</i>) aos receptores no que tange aos fatores socioeconômicos e diferentes (<i>heterophily</i>) aos receptores na inovação

Fonte: Elaborado pela autora.

As mensagens sobre a inovação eram adequadas para a estrutura social formal (poder público) e para a informal (comunidade), bem como emitidas por uma organização cujo propósito primário é social, o Sistema Sicredi.

Por sua vez, esses emissores eram lideranças de opinião (gestores da SUREG Sicredi Centro Serra) que também eram semelhantes no que tange aos fatores socioeconômicos e diferentes no conhecimento sobre a inovação. Também foi sinalizado como positivo o fato de a inovação atender a uma questão específica de cada município, a educação de suas crianças e adolescentes.

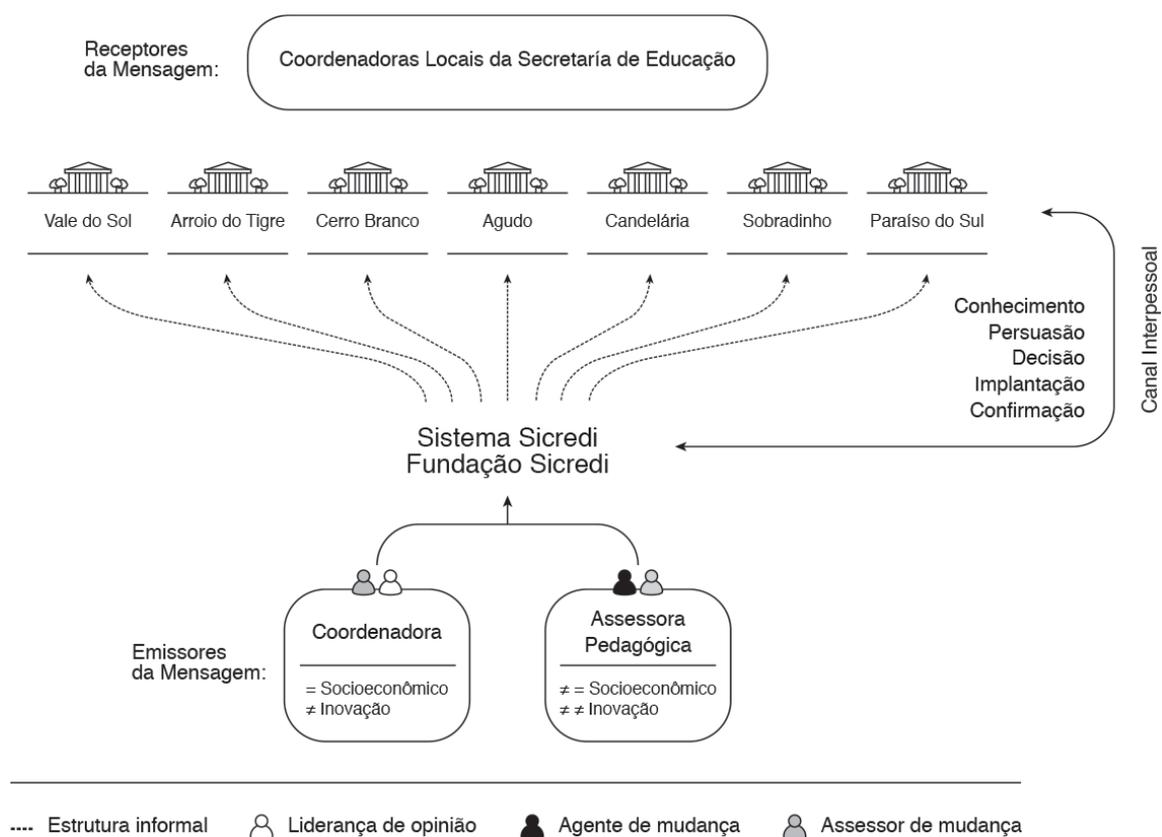
O estágio decisão apresentou como forma uma decisão em grupo imposta por uma autoridade (o poder público), firmada por meio de um termo de cooperação, o que se configura em uma rede horizontal.

Essa decisão foi facilitada pelo fato de a região apresentar uma cultura coletivista (costumam adotar as mesmas inovações) e pela imitação observada por parte de potenciais adotantes dos parceiros de rede que haviam adotado a inovação, uma vez que, dos sete municípios, quatro solicitaram o ingresso após conhecer outros municípios que possuíam o programa. Outro fator foi o desejo de transferir conhecimento cooperativista e a vontade de diminuir uma possível percepção de risco pelos docentes.

No estágio de implantação, o poder público passou a ser representado pelos Coordenadores Locais de cada Secretaria de Educação (Figura 13), esse é um cargo de confiança do Secretário de Educação. A mensagem também deixou de ser emitida pelos principais gestores da SUREG e passou a ser pela Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra

O canal de comunicação prioritário era o interpessoal (bilateral), com reuniões que aconteciam geralmente em Candelária, na sede do Sicredi. Algumas vezes esses encontros contavam com a presença das Assessoras Pedagógicas da Unisc.

Figura 13 – Processo centralizado com as Coordenadoras Locais



Fonte: Elaborada pela autora.

A estrutura social entre esses dois cargos é informal. A Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra representa um assessor de mudança, visto que ela é educadora e mora na região; portanto, conhece as necessidades de uma sala de aula e o papel da metodologia do programa em uma escola. A partir de 2011, ela passou a ser percebida como uma liderança de opinião pelos Coordenadores Locais das Secretarias de Educação.

Essa mudança de papéis foi oriunda de uma proximidade física em cada município por meio de encontros sistemáticos (canal interpessoal bilateral); do tempo decorrido; da diminuição de ruídos na comunicação; e da adequação da

mensagem à linguagem de cada município. Isso gerou a percepção de um alto grau de semelhança e um baixo grau de diferença da Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra em relação aos Coordenadores Locais. Também se deve levar em conta as características pessoais dos Coordenadores Locais que são pessoas que atuaram com o programa nas escolas antes de serem empossados nesse cargo e que acreditam nos benefícios do *A União Faz a Vida*, portanto promovem a difusão do programa em seus municípios.

O último estágio de confirmação ocorre nos municípios após cada eleição, por meio de uma reunião convocada pela Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra. Nesse encontro são apresentados, para o Prefeito, o Vice-Prefeito e o Secretário de Educação, os resultados da implantação do *A União Faz a Vida* no município: as escolas que aderiram ao programa; o número de projetos apresentados; o número de docentes, crianças e adolescentes impactados; e o histórico das ações realizadas em cada município (reuniões, capacitações, material didático, oficinas, encontros etc.). Também é solicitada a continuidade da parceria para os próximos quatro anos.

Nos últimos 12 anos, a parceria era sempre confirmada. Porém, em 2013, aconteceu um corte histórico: seis municípios optaram por permanecer – Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Sobradinho e Paraíso do Sul; e um optou por sair, Vale do Sol (sendo que esse foi o primeiro município a adotar o programa). Ou seja, o município de Vale do Sol optou pela descontinuidade após 12 anos com o programa, enquanto que os demais optaram por uma adoção contínua.

Entre os fatores que podem ter colaborado para essa adoção contínua estão descritos a seguir:

- as características percebidas pelos adotantes na inovação (alta vantagem relativa, alta compatibilidade, baixa complexidade, alta experimentação, alta observabilidade, alta territorialidade);
- as características da organização que geraram a inovação: ser promovida por uma organização significativa na economia da região e cujos propósitos são sociais;
- o longo período de tempo com a inovação;

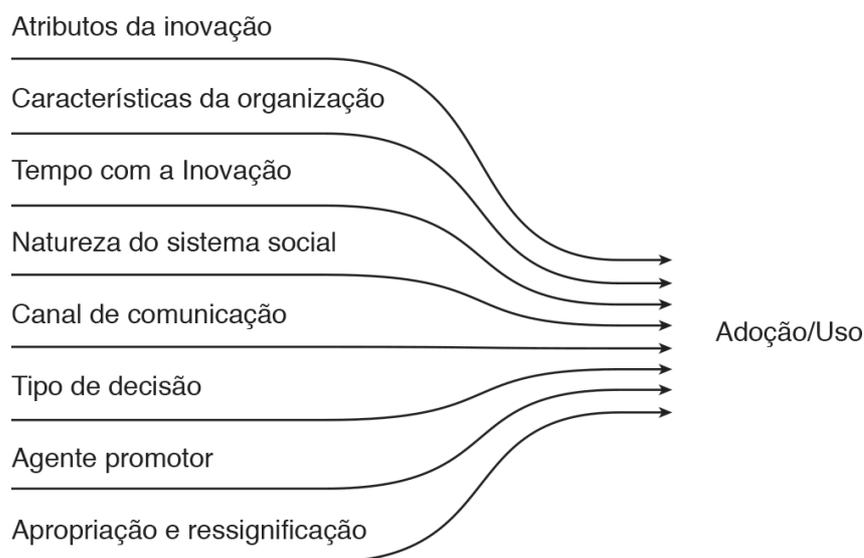
- a natureza do sistema social: com uma cultura coletivista e cooperativa, aliada às relações interpessoais que foram firmadas;
- o canal de comunicação: o uso prioritário do canal de comunicação interpessoal (bilateral);
- o tipo de decisão: ter sido em grupo e imposta por uma autoridade, uma descontinuidade iria afetar muitos indivíduos;
- os agentes promotores da difusão e da inovação: lideranças de opinião (Gestores da SUREG) e agente de mudança (Coordenadora Regional da SUREG).

Além disso, observaram-se duas questões que estão intimamente ligadas: a apropriação, compreendida como a forma de apropriar-se de uma inovação como se fosse sua; e a ressignificação, compreendida como a forma de dar um novo significado à inovação.

Em Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Sobradinho e Paraíso do Sul, o programa está inserido de uma forma tão contundente na educação, que muitos educadores não conseguem mais separá-lo da sua prática docente. Tal fato fez com que o programa, ao ser lentamente, incorporado ao dia a dia das escolas e, conseqüentemente da comunidade, acaba-se por ser transformado por esses atores, assumindo um novo significado que vai além da sala de aula, promovendo alterações no *status quo* do entorno da escola.

A Figura 14 sinaliza essas especificidades presentes no processo de difusão híbrido (centralizado e descentralizado) e nos estágios da adoção que levaram o poder público de seis municípios a continuar com o programa em 2012.

Figura 14 – Especificidade da difusão na adoção pelo poder público



Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação à descontinuidade de Vale do Sol, entende-se que o fato de um município ter adotado uma vez ou por um determinado período não significa que continuará com o processo. Também indica que, por mais que o processo de difusão da inovação tenha evoluído (conseguindo, por exemplo, diminuir o ruído na comunicação e evitado mensagens conflitantes); demonstrado os benefícios de continuar usando a inovação; integrado a inovação na rotina diária (tanto que o número de adotantes entre os docentes tenha aumentado após as ações de 2009 e de 2011) e promovido à inovação com outros públicos (os Coordenadores Locais de cada município), nada pode assegurar a sua continuidade ao longo do tempo.

Se, por um lado, essa decisão estratégica de efetuar uma adoção em grupo por meio do poder público propicia a entrada e a implantação do programa em um município, por outro lado, está intimamente ligada a questões políticas, algo que o Sicredi não pode controlar. Tal fato sinaliza que a cultura partidária pode ter um peso mais forte que a liderança de opinião exercida pelo Sicredi em Vale do Sol, que a trajetória do Programa no município e, até mesmo, que a cultura coletivista da região.

Ciente desse cenário, a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra iniciou, em 2013, um novo processo de difusão após a confirmação das parcerias em 2012, que tem dois objetivos: promover uma aproximação entre o programa e os

novos gestores em cada município; e evitar que o programa venha a ser descontinuado no futuro em outros municípios.

Para realizar o primeiro objetivo, ela convidou as Coordenadoras Locais da Secretaria de Educação dos municípios parceiros (Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Sobradinho e Paraíso do Sul) para uma reunião de alinhamento, visto que apenas uma das Coordenadoras era da antiga gestão (Candelária), as demais eram novas no cargo. A reunião contou também com a presença das quatro Assessoras Pedagógicas da Unisc que atuam nos municípios

Observa-se que mais uma vez o canal de comunicação escolhido foi o interpessoal, bilateral, entre pessoas que são semelhantes no que tange a estes fatores: formação (todas são pedagogas), profissionais (atuam como docente há muitos anos), regionais (moram na região), relação com o programa (todas foram coordenadoras do programa na escola e são fortes defensoras do programa em sua cidade).

Entretanto a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra era diferente no que tange à mensagem sobre a gestão do programa de cinco coordenadoras (Agudo, Arroio do Tigre, Cerro Branco, Sobradinho e Paraíso do Sul), novas na função. O fato de ela apresentar um alto grau de semelhança (socioeconômica) e certo grau de diferença (gestão) em relação aos receptores fez com a mensagem emitida representasse uma novidade e despertasse o interesse das gestoras. Tanto que elas solicitaram que a reunião acontecesse quinzenalmente até estarem todos alinhados.

Outro ponto significativo no processo de difusão diz respeito à mudança de percepção em relação à figura da Coordenadora Regional da SUREG que foi acontecendo ao longo do tempo. Como todas as Coordenadoras Locais já a conheciam das formações, das suas constantes visitas nas escolas onde elas atuavam antes e da participação nos diversos eventos de cada município, ela deixou de ser percebida como uma agente de mudança e passou a ser uma assessora de mudança. Contudo, após interagirem com ela nas reuniões de alinhamento, ela passou a ser compreendida como uma liderança de opinião.

Mais do que uma simples mudança de papel, tal percepção reforçou o laço entre o Sistema Sicredi e os municípios, uma vez que as Coordenadoras Locais de cada Secretaria de Educação passaram a ver na Coordenadora Regional da SUREG uma parceira, uma aliada. Tal fato fez com que ela fosse convidada para

participar do fórum que debate a educação em cada município. Ao ser inserida nesse contexto, a Coordenadora Regional da SUREG passou a fazer parte de um grupo que decide os rumos da educação em cada município, algo que está acima de um partido político e que pode assegurar a continuidade do programa na região.

5.2.1.1 Comparação dos dados encontrados na difusão com o poder público à luz da teoria

A descrição acima sobre as ações e as reações dos atores sociais do poder público, nas cinco etapas da adoção promovidas pela difusão efetuada pelo Sistema Sicredi, permite algumas reflexões apoiadas na literatura.

No que tange ao sistema social, o Sistema Sicredi formou uma rede horizontal com cada um dos municípios para auxiliar na difusão a uma gama maior de atores (KATZ; 1962). Essa rede propiciou um endosso à inovação social (PHILLIPS; LAWRENCE, 2003), bem como diminuiu a percepção de risco (SIX; 2010) – elemento significativo quando se trata de inovação social, uma vez que ela tanto pode apresentar um ciclo de vida curto (MARTINELLI et al., 2003) quanto ser idealista demais (BORNSTEIN; 2006).

A estrutura social informal gerada pela rede de colaboração facilitou que a mensagem acerca da inovação estivesse de acordo com a cultura (KATZ, 1962; MARTINELLI et al; 2003; ROGERS; 2003; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER; 2008; SIX; 2010) e as normas de cada região (KATZ, 1962; KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; ROGERS, 2003). Isso sinaliza a importância de se compreender as características do sistema social onde a inovação social pretende ser adotada antes de se iniciar um processo de difusão.

Com relação aos canais de comunicação, observou-se que o canal prioritário foi o interpessoal, bilateral (Rogers, 2003) e que a forma com que a mensagem foi percebida e interpretada pelo receptor estava diretamente relacionada com os seguintes elementos:

- signos que foram utilizados na mensagem (educação, cooperação, cidadania) (CASTELLS, 2000; ROGERS, 2003);

- canal (interpessoal) utilizado para emití-la, que proporcionou coerência ao discurso (CASTELLS, 2000; ROGERS, 2003);
- emissores, lideranças de opinião e assessores de mudança (TAYLOR, 1970; ROGERS, 2003; MOULAERT, 2005; SAFFRON et al., 2007), que apresentavam um alto grau de semelhança e um baixo grau de diferença em relação aos receptores (ROGERS; 2003).

Um fato relevante diz respeito aos líderes de opinião (Gestores da SUREG) que, por serem semelhantes socioeconomicamente e diferentes na inovação, afetaram a percepção dos receptores (poder público) e os conduziram para a adoção do programa, mesmo que muitos gestores do poder público não tenham compreendido plenamente como ele funcionava.

O curto tempo entre a aceitação e a adoção, e a apresentação e a confirmação parece ter sido facilitado pela topologia da rede, pelo ganho de recompensa da inovação em relação ao estado atual e pela diminuição do ruído (SIX, 2010).

Como citado no sistema social, o estágio do conhecimento foi auxiliado pela rede de cooperação que foi firmada (MUNFORD, 2002; SIX, 2010). A persuasão promoveu uma discussão sobre a nova ideia com outros e formou imagens positivas da mensagem da inovação, por meio dos atributos que foram percebidos na mensagem, dando suporte para o comportamento inovativo do sistema que conduziu a uma decisão positiva: adotar a inovação em grupo (ROGERS, 2003) – as escolas de ensino infantil e fundamental de cada município.

Na implantação, ao formar relacionamentos duradouros (SIX, 2010), ao fornecer informações adicionais sobre a inovação e ao promover o uso da inovação regularmente (ROGERS, 2003) do *A União Faz a Vida*, o Sistema Sicredi fez com que o programa pudesse ser ressignificado (MARTINELLI et al., 2003; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; SIX, 2010). Tal fato pode ter assegurado a sua continuidade em seis dos sete municípios.

Outros pontos significativos são a força da marca Sicredi, a cultura da região e as influências interpessoais. O Sicredi é a segunda maior cooperativa de crédito do Brasil, extremamente forte no Rio Grande do Sul. No Centro Serra, existe desde 1927 e, atualmente, conta com mais de 43.087 associados. Ao que tudo indica, essa

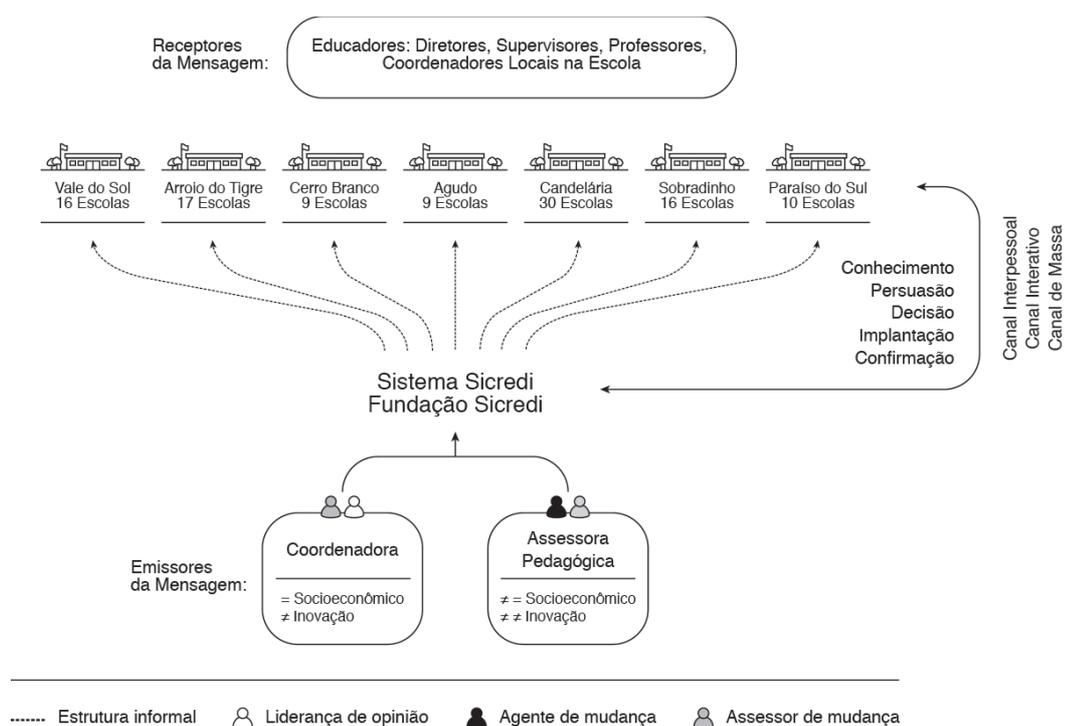
força na região assegurou o apoio necessário, o que condiz com Rogers (2003) ao referir que empresas podem fazer o papel de liderança de opinião.

Já a cultura coletivista da região (FLIGHT et al., 2011) e o relacionamento entre a Coordenadora Regional do Programa e as Coordenadoras Locais da Secretaria de Educação enfatizam a importância da rede de influências interpessoais sobre os indivíduos na hora de convencê-los a adotar inovações (ROGERS, 2003), uma vez que as Coordenadoras Locais são uma linha direta com o Secretário de Educação. Compreende-se que, na inovação social, o endosso de uma marca e as relações interpessoais, presentes em uma cultura coletivista, desempenham um importante papel na aceitação e na adoção de inovações sociais.

5.2.2 O processo de difusão com os educadores

Após o processo de difusão centralizado com o poder público, o Sicredi deu início a um novo processo centralizado com os educadores (diretores, supervisores e professores da rede pública) que se estendeu de 2000 a 2013, Figura 15.

Figura 15 – Processo Centralizado com os Educadores



Fonte: Elaborada pela autora.

A difusão começou após a assinatura do termo de compromisso entre o Sistema Sicredi e as prefeituras, que permitiu o desenvolvimento do programa nas escolas dos municípios. A difusão foi efetuada ao longo dos estágios que conduzem a adoção: conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação, que são descritos a seguir.

Como cada etapa aconteceu duas vezes (de uma forma antes e de outra após da reformulação do processo), optou-se por apresentar as mudanças em uma sequência histórica, conforme foram acontecendo; contudo, organizando-as dentro dos estágios.

5.2.2.1 A difusão nos estágios da adoção até 2008

O primeiro estágio da adoção, **o conhecimento**, ocorre quando o possível adotante entende como e por que a inovação funciona. De 2000 a 2008, as mensagens sobre a inovação social e sobre o papel do cooperativismo para a região eram emitidas em um grande evento, composto por uma palestra motivacional, um show de música e uma fala das pedagogas (até 2001, da Unisinos e, após 2001, da Unisc) para todos os educadores do município em questão. Também contava com a participação das autoridades locais (Prefeito, Secretário de Educação) e de representantes da SUREG Centro Serra (Superintendente Presidente, Vice-Presidente e Coordenadora Regional).

A rede de cooperação formada pelo Sistema Sicredi e Prefeitura parece ter propiciado um endosso para o programa. Entretanto, a estrutura social formal (entre o Secretário de Educação e os educadores) fez com que os educadores participassem dele, uma vez que foram convocados pela Secretaria de Educação.

O canal de comunicação escolhido pelo Sistema Sicredi para a difusão centralizada foi o interpessoal, unilateral, visto que era uma apresentação e não uma reunião para debater questões sobre o *A União Faz a Vida*. Entretanto, o canal interpessoal é mais eficaz no processo de difusão quando utilizado nos moldes de uma conversa, ou seja, de forma bilateral. Ao utilizar o canal de forma equivocada para a difusão o *A União Faz a Vida*, não conseguiu deixar claro o que era o programa, uma vez que não havia espaços para sanar dúvidas.

A fala sobre o programa feita por pedagogas da Unisinos (no evento do Vale do Sol) e da Unisc (nos eventos dos demais municípios) também não foi adequada à

audiência. Como elas estavam abordando o tema educação cooperativa, optaram por utilizar uma linguagem mais acadêmica. Entretanto, muitos educadores não compreenderam os termos ou a essência do que elas queriam dizer. Portanto, as pedagogas apresentaram um alto grau de diferença em relação aos docentes da região, bem como desempenharam o papel de agentes de mudança e não de assessores de mudança como se esperava.

O tempo curto, apenas um turno, e a quantidade de mensagens presentes nos eventos (palestra, show, fala institucional etc) também colaboraram para a dispersão da mensagem principal: um programa de educação cooperativa que deveria ser aplicado na escola. Isso sinaliza que a forma com que a mensagem será percebida e interpretada pelo receptor dependerá dos canais que foram utilizados para emití-la, dos signos que foram utilizados na mensagem e do tempo demandado.

Esses diversos ruídos na mensagem da inovação representaram um ponto crítico para o Sistema Sicredi. A adoção em massa é referente à escola, não ao professor, eles são livres para escolher se adotam o *A União Faz a Vida* ou não. Como não existe a obrigatoriedade de que todos os professores de uma escola adotem o programa, mas um desejo para que essa aconteça por parte da Prefeitura, uma forte ação de convencimento sobre o programa era extremamente necessária para a sua existência.

Porém, contar com atores de cargos variados, alguns do Sicredi e outros ligados ao poder público, para dar o aval ao evento perante os educadores, representou algo negativo e não positivo como o esperado pelo Sicredi. Se por um lado, essa estratégia mostrou que havia o apoio da Prefeitura e que a organização que originou a inovação tem um propósito social; por outro lado, também representou uma forte pressão social nos educadores.

A Secretária de Educação é a gestora dos docentes, eles são subordinados a ela. No momento em que ela sinaliza que fechou uma parceria com o Sicredi e que deseja ver o programa inserido nas escolas, ela acaba por imputar uma forte pressão social nos educadores. Nas falas dos entrevistados e na pesquisa efetuada pelo Sicredi, esse momento é apontado como negativo exatamente por isso, uma vez que os docentes sabiam que, no fundo, estavam sendo comunicados e não questionados.

Essa sensação também existiu no município de Agudo, onde os docentes fizeram uma votação para decidir se adotariam ou não o programa e que estavam

cientes de que poderiam sair dele a qualquer hora. Percebeu-se, na fala das coordenadoras locais, das professoras, das diretoras e das supervisoras desse município, que, quando existe uma indução da Secretaria de Educação para o programa ser adotado, os educadores sentem-se obrigados a fazer isso, mesmo não aceitando o programa.

A exceção foi o município de Candelária, onde essa fase foi vista como positiva. Observou-se que a forte cultura participativa presente nesse município não permite que exista uma obrigatoriedade de adoção. Mas, como os docentes tiveram a oportunidade de votar e decidiram que iriam participar, o momento foi percebido como positivo, mesmo com a sutil pressão exercida pela Secretaria de Educação para a adoção.

O segundo estágio, a **persuasão**, teve por objetivo formar uma atitude favorável para o programa em todos educadores dos municípios que iriam participar do programa *A União Faz a Vida*.

Até 2008, a formação nos municípios do Centro Serra era composta de cinco seminários de oito horas cada (distribuídos ao longo de um ano) com todos os professores da rede escolar, realizados em Santa Cruz nas dependências da UNISC. A participação dos docentes era obrigatória, feita por meio de uma convocação emitida pela Secretaria de Educação que também disponibilizou o transporte até o local. Compreende-se aqui um processo de difusão descentralizado, fomentado pelo poder público, acontecendo de forma paralela ao processo centralizado do Sistema Sicredi.

Como os seminários envolviam um grande grupo (todos os educadores de todas as escolas do município que iriam participar do programa) muitos não se sentiram a vontade de interromper as explanações, e, como muitas das dinâmicas também eram práticas, muitos docentes não identificaram um espaço para questionar a metodologia.

Por sua vez, como não foi disponibilizado nenhum material (uma cartilha ou regulamento) ou mesmo um local (um site) que fornecesse mais informações sobre o programa, os educadores sentiram-se perdidos em relação ao que deveria ser feito, bem como quanto o que, de fato, era o programa. Somente em 2008, cada escola recebeu um *kit* composto por quatro livros que explicam o programa e a metodologia, mas, como a rejeição já era forte e ele foi apenas entregue sem uma preparação, o material acabou sendo guardado e pouco aproveitado.

Também foi apontado como ponto negativo, nessa fase, o fato de o Sistema Sicredi ser o gestor do programa e a sua marca não aparecer em nenhum lugar, a única marca presente nas ações era a do programa *A União Faz a Vida* sem nenhuma identificação com o Sicredi. Tal fato levantou questionamentos sobre o real interesse do Sistema Sicredi nas escolas, o que fomentou um processo de difusão descentralizado entre os educadores.

A mensagem do programa já era complexa por si, uma vez que envolvia uma mudança de paradigma do docente e não foi facilitada em nada pela estratégia de difusão escolhida: disponibilizar apenas um canal de comunicação, em um curto espaço de tempo, para emitir informações extensas nos seminários, que eram respaldadas por signos (metodologia) desconhecidos pelas Assessoras Pedagógicas, que possuíam um alto grau de diferença em relação aos receptores.

Além disso, observou-se uma forte resistência à mudança nos membros do sistema social dos municípios de Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco e Vale do Sol, onde os seminários foram realizados. Essa cultura parece requerer um alto grau de confiabilidade e de segurança antes de realizar qualquer alteração no *status quo*.

Outro ponto relevante nessa época diz respeito a outros projetos que já existiam nas escolas e que podem ser compreendidos como concorrentes do *A União Faz a Vida*. Esses projetos, ao contrário do programa, possuíam regulamento e davam prêmios. Como não estava clara a proposta do *A União Faz a Vida*, muitos docentes imaginaram que programa deveria ter o mesmo padrão dos já existentes, o que gerou uma alta expectativa com relação ao que iriam receber do Sistema Sicredi.

A pressão social também continuava a ser exercida nos docentes pelas Coordenadoras Locais de cada Secretaria de Educação, pela Coordenadora Regional do Programa, pelas Assessoras Pedagógicas e pelas Diretoras de cada escola participante, por meio de processos de difusão descentralizados que ocorriam em cada escola.

Ao término desse estágio, os docentes conseguiram identificar as seguintes características da persuasão na inovação social, Quadro 23:

Quadro 23 - Atributos da inovação social percebidos pelos educadores

Atributo	Característica
Vantagem relativa	Alta vantagem relativa ao atributo.
Compatibilidade	O programa parecia ser similar a outros projetos que existiam na escola.
Complexidade	O fato de não ter regulamento não propiciou um entendimento de como o programa deveria ser utilizado.
Experimentação	Baixa experimentação uma vez que não foram disponibilizados espaços para experimentação/testes com os alunos.
Observabilidade	Baixa observabilidade, uma vez que o programa é intangível, uma metodologia, os resultados não eram observados.
Pressão social	Alta pressão social exercida pela estrutura formal e informal.
Risco percebido	Alto risco de mudança.
Competitividade	Já existiam outros projetos nas escolas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os pontos críticos percebidos estão alta complexidade, baixa observabilidade, alta pressão e alto risco percebido na mudança. Observam-se dois elementos que não estavam na fundamentação: risco percebido e competitividade. Entre os pontos positivos, estava a vantagem relativa, uma vez que os docentes acreditam que, por se tratar de um banco, a premiação seria alta ou vantajosa, bem como que seria uma vitrine para que os docentes apresentassem os seus projetos.

A junção de todos esses elementos parece não ter propiciado a formação de espaços para a discussão sobre a inovação social, tampouco ter fornecido o devido suporte para um comportamento inovativo que conduziria, mais adiante, à decisão de adoção em massa por todos os docentes.

A **decisão** é o terceiro estágio. Nele o processo de difusão teve por objetivo reforçar a mensagem sobre a inovação social de modo a conduzir a uma escolha de aceitação e conseqüentemente de adoção em massa do *A União Faz a Vida*.

Observa-se que a decisão por adotar o programa foi tomada com base em três objetivos diferentes: (a) docentes que queriam receber uma premiação do programa; (b) os que desejavam obter uma visibilidade na escola e na comunidade; (c) os docentes que perceberam no programa a oportunidade de desenvolverem os seus projetos.

Entre os elementos que auxiliaram nessa adoção, encontram-se o conteúdo da mensagem sobre a inovação, bem como o fato de ela ser emitida por uma

organização sem fins lucrativos e com uma alta representatividade econômica na comunidade; a pressão social (formal); a cultura coletivista presente na região; e uma imitação por parte dos potenciais adotantes dos parceiros da rede que estavam adotando a inovação. Essa imitação é oriunda do fato de muitos professores atuarem em mais de um município ou morarem em um município e trabalharem em outro. Tal mobilidade faz com que eles conheçam docentes de municípios onde o programa já estava em fase avançada de adoção.

Entre os motivos citados pelos que optaram por não adotar o projeto, os entrevistados referiram que a metodologia não era eficaz, ou seja, que não ocorreria nenhuma alteração se ela fosse implantada em sala de aula e acreditavam que seria um retrabalho, visto que os planos de aula já estavam prontos. Havia também um entendimento de que nenhum docente iria querer desenvolver aulas conjuntas e que seria complexo demais ter que se deslocar com os alunos para realização das expedições investigativas. Contudo, entre todos os motivos, a falta de tempo foi a mais citada pelos entrevistados.

Percebeu-se em suas falas uma forte resistência à mudança, o que parece ser uma característica dos moradores do Centro Serra, visto que também foi observada na fase do conhecimento.

Um elemento que também parece ter colaborado para isso é a forma do programa, que não entrega nada físico e, sim, intangível: conhecimento. Por mais que os docentes saibam da importância de aprender e ensinar, uma vez que essa é a ferramenta de trabalho deles, ao que tudo indica, muitos não perceberam que o fato de estarem aprendendo algo significava um ganho, só conseguiam se ater ao tempo que estavam perdendo nas capacitações. Por sinal, essa percepção mantém-se até hoje.

Nessa etapa, foram identificados três tipos de decisão: (a) a adoção por decisão de uma autoridade; (b) a rejeição passiva, quando não existe nem existirá vontade de adotar; e (c) a rejeição descontinuada, quando ocorre o desejo de adotar (até mesmo se testa a inovação nas oficinas), mas, no final do processo, opta-se por não adotar.

As rejeições sinalizam que o fato de usar uma primeira vez não significa que o adotante continuará usando, nem que a inovação foi de fato aceita; que nem todas as inovações sociais são aceitas ou adotadas uma vez que podem não ser percebidas como significativas pela cultura local; e que muitos adotantes potenciais

estão cientes de uma nova ideia (uma vez que conviveram com ela), até as aceitam, mas não estão motivados a experimentá-la.

O quarto estágio do processo de adoção é a **implantação**, quando o adotante coloca em uso a nova ideia: o programa *A União Faz a Vida*. Nesse estágio, observou-se que, após terem decidido participar do programa, os educadores dos municípios de Agudo, de Candelária, de Vale do Sol, de Cerro Branco e de Arroio do Tigre precisaram desenvolver e apresentar propostas de projetos para apresentarem para a Fundação Sicredi e para a Assessoria Pedagógica. No momento da apresentação dos projetos, a Fundação Sicredi começou a perceber que havia uma falha no processo de difusão, a mensagem da proposta do programa não estava clara para os municípios, mesmo aqueles que já atuavam com ele há três anos.

Como citado anteriormente, a decisão por adotar o programa foi tomada com base em três objetivos diferentes: docentes que queriam receber uma premiação do programa, os que desejavam obter uma visibilidade na escola e na comunidade, os docentes que perceberam no programa a oportunidade de desenvolverem os seus projetos. Contudo, nenhum desses objetivos era o do programa, o qual deveria ser desenvolvido de forma cooperativa e cidadã com os alunos, e não de forma isolada ou visando à obtenção de recursos.

No quinto estágio da adoção, a **confirmação** – quando se busca reforçar uma decisão já tomada –, observou-se que muitos docentes optaram por reverter a adoção em rejeição (descontinuidade). Ao perceberem que suas expectativas não seriam atendidas, muitos educadores desanimaram e optaram por descontinuar a sua participação. Inclusive os Coordenadores Locais dos municípios decidiram “dar um tempo” para o programa, evitando pressionar os docentes para que participassem, uma vez que perceberam uma alta rejeição.

A Figura 16 apresenta as especificidades presentes no processo de difusão híbrido (centralizado e descentralizado) e nos estágios da adoção que conduziram os educadores de sete municípios a continuarem com o programa até 2008.

Figura 16 – Especificidade da difusão na adoção pelos educadores – até 2008



Fonte: Elaborada pela autora.

Entre os fatores que colaboraram para que alguns educadores continuassem adotando estão (1) os atributos percebidos na inovação: alta vantagem relativa ao atributo; alta compatibilidade; alta complexidade; alta pressão social; (2) as características da organização: o Sicredi é uma instituição sem fins lucrativos significativa na região; (3) a natureza do sistema social: a estrutura formal; (4) a cultura coletivista e cooperativa; (5) e o tipo de decisão: ter sido em grupo e imposta por uma autoridade.

5.2.2.2 A difusão nos estágios da adoção após 2009

Entre os anos de 2008 a 2009, seis municípios gaúchos descontinuaram o programa, o que fez com que 41.524 crianças e adolescentes e 4.082 docentes deixassem de ser atendidos. Entretanto, esse fato não foi uma surpresa para os gestores, tanto que, desde 2008, o Sistema Sicredi e a Fundação Sicredi reuniam-se com os Coordenadores Regionais das SUREGs de todos os municípios para repensar os rumos do *A União Faz a Vida*.

A principal mudança proposta nesses encontros foi a implantação de uma nova forma de gestão do processo da inovação social que entrou em vigor no início de 2009. O processo foi dividido em três fases: articulação, realização e desenvolvimento. Cada fase recebeu um tempo (um ano) para a execução das tarefas que também passaram a ser bem delimitadas por semestre.

Nessa nova configuração, a fase de articulação compreende o estágio de conhecimento; e a fase da realização compreende, no seu primeiro semestre, o

estágio de persuasão e, no segundo semestre, o estágio de decisão. A fase de desenvolvimento compreende, no primeiro semestre, o estágio de implantação e, no segundo semestre, o estágio de confirmação. Dessa forma, o processo de difusão e de adoção torna-se cíclico.

A seguir são apresentadas as mudanças em cada um dos estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação.

No primeiro estágio, o **conhecimento**, a apresentação da mensagem sobre a inovação passou de um evento para uma reunião, em que, além dos educadores, eram convidados representantes de todos os segmentos da sociedade: redes escolares, entidades de classe, clubes de serviço, entidades religiosas, cooperativas, associações, sindicatos. Essa ação aconteceu até agora, na SUREG Centro Serra, apenas em Paraíso do Sul.

Além de mudar de um evento (unilateral) para uma reunião (bilateral), a presença de outros atores sociais – os representantes de todos os segmentos da comunidade – auxiliou a dar um perfil colaborativo ao programa. A participação desses atores era reforçada pelos canais informais. Dessa forma, o Sicedi pode observar as características dos principais membros do sistema social na hora em que a mensagem sobre a inovação social era emitida.

Essa alteração no estágio conhecimento também objetivou ampliar a rede de cooperação de horizontal para informal, uma vez que, ao conectar diferentes atores sociais, a percepção de risco poderia diminuir, bem como o programa poderia se apropriar da cultura coletivista presente na região. Consequentemente, ela também ampliou o número de atores que poderiam exercer uma pressão social na adoção pelas escolas. Se antes a pressão era exercida apenas pela estrutura formal, compreendida pela Secretaria de Educação, ao convocar a comunidade, ela passou a ser imputada também pela comunidade (pais, comerciantes etc.).

Porém, apesar de todas as mudanças, esse estágio continuou ocorrendo em um curto espaço de tempo (um turno) com emissores (as assessoras pedagógicas) com alto grau de diferença em relação aos receptores (docentes e comunidade) e com a participação dos docentes garantida por meio de uma convocação, ou seja, era assegurada pelo processo de difusão efetuado pela Secretaria de Educação.

No estágio do conhecimento, essa pressão social exercida pode ser vista tanto como positiva, quanto negativa. Como ponto positivo, pode-se afirmar que, sem ela, muitos docentes não teriam participado do evento e deixariam de receber a

mensagem da inovação. Porém, devido a ela, muitos docentes ficaram com uma imagem negativa acerca do programa.

Também está claro que essa percepção não impediu que alguns docentes adotassem o *A União Faz a Vida*; contudo, também fez com que os que o rejeitaram fizessem uma pressão na escola para que ele não fosse levado adiante. Tal fato controverso indica que, mesmo com uma estrutura social formal (Secretaria de Educação) e informal (Sicredi e Comunidade), gerando uma pressão social para a adoção, se a inovação não foi compreendida, ela até será adotada por alguns, mas não será aceita e adotada por todos.

O segundo estágio, a **persuasão**, teve como foco reverter esse cenário deixado pelo estágio do conhecimento em Paraíso do Sul e em Sobradinho, bem como, no processo anterior, a reformulação do programa, nos municípios de Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco e Vale do Sol de 2000 a 2008. Para tanto, objetivou promover uma discussão sobre a inovação social que auxiliasse na formação de uma imagem positiva da mensagem do programa.

A primeira ação dentro da fase de persuasão foi a alteração das capacitações. Em vez de ser composta por cinco seminários desenvolvidos ao longo de um ano, ela passou a ser uma formação de 24 horas, em que o docente podia vivenciar na prática a metodologia (expedição investigativa, projetos e comunidade de aprendizagem). Outra mudança diz respeito à interação. Apesar de a capacitação continuar sendo aplicada ao grande grupo (todos os professores do município), os educadores foram divididos em pequenos grupos na hora de desenvolverem as atividades práticas.

Essa ação foi realizada em todos os sete municípios com a finalidade de unificar a mensagem sobre o programa. Ocorreu em Sobradinho e em Paraíso do Sul, que adotaram o programa, respectivamente, em 2009 e em 2010, bem como nos demais municípios que adotaram o programa em anos anteriores e que haviam participado dos seminários: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco e Vale do Sol.

Com essas alterações, o Sistema Sicredi e a Fundação Sicredi acreditavam que o canal interpessoal passaria de unilateral para bilateral, o que permitiria uma maior colaboração entre os educadores. Mas isso de fato não aconteceu. Alguns pontos foram identificados como significativos para que a alteração não fosse

exitosa: as normas; a cultura; o tipo de mensagem e de canal; os emissores da mensagem; e a característica da inovação.

Os padrões de comportamento estabelecidos para os membros do sistema social (denominados de normas) onde a inovação estava sendo inserida não permitia que o assessor pedagógico fosse interrompido para perguntas. Isso era reforçado pela cultura da região, os educadores comentaram que se sentiam envergonhados, temiam fazer perguntas que os embaraçassem perante o grupo. Tal fato foi intensificado nos pequenos grupos em que as atividades práticas eram realizadas. Como os professores eram separados do seu grupo (compreendido aqui como escola) e inseridos em grupos menores onde não conheciam ninguém, eles se sentiam deslocados e não se manifestavam, apenas obedeciam ao que era solicitado.

A mensagem continuava a ser emitida por um assessor de mudança (o Assessor Pedagógico da Unisc contratado pelo Sistema Sicredi/Fundação Sicredi) com um alto grau de diferença em relação aos receptores (os educadores). Tal fato era agravado pela complexidade da metodologia (a junção de três métodos: comunidade de aprendizagem, projetos e expedição investigativa) que diversos educadores não dominavam, mas, que mesmo assim, deveriam aplicar nas escolas de forma colaborativa e cooperativa (entre todos os docentes).

Essa proposta significava uma alteração na rotina docente. O professor não deveria mais criar o seu plano de aula e aplicá-lo de forma individual na sua turma, deveria sim se reunir com os demais professores para propor uma ação transdisciplinar – compreendida como estimular uma nova compreensão da realidade, articulando elementos que passam entre, além e através das disciplinas, buscando compreender a complexidade. Apesar de essa proposição ser compreendida como positiva pelos educadores, ela envolvia uma quebra de paradigmas para muitos docentes, o que gerou um desconforto e uma rejeição por muitos educadores.

Tais fatores presentes no processo de difusão fizeram com que as capacitações fossem avaliadas de forma negativa, apesar das melhorias que foram efetuadas.

Paralelamente a essa ação, era inserida a marca Sicredi nos materiais de divulgação do programa (livros, DVDs, *banners*, internet, jornal, rádio etc.), que, por sua vez, sinalizavam um aumento nos canais de comunicação. A mensagem passou

a ser transmitida também pelo canal de massa e pelo interativo, e isso objetivou diminuir a incerteza e aproximar o programa de seus públicos. Ao término desse estágio, os docentes conseguiram identificar os seguintes atributos na inovação social, Quadro 24:

Quadro 24 - Atributos da inovação social percebidos pelos educadores após 2009

Atributo	Característica
Vantagem relativa	Neutra vantagem relativa – a inovação não era percebida como melhor ou pior que os projetos existentes.
Compatibilidade	Baixa compatibilidade – a inovação não parecia ser similar a outros projetos que existiam na escola.
Complexidade	Alta complexidade compreendida na metodologia que envolvia a participação com outros docentes.
Experimentação	Baixa experimentação, visto que não foram disponibilizados espaços para experimentar o programa com os alunos.
Observabilidade	Baixa observabilidade, uma vez que o programa é intangível, uma metodologia, os resultados não eram observados.
Pressão social	Alta pressão social exercida pela estrutura formal e informal.
Risco percebido	Alto risco de mudança.
Competitividade	Existiam já outros projetos nas escolas com premiações consideráveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim que a inovação foi apresentada, muitos docentes perceberam uma vantagem relativa na inovação; após a apresentação, essa percepção ficou neutra. Por sua vez, eles passaram a compreender uma baixa compatibilidade, visto que ela não era similar aos projetos que já existiam na escola.

No terceiro estágio, a **decisão**, por permanecer no programa, foi tomada de duas formas: (a) alguns docentes de fato aceitaram a ideia do programa e viram nele uma possibilidade de melhorar a educação; (b) outros docentes adotaram ou continuaram adotando pelo fato de que o programa existia e não percebiam mais como negativo atender a uma solicitação da Secretaria de Educação.

Entre os elementos que auxiliaram nessa adoção encontram-se estes: (a) o conteúdo da mensagem sobre a inovação e o fato de ela ser emitida por uma organização sem fins lucrativos e com uma alta representatividade econômica na comunidade; (b) a pressão social (formal e informal); (c) a cultura coletivista presente

na região; (d) o tempo decorrido com a inovação; e (e) uma imitação por parte dos potenciais adotantes dos parceiros da rede que estavam adotando a inovação.

Já, entre os motivos citados pelos que optaram por não adotar após a reformulação, citam-se os seguintes: (a) a metodologia não é eficaz, ou seja, não ocorrerá nenhuma alteração se ela for implantada em sala de aula; (b) será um retrabalho, visto que os planos de aula já estão prontos e nenhum docente irá querer desenvolver aulas conjuntas; (c) a complexidade de deslocamento com os alunos para a realização das expedições investigativas; (d) a falta de tempo. Observa-se que, mesmo após conviver um determinado tempo com a inovação, os motivos citados para a não adoção permaneceram os mesmos.

Percebe-se, nas falas dos informantes, que, apesar da mudança, a resistência à mudança continua forte. Isso parece ser uma característica dos moradores do Centro Serra, visto que tal elemento também foi observado na fase do conhecimento e na de adoção. Sinaliza também que, apesar de conviverem por alguns anos com a inovação, muitos docentes não perceberam um ganho de recompensa em relação ao estado em que se encontravam, nem que a topologia da rede foi eficaz na difusão, visto que a mensagem espalhou-se, mas não na adoção.

Nessa etapa foram identificados dois tipos de decisão de adoção: adoção tardia, quando acontece após um longo tempo de contato com a mensagem da inovação; e adoção contínua, quando de fato a inovação é aceita e será adquirida. Também foram percebidos dois tipos de decisão de rejeição: rejeição passiva, quando não existe nem existirá vontade de adotar; e rejeição descontinuada, quando ocorre o desejo de adotar (até mesmo se testa a inovação nas oficinas), mas, no final do processo, opta-se por não adotar.

O quarto estágio, a **implantação**, visou a ampliar as redes de cooperação de modo a difundir a mensagem da inovação. Algumas estratégias, nesse estágio, nasceram de uma pesquisa realizada em 2010 para analisar se as mudanças estavam sendo percebidas como positivas.

Para os educadores de Arroio do Tigre, Candelária, Sobradinho e Vale do Sol, contudo, apesar das alterações, o programa ainda carecia de alguns incrementos:

- apoio da assessoria pedagógica;

- acompanhamento dos projetos dos educadores no momento em que retornaram para a sala de aula;
- empenho dos agentes na superação de algumas dificuldades percebidas pelos educadores;
- infraestrutura adequada na escola;
- respaldo financeiro;
- apoio da direção da escola;
- maior articulação entre os professores que, de fato, fomentasse a participação dos alunos.

A pesquisa também sinalizou que havia uma forte resistência à metodologia por parte de muitos docentes. Com base nesses indicadores, novas alterações foram propostas para o programa a partir de 2011.

Com o objetivo de atender aos dois primeiros problemas apontados, o apoio da assessoria pedagógica e a necessidade de um acompanhamento dos projetos dos educadores no momento em que retornaram para a sala de aula, o Sistema Sicredi, a Fundação e as Prefeituras ampliaram o número de encontros entre os assessores pedagógicos e os educadores, que também passaram a acontecer de forma individualizada em cada escola. No início, havia apenas uma assessoria por ano, depois passou para três. Observou-se que essa ação também auxiliou as assessoras pedagógicas da UNISC a acompanharem, bem como avaliarem melhor o processo formativo em cada município.

O terceiro problema envolvia atender à necessidade de um empenho maior dos agentes na superação de algumas dificuldades percebidas pelos educadores. Para sanar essa questão, foi criada uma reunião anual com todos os professores dos municípios no seu próprio município, denominadas de Encontro Municipal do programa *A União Faz a Vida*. Tanto as reuniões nas escolas, quanto esses encontros também contribuíram na resolução do sétimo problema, compreendido

como a necessidade de uma maior articulação entre os professores que, de fato, fomentasse a participação dos alunos, bem como auxiliaram a minimizar o oitavo problema: a rejeição da metodologia. Compreende-se que o canal interpessoal continua sendo utilizado, mas agora ele conta com o canal de massa e o interativo para dar suporte.

A Assessoria Pedagógica e a Coordenadora Regional da SUREG também passaram a realizar contatos com os alunos, professores e funcionários, para conhecer as realidades, esclarecer dúvidas, dar sugestões e assessoria aos projetos que irão compor o programa em cada escola e, assim, avaliar a aderência ao material para o ano seguinte.

Toda essa aproximação fez com as Assessoras Pedagógicas passassem a ser percebidas como assessoras de mudanças e não mais como agentes de mudança, uma vez que, ao interagirem com a realidade de cada escola, elas puderam adequar sua linguagem e passaram a emitir uma mensagem com um alto grau de semelhança e baixo de diferença. Outro ponto positivo dessa aproximação diz respeito à territorialidade, ao apresentarem exemplos próximos do contexto da escola, as Assessoras Pedagógicas despertaram o interesse dos educadores que passaram a vislumbrar mudanças no seu entorno.

Finalmente, para propiciar o apoio da direção da escola, foi instituído um novo cargo: o coordenador local do programa na escola. Com essa figura, espera-se diminuir a distância entre a direção e os educadores, e entre os educadores e o programa, tendo mais um assessor de mudança interagindo com os educadores e gerando processos de difusão descentralizados que visam a melhorar a percepção acerca do programa.

Entretanto, as reivindicações referentes ao fornecimento de uma infraestrutura adequada na escola e a um respaldo financeiro não são compreendidas como atribuições do Sistema Sicredi e da Fundação Sicredi, portanto, não foram atendidas.

Essas alterações foram acompanhadas de mais uma ação: encontros de abertura do semestre letivo com a participação de todos os educadores de todos os municípios que adotaram o programa nas regiões do Vale do Rio Pardo, do Centro Serra e do Centro Leste, em parceria com as secretarias de Educação dos 11 municípios envolvidos no programa e a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Também foram realizados encontros com os alunos líderes de turma de todas as escolas, os alunos formaram grupos e realizaram uma expedição investigativa na sua cidade, entrevistando as autoridades locais e também apresentaram a sua percepção sobre a visita. Isso visou a legitimar a ação e promover o que estava sendo feito com os alunos, bem como gerar um processo de difusão descentralizado em cada município.

O quinto estágio, a **confirmação**, visou a mensurar o resultado de todas as ações desenvolvidas ao longo dos anos. Entre os pontos encontrados nesse estágio, observou-se que o programa conseguiu (a) demonstrar os benefícios de continuar usando a inovação, (b) promover a inovação a outros públicos, bem como (c) integrar o *A União Faz a Vida* na rotina diária de muitas escolas.

Os benefícios de continuar usando a inovação foram percebidos pelos educadores nos alunos que participaram do programa em comparação aos que não participaram. Tanto nas entrevistas quanto na pesquisa ficou sinalizado que é visível a mudança de postura do aluno em sala de aula e na comunidade. Ele passa a ser mais questionador, responsável e proativo.

Com relação a promover a inovação a outros públicos, observou-se que, ao aumentar as reuniões e os encontros, bem como ao inserir novos canais de comunicação (massa e interativo), os gestores do programa fizeram com que a mensagem acerca da inovação passasse a ser difundida de uma forma descentralizada:

- nas escolas, entre os Diretores, Coordenadores Locais e Professores (principalmente nas reuniões internas);
- na sala de aula, entre os professores que adotaram o programa e os alunos que estavam vivenciando a metodologia como ela realmente deveria ser: com expedições investigativas e projetos oriundos dos alunos e não dos docentes;
- nas comunidades entre os moradores que começaram a ver os resultados do programa nos jovens.

Finalmente, ao integrar o *A União Faz a Vida* na rotina diária de muitas escolas, por meio de ações singelas, como o hino do programa que começou a ser cantado em sala de aula, ou de ações radicais, como a implantação de novos cargos (Coordenador local na escola), o Sistema Sicredi/Fundação Sicredi conseguiu, de forma lenta e consistente, formar uma atitude favorável na mente dos membros do sistema social devido às características, Quadro 25, que podem ser facilmente percebidas no programa: a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a experimentação, a observabilidade, a pressão social, o risco percebido no desempenho, a competitividade e o preço.

Quadro 25 - Atributos da inovação social percebidos pelos educadores após as mudanças implantadas em 2009

Atributo	Característica
Vantagem relativa	Alta vantagem relativa
Compatibilidade	Alta compatibilidade
Complexidade	Alta complexidade compreendida na metodologia
Experimentação	Baixa experimentação
Observabilidade	Baixa observabilidade.
Pressão social	Alta pressão social exercida pela estrutura formal e informal.
Risco percebido	Alto risco de mudança.
Competitividade	Alta competitividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Se antes a vantagem relativa era percebida como neutra, após as mudanças promovidas a partir de 2009, ela passou a ser alta. Os docentes começaram a compreender a lógica do programa, e ele passou a ser considerado melhor que os projetos que estavam sendo desenvolvidos nas escolas e a representar um forte prestígio social.

Por sua vez, a compatibilidade passou de baixa para alta. Como o programa tem como foco fazer com que crianças e adolescentes construam e vivenciem atitudes e valores de cooperação e de cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa que contribuam para uma educação integral, ele é percebido como um programa afinado com os valores existentes nos municípios. Ao utilizar a junção de metodologias seminais da educação (comunidades de aprendizado, dinâmica de projetos e expedição investigativa), ele também se tornou afinado a experiências

passadas, visto que muitos docentes viram essas metodologias na faculdade e todos as reforçaram nas diversas capacitações. Finalmente, ao ter o olhar da educação integral, ele atende às necessidades dos adotantes potenciais.

A compatibilidade também pode ser analisada ao se observar que as grandes críticas ao programa agora estão mais relacionadas à forma com que foi comunicado no início e à obrigatoriedade de adesão a ele. Contudo, apesar dessa percepção, alguns ainda não querem nem irão adotar o programa.

A complexidade, compreendida como o grau de entendimento do que era o programa, foi um elemento que apresentou e ainda apresenta problemas. Um dos motivos apontados pelos educadores é o fato de o programa ter a proposição de sair da sala da aula (expedição investigativa), de trocar conhecimentos (comunidade de aprendizagem), ou seja, o docente precisa atuar de forma cooperativa.

Outro ponto diz respeito à necessidade de documentação do projeto, muitos alegam que isso demanda tempo e não afeta o resultado final, portanto, não o fazem. Dessa forma, apesar de hoje compreenderem o programa, os docentes ainda o acham complexo e optam por participar de projetos mais simples e que dão prêmios.

A experimentação foi outro elemento da persuasão que continuou sendo avaliado de forma negativa pelos entrevistados. Como a forma utilizada pelo programa foi à adoção em massa pelas escolas públicas, não foi dado espaço para a experimentação. Nas capacitações docentes, os professores até puderam sentir na pele o que os alunos sentiriam ao realizarem expedições investigativas. Isso parece ter proporcionado ao docente a mesma sensação que o aluno sentiria ao participar, mas não a do docente ao aplicar essa ação. Tal fato, aliado à forma como foi comunicado no início, gerou e ainda gera incertezas quanto à inovação.

Com o passar do tempo, a observabilidade passou de baixa a alta devido ao contato com alunos e docentes que participaram do programa. Apesar de a metodologia do *A União Faz a Vida* ser intangível, os resultados do programa são visíveis para todos os envolvidos. Tanto para os alunos, quanto para os professores que o adotaram e, inclusive, para os que não o adotaram. Contudo, muitos ainda estão resistentes à inovação e não pretendem adotá-la, o que sinaliza que, quando é fácil para as pessoas verem os resultados de uma inovação, mais provavelmente elas deverão adotá-la. Mas também reforça o fato de que os membros de um sistema social não são idênticos no seu comportamento.

Ainda existe uma forte pressão social sendo exercida por meio da estrutura formal e informal. As Secretarias de Educação fazem uma pressão social nos Coordenadores Locais para que eles gerem processos de difusão descentralizados que fomentem a adoção do programa. Por sua vez, os Coordenadores Locais pressionam as Diretoras e as Supervisoras para adotarem o programa. Já, as Diretoras e as Supervisoras das escolas pressionam as Coordenadoras Locais da escola para que gerem processos de difusão que fomentem a adoção do programa pelos educadores.

Paralelamente a isso, as Coordenadoras Locais, as Diretoras, as Supervisoras das escolas, bem como a Coordenadora Regional da SUREG Centro Serra, a Assessora Pedagógica da UNISC e a Coordenadora Local da Secretaria de Educação pressionam os docentes para que adotem o Programa. Ou seja, existe uma forte e constante pressão para que todos incorporem o programa em seu plano de aula, mesmo assim, alguns adotam e outros não. Isso indica que, apesar de uma pessoa estar sujeita a todos os tipos de pressões para adotar ou não adotar algo, em última análise, a decisão é "dela" no sentido específico de que é necessária apenas uma pessoa para implantar a decisão de adotar.

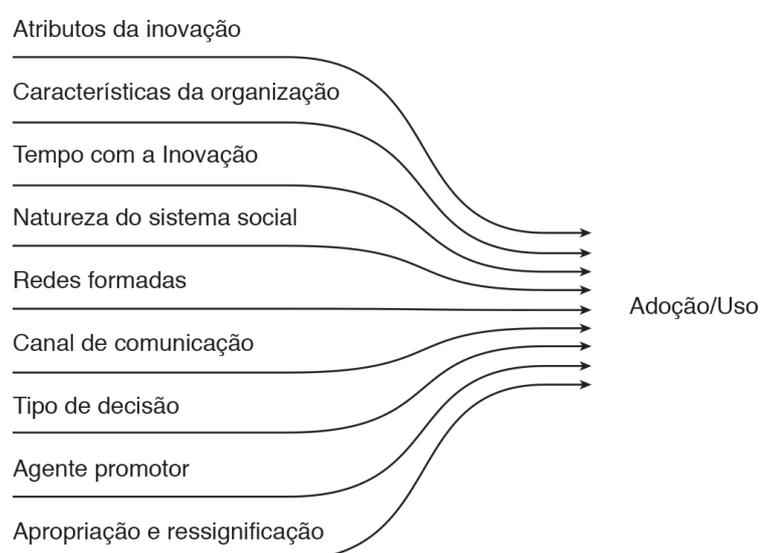
O programa *A União Faz a Vida* não está ligado a uma percepção de perda financeira por parte da Secretaria de Educação, visto que o poder público tem por hábito investir na educação e também confia no Sicredi, uma cooperativa que atua de forma próxima às prefeituras, fomentando a região. Porém, existe um risco percebido na mudança pelos docentes, esse foi e ainda é um grande impedidor da adoção do programa por alguns educadores, mesmo que eles compreendam que a metodologia é adequada e que os resultados são observáveis.

Além de haver uma forte competição entre projetos e programas dentro das escolas, que contam com outros projetos, como o Verde é Vida, da Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), as próprias Secretarias de Educação demandam projetos para as escolas (como as Olimpíadas Rurais, em Arroio do Tigre). Dessa forma, o grau de competitividade é alto, fazendo com que muitos docentes questionem-se sobre qual projeto seguir. Contudo, ao colocar um coordenador local do programa em cada escola, bem como ao aproximar a assessoria pedagógica da escola (o que os demais não fazem), o programa conseguiu diminuir a competitividade.

Compreende-se que muitos elementos da persuasão foram sendo alterados ao longo do tempo, e isso fez com que a inovação social fosse inserida paulatinamente na rotina de cada escola. Tal fato também sinaliza que a inovação não permaneceu estática ao longo do tempo, sendo, portanto, ressignificada.

A Figura 17 apresenta as especificidades presentes no processo de difusão híbrido e nos estágios da adoção que fizeram com que os educadores de seis municípios continuassem no programa após 2009.

Figura 17 – Especificidades da difusão na adoção pelos educadores – após 2009



Fonte: Elaborada pela autora.

Entre as especificidades do processo que podem ter colaborado para essa adoção contínua, encontram-se as características percebidas pelos adotantes na inovação social: alta vantagem relativa, alta compatibilidade, alta observabilidade, média competitividade, forte pressão social. Um elemento novo que começou a ser identificado foi o fato de a inovação atender a uma questão territorial.

Também foram percebidas como relevantes as características da organização que geraram a inovação: ser promovida por uma organização sem fins lucrativos, ativa e participativa na região e que também é significativa para a economia do município. Principalmente em Candelária onde grande parte da população faz parte da cooperativa.

A estrutura formal (Secretaria de Educação) quanto a informal (SUREG Centro Serra e Unisc); a cultura coletivista e cooperativa; as normas; e as relações interpessoais que foram firmadas entre a Coordenadora Regional da SUREG e os educadores, e entre a Coordenadora Regional da SUREG e as Coordenadoras Locais de cada Secretaria de Educação conduziram à difusão.

As redes formadas ao longo do processo também apresentaram um papel relevante na hora de difundir a mensagem e auxiliar na adoção todas as redes que foram formadas ao longo do tempo, tanto a horizontal (Sistema Sicredi/Fundação Sicredi e Unisc; Sistema Sicredi/Fundação Sicredi e Prefeituras) quanto as informais.

Um ponto que chamou a atenção foi o uso prioritário do canal de comunicação interpessoal (bilateral), reforçado pelos canais de comunicação em massa e interativo que diminuíram o ruído da mensagem uma vez que forneceram informações adicionais sobre a inovação e reverteram, em algumas escolas, a percepção negativa sobre o programa.

O tipo de decisão também foi relevante, uma vez que ela havia sido imposta por uma autoridade – educadores são subordinados à Secretaria de Educação e todas as escolas devem adotar. Entretanto, essa visão negativa foi sendo lentamente modificada pelos agentes promotores da difusão e da inovação: lideranças de opinião (Coordenadora Regional da SUREG) e assessoras de mudança (Assessoras Pedagógicas da UNISC). Esses atores, por sua vez, também foram sendo percebidos de forma diferente à medida que se aproximavam do dia a dia de cada escola, de cada docente, indicando que a semelhança é realmente facilitada por uma proximidade física e que o fato de os indivíduos que emitem a mensagem serem semelhantes no que tange a fatores socioeconômicos/crenças e diferentes no que tange à inovação pode alterar atitudes e mudar comportamentos.

Finalmente, o longo período de tempo com a inovação, de forma sistemática e contínua, fez com que ela fosse apropriada por muitos educadores e alunos, bem como ressignificada no momento em que saiu da sala de aula para ser incorporada pela comunidade, conduzindo assim a um novo processo difusão em 2013.

5.2.2.3 Comparação dos dados encontrados na difusão com os educadores à luz da teoria

A descrição acima sobre os processos de difusão centralizados, realizados pelo Sistema Sicredi/Fundação Sicredi nos educadores, e os processos de difusão descentralizados promovidos pela Secretaria de Educação, pelos Educadores e pela comunidade, ao longo das cinco etapas da adoção que ocorreram de 2000 a 2013, permitem algumas reflexões apoiadas na literatura.

No que diz respeito ao sistema social, as redes horizontais (Sistema Sicredi/Fundação Sicredi; Unisc e Prefeituras) e as redes informais (entre os demais atores sociais) auxiliaram no processo de difusão, sendo coerente com Katz (1962) sobre a importância da formação de redes no processo de difusão. Por sua vez, o processo passou de apenas centralizado pelo Sistema Sicredi/Fundação Sicredi para descentralizado, configurando-se em um processo de difusão híbrido (ROGERS, 2003). Tal fato propiciou uma amplitude para a mensagem uma vez que novos atores (emissores) foram inseridos, bem como auxiliou a transferir conhecimento (POWEL, 1998) e a conectar os membros do sistema social (CASTELLS, 2000); endossou a inovação social (HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003) e, conseqüentemente, diminuiu a percepção de risco (SIX, 2010).

Como esperado, as estruturas sociais (formal e informal) propiciaram a regularidade e a estabilidade para o comportamento dentro do sistema social (ROGERS; 2003; SAFFRON et al., 2007), fazendo com que os docentes participassem das capacitações, dos encontros, das oficinas e das reuniões, além de contribuir para que muitos adotassem ao Programa. Por sua vez, a cultura da região, aliada às normas, definiu que comportamento seria tolerável, servindo como um guia ou um padrão para os membros de um sistema social (KATZ, 1962; KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; MARTINELLI et al, 2003; ROGERS, 2003). Esse fato, por diversas vezes, atrapalhou o diálogo, bem como o entendimento da mensagem, pois os docentes não expressavam as suas dúvidas por acreditarem que isso era o que se esperava deles.

Com relação ao elemento da difusão, canal de comunicação, observou-se a predominância do canal interpessoal (ROGERS, 2003), sendo que os demais canais (massa e interativo) foram utilizados mais como ferramentas de apoio à mensagem do que propriamente como espaços para emitirem mensagens. Isso sinaliza que

inovações sociais, devido a seu grau de complexidade, requerem que a mensagem seja transmitida por meio de uma conversa face a face, sem a intermediação de dispositivos técnicos para serem aceitas.

Também ficou claro, no caso analisado, que a forma com que a mensagem da inovação será percebida e interpretada pelo receptor dependerá tanto dos signos que forem utilizados na mensagem, quanto dos canais que forem utilizados para emití-la (CASTELLS, 2000; ROGERS, 2003). Quando a mensagem era emitida por um emissor que apresentava um alto grau de semelhança (*socioeconômico*) e um baixo grau de diferença (sobre a inovação) em relação ao receptor, aquele conseguia transmitir signos que eram facilmente decodificados pelos docentes e, por sua vez, aceitos (ROGERS, 2003). Por outro lado, quando o canal interpessoal era utilizado por pessoas diferentes em relação ao receptor, os ruídos da comunicação eram ampliados, e a rejeição da mensagem era imediata. Dessa forma, quanto mais semelhantes forem os indivíduos, mais fácil serão a transferência de ideias (ROGERS, 2003; SIX, 2010) e uma possível aceitação.

Outro ponto relevante diz respeito à proximidade física, somente quando as Assessoras Pedagógicas foram nas escolas, elas passaram a compreender o sistema social onde a inovação estava sendo inserida e adequaram a linguagem. Esse movimento gerou uma aproximação entre as Assessoras e os educadores, o que propiciou uma abertura para o programa em muitas escolas. Desse modo, a semelhança é realmente facilitada por uma proximidade física, quando os indivíduos pertencem aos mesmos grupos, vivem ou trabalham perto uns dos outros e quando esses indivíduos compartilham interesses semelhantes (ROGERS, 2003; SIX, 2010).

No que tange ao papel dos emissores da mensagem, observou-se a importância da liderança de opinião e dos assessores de mudança na hora de influenciar atitudes ou comportamento de outros indivíduos (TAYLOR; 1970; ROGERS; 2003; MOULAERT; 2005; SAFFRON et al., 2007). Entretanto, os agentes de mudança, por representarem as organizações que desejam promover mudanças nesse sistema, no caso o Sistema Sicredi/Fundação Sicredi, acabaram por apresentar um alto grau de semelhança em relação ao receptor, o que, no caso do poder público, não foi significativo, mas, no caso dos educadores, foi relevante, promovendo uma rejeição imediata à mensagem que estava sendo emitida sobre o programa. Por sua vez, o tempo de difusão foi longo, constante e acelerado pelos seguintes aspectos:

- topologia da rede (horizontal e informal), quanto mais a rede gerava espaços para os seus membros falarem sobre a inovação, mais rapidamente a mensagem da inovação foi se espalhando (SIX, 2010);
- percepção de haver um ganho de recompensa em se adotar a inovação em relação ao estado atual (SIX, 2010);
- diminuição do ruído na comunicação (SIX, 2010);
- qualidade da ideia, que é inerentemente inspiradora e envolvente para alguns atores sociais (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010);
- programa orientado em torno de uma missão social (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Finalmente, com relação aos cinco estágios de adoção – conhecimento, persuasão, decisão, implantação e confirmação –, observou-se que o estágio do conhecimento conseguiu desmitificar o papel da inovação a seus possíveis adotantes (RICHERSON; MULDER; VILA, 2001). Nesse ponto, são relevantes as redes informais que foram criadas com os educadores que propiciaram a difusão descentralizada, bem como a rede horizontal com poder público, que agregou valor ao programa por meio do seu endosso (MURRAY et al., 2011). Outra questão diz respeito ao risco de mudança e à competitividade que não foram mencionados na literatura, mas que aparecerem de forma significativa no caso.

Compreende-se que, nessa fase, cada receptor interpretou as mensagens sobre o programa de acordo com as suas atitudes individuais e as crenças existentes (ROGERS, 2003). Por sua vez, o emissor (Sistema Sicredi/Fundação Sicredi) só conseguiu reverter uma percepção negativa quando passou a observar as características (socioeconômicas, as variáveis da personalidade e o comportamento da comunicação) dos membros do sistema social na hora de emitir a mensagem sobre a inovação, adequando a mensagem da inovação social a cada público (MUNFORD, 2002).

O estágio da persuasão conseguiu, após diversas mudanças no processo, alguns avanços: (a) promover uma discussão sobre a nova ideia com outros; (b) formar imagens positivas da mensagem da inovação; (c) fomentar a aceitação ou não da mensagem sobre a inovação; e (d) dar suporte para o comportamento inovativo do sistema que conduz a uma decisão (ROGERS, 2003).

Tais fatores fizeram com todas as características presentes na persuasão formassem uma atitude favorável na mente dos educadores e da comunidade: vantagem relativa (ROGERS, 2003; MULGAN et al., 2007a; FLIGHT et al., 2011), compatibilidade (ROGERS, 2003; MULGAN et al., 2007a), complexidade (ROGERS, 2003), experimentação (ROGERS, 2003; MULGAN et al., 2007a), observabilidade (ROGERS, 2003; BORNSTEIN, 2006; MULGAN et al., 2007a; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010), pressão social (KATZ, 1962), risco percebido e competitividade. Contudo, apesar de todos concordarem agora que o programa é bom para a escola, para a comunidade, para os alunos e para os docentes, nem todos desejam adotar a inovação social. Sendo assim, nem todas as inovações serão aceitas ou adotadas (KATZ; 1962) mesmo que:

- a mensagem da inovação esteja adequada para cada estrutura social – formal e informal (COLEMAN; KATZ; MENZEL, 1957; KATZ; 1962; KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963, SIX, 2010); bem como tenha o apoio e seja emitida por uma organização sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda – o Sistema Sicredi/Fundação Sicredi (SOCIAL INNOVATION REVIEW, 2003 MULGAN et al., 2007b);
- a cultura coletivista da região (FLIGHT et al., 2011) e da inovação social atenda a uma questão de uma área geográfica específica (ANDREW, KLEIN, 2010);
- exista uma imitação por parte de potenciais adotantes dos parceiros de rede que já adotaram uma inovação;
- exista uma forte e constante presença de liderança de opinião, de agentes de mudança e de assessores de mudança (ROGERS, 2003).

Também nada assegura que, depois de adotar uma vez, o educador ou o município continuará adotando, muito menos que essa primeira adoção significou que a inovação foi de fato aceita (KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963), uma vez que essa adoção pode ser fruto de uma pressão social (KATZ; 1962) ou de uma obrigatoriedade, por exemplo, por decisão de uma autoridade (KATZ; 1962; KATZ; LEVIN; HAMILTON, 1963; ROGERS, 2003).

Como se observa da análise realizada acima, o processo de difusão de inovações sociais apresentou algumas especificidades que auxiliaram na adoção: a formação de redes (horizontais e informais); o tipo de decisão (imposta por uma autoridade); os atributos inerentes a inovação (cidadania e cooperação); o uso do canal interpessoal bilateral; a mensagem emitida por um emissor semelhante ao receptor; o tempo com a inovação; a natureza do sistema social (cultura cooperativista); a constante presença de líderes de opinião e de assessores de mudança; mensagens emitidas por uma organização sem fins lucrativos e com o endosso do poder público; a ressignificação da inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o processo de difusão de uma inovação social desenvolvida por uma organização sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda: o programa *A União Faz a Vida*. Concebido de forma conjunta pelo Sistema Sicredi e pela Fundação Sicredi, o programa leva às comunidades de quatro estados brasileiros práticas de educação cooperativa e de resolução de problemas locais, contribuindo para a formação integral de crianças e adolescentes, que constroem e vivenciam atitudes e valores de cooperação e de cidadania.

Estudos sobre difusão presentes na literatura inclinam-se fundamentalmente para a inovação tecnológica, ressaltando a forma como uma dada tecnologia é acolhida e adotada pelo mercado. A análise da literatura indica não haver um único modelo teórico predominante. Do mesmo modo, o estudo da aplicação dos diferentes modelos à prática demonstra não serem eles conflitantes ou incompatíveis, mas, até certo ponto, complementares.

Pareceu conveniente, portanto, proceder-se a um estudo da forma como se processa a difusão, não de uma inovação tecnológica, mas de uma inovação social. Pressupõe-se, portanto, que, havendo características distintas entre os dois tipos de inovação, o processo de difusão seja também distinto. Nesse sentido, optou-se pela fusão de modelos que se mostram como os mais citados na literatura e que descrevem difusões de inovações tecnológicas. O quadro conceitual resultante, e que serviu de base para esta tese, une os pressupostos básicos desenvolvidos por Katz, Levin e Hamilton, em 1963; por Katz, em 1999; e por Rogers, em 1962 e em 2003, desenvolvidos agora à luz da inovação social.

O estudo realizado indicou haver, efetivamente, algumas características do processo de difusão de uma inovação social que são distintas do processo de difusão de uma tecnologia.

A primeira constatação refere-se ao fato de que não existem dois processos separados, um para a difusão e outro para a adoção. Embora grande parte da literatura produzida na área da Administração para inovação tecnológica mantenha o foco apenas na adoção, denominando-a de processo de difusão, a pesquisa de campo corroborou que tais processos ocorrem de forma integrada quando a inovação é social e devem ser analisados de forma conjunta.

Na inovação social, a difusão assume um importante papel fazendo com que a inovação saia dos muros imaginários que compreendem uma região ou uma organização e ganhe escala, rompendo paradigmas de modo a promover um valor social. Dessa forma, pouco auxiliará uma organização saber a taxa de adoção de uma inovação social em uma população ou o tempo decorrido para que a adoção ocorra sem compreender os fatores que conduziram a esse cenário. Compreende-se, então, que os gestores de inovações sociais não estão preocupados com métricas, em quantificar os resultados e, sim, em assegurar que eles ocorram (mesmo que apenas com uma pessoa), o que torna os processos de difusão e de adoção de inovações sociais interligados.

Outra particularidade nesse processo diz respeito às diversas áreas de conhecimento que são necessárias em um estudo sobre a difusão de inovações sociais. Se, em um primeiro momento, a difusão da inovação social parecia algo que poderia ser analisado com base nos preceitos da Administração, com o passar do tempo, foi sendo constatado que, para gerar e/ou compreender a difusão de inovações sociais, fazem-se necessários conhecimentos das mais diversas áreas, entre elas, a Sociologia e a Comunicação, o que torna o campo extremamente complexo.

Os conhecimentos fornecidos pela Sociologia, como o comportamento humano em função do meio e os processos que interligam os indivíduos em associações, grupos e instituições, e pela Comunicação, enquanto campo de conhecimento que estuda os processos de comunicação humana, são fundamentais para a difusão, uma vez que auxiliam a sistematizar as práticas que serão utilizadas para administrar todo o processo.

A segunda constatação está relacionada aos diversos processos de difusão que podem ocorrer ao mesmo tempo (a difusão centralizada e a descentralizada, que se configuram em uma difusão híbrida), logo após a organização geradora da inovação iniciar a propagação da mensagem sobre a inovação.

Como a inovação social é um processo em essência colaborativo, a difusão descentralizada assume um papel relevante uma vez que a mensagem passa a ser emitida por todos os atores sociais e não apenas pela organização que faz a gestão da inovação; observa-se também que, em muitas inovações sociais, essa gestão também é compartilhada. Tal multiplicidade de atores pode tanto gerar ruídos na mensagem quanto dispersá-la. Esse ponto sinaliza mais uma diferença entre o

processo de difusão de uma inovação tecnológica e o processo de difusão de uma inovação social, a necessidade de se fazer uma gestão integrada dos processos de difusão centralizada e descentralizada que dê conta da complexidade presente nele.

A terceira constatação envolve os elementos que foram propostos para o processo de difusão de inovações sociais, oriundos da junção dos modelos teóricos de difusão de inovações e da fundamentação sobre inovação social.

Neste estudo, observou-se a presença de todos os cinco elementos presentes no quadro conceitual básico: inovação, sistema social, canal de comunicação, tempo e adoção. Embora os elementos sejam os mesmos, as características presentes neles não o são, sendo a junção dessas especificidades que confere, ao processo de difusão de uma inovação social, um caráter único e o torna distinto de um processo de difusão de uma inovação tecnológica. Tendo em vista ser essa uma questão importante dentro do estudo, reforçam-se aqui alguns argumentos.

A primeira especificidade é a própria característica da inovação. A inovação social é compreendida como um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral. Sendo assim, como dito anteriormente, a construção conjunta, o atendimento às necessidades sociais e o valor social gerado são pontos intrínsecos à inovação social, o que a diferencia de uma inovação tecnológica.

Essas propriedades acabam por fomentar as demais especificidades do processo de difusão de inovação social: as redes formais e informais; a natureza do sistema social; a mensagem, os canais e a relação emissor/receptor; os atributos percebidos.

Os gestores da inovação social não formam uma rede de colaboração para obter uma vantagem competitiva, embora isso possa eventualmente acontecer. Suas redes objetivam unir os diversos atores sociais, o que dá coerência à mensagem, uma vez que inovações sociais costumam atender a necessidades sociais complexas. Essas redes também têm a finalidade de gerar um endosso à inovação social. Sendo assim, a formação de redes fomenta a difusão e auxilia a diminuir a percepção de risco de se adotar uma inovação. Esse fato está intrinsecamente relacionado à natureza do sistema social.

Na inovação social, os atores sociais que geram a inovação social são indivíduos que atuam em arranjos institucionais com características e funções distintas: os movimentos sociais, as instituições de caridade, as empresas sem fins

lucrativos e as organizações de base comunitária, o governo, as empresas sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda e as empresas com fins lucrativos socialmente responsáveis. O fato de uma inovação social pertencer ou ser oriunda de um determinado arranjo propicia percepções distintas aos receptores.

Conforme a cultura local e a vivência que o receptor (possível adotante) teve com um determinado arranjo, ele poderá ter entendimentos diferentes da atuação desse arranjo, o que poderá facilitar ou dificultar a aceitação da mensagem e a adoção da inovação. Por exemplo, se a mensagem da inovação social for emitida por uma ONG que é conhecida por ter ações radicais (como o Greenpeace) e o receptor for contrário a esse tipo de ação, uma vez que a sua cultura baseia-se no diálogo e não no enfrentamento, ele poderá automaticamente rejeitar qualquer mensagem oriunda dessa ONG. O mesmo poderá acontecer se a mensagem for emitida pelo governo e o receptor for contrário ao partido político que está no poder público, ele poderá rejeitar a inovação mesmo que ela promova melhorias na comunidade. Isso indica a necessidade de compreender o sistema social (cultura, normas, estrutura social informal) onde o receptor e o emissor estão inseridos.

Entre as formas encontradas na teoria para minimizar a percepção negativa, bem como para gerar uma percepção positiva entre os membros do sistema social estão a definição do teor da mensagem, a escolha dos canais de comunicação e a relação de semelhança e de diferença entre o emissor e o receptor.

A mensagem emitida pelo receptor sobre a inovação social deve apresentar signos (significado e significante) que estejam de acordo com o sistema social do receptor. Embora isso pareça simples, uma vez que é a essência de qualquer processo de comunicação, as especificidades da inovação social, do emissor e do receptor tornam o processo múltiplo. Como a inovação social é emitida por atores sociais diversos, o tom da mensagem e a decodificação da mensagem podem ser afetados pelos ruídos presentes na comunicação. Além disso, uma mensagem que parece inspiradora para um grupo pode não ser para outro. Unificar a mensagem e, ao mesmo tempo, personalizar a mensagem a cada indivíduo parece ser um requisito da difusão de uma inovação social.

Apesar de a literatura sinalizar para o uso de todos os canais de comunicação, o canal prioritário na difusão, para emitir a mensagem sobre uma inovação social complexa ou que lida com uma necessidade social delicada, deve ser o interpessoal (bilateral), uma vez que a conversa face a face pode auxiliar a

desmitificar questões pertinentes à inovação social e ao próprio arranjo que originou a inovação. Os demais canais (massa e interativo) devem ser utilizados apenas como reforço para a mensagem. Esse ponto configura uma diferença entre a inovação tecnológica e a social.

Já o fato de o emissor ter um alto grau de semelhança (compartilhamento de certos atributos, como crenças, educação, situação socioeconômica) e um baixo grau de diferença (conhecimentos específicos sobre a inovação) em relação ao receptor reforça preceitos levantados na fundamentação teórica. Esse ponto sinaliza que inovações sociais precisam de emissores com um alto grau de semelhança, mas com algum grau de diferença em relação aos seus receptores para que a mensagem possa ser compreendida, mas, também, para que desperte a atenção uma vez que, quando dois indivíduos não são idênticos em relação à compreensão técnica acerca da inovação, existe alguma informação nova para a troca.

Conclui-se, assim, que a forma com que a mensagem é percebida e interpretada pelo receptor dependerá dos símbolos que são utilizados na mensagem (unificados, mas, ao mesmo tempo percebidos como individualizados) e dos canais que forem utilizados para emití-la (prioritariamente interpessoal), ponto esse que é facilitado quando ocorre um encontro face a face e quando os atores sociais compartilham interesses semelhantes. Isso sinaliza que a especificidade de uma inovação social requer a priori uma proximidade física entre o emissor e o receptor, algo que não ocorre na inovação tecnológica.

Outro ponto que auxilia na difusão e na adoção de uma inovação social são os diversos atributos nela percebidos pelos receptores, entre eles, uma alta vantagem relativa social; uma alta compatibilidade; uma alta observabilidade; uma baixa percepção de risco, ou seja, ser oriunda de uma organização cujos fins primários são sociais; e a territorialidade.

Alguns atores sociais adotam inovações sociais pelo *status* que eles terão na comunidade com essa ação. Mas, também, por acreditarem que não se pode viver em uma sociedade sem contribuir com ela e construir nela. Este último ponto distingue a inovação social de uma simples ação de responsabilidade social e a distancia da adoção de uma inovação tecnológica.

A observabilidade dá inovação social a credibilidade necessária, uma vez que existem vários problemas sociais e várias inovações sociais tentando saná-los.

Saber em qual inovação social deve se inserir pode representar uma grande tensão para um ator social. Porém, ela pode ser minimizada quando ele percebe (visualiza) os resultados de uma determinada inovação social.

Por sua vez, a percepção de risco da mudança, que parece ser inerente a inovações sociais, foi um atributo que não estava presente no modelo e que apareceu no caso. Observa-se que, ao propor alterar o *status quo* de uma comunidade ao longo do tempo, a inovação social pode despertar nessa comunidade um receio em relação a como será essa nova realidade, também pode esbarrar em uma cultura que não gosta de mudanças, o que, mais uma vez, reforça a importância de compreender a cultura dos membros do sistema social onde a inovação social pretende ser inserida.

Uma inovação social visa a gerar um valor social; contudo, as empresas sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda trazem mais um vetor: a geração do valor econômico. Essa duplicidade que assegura a sustentabilidade também pode gerar descrença nos receptores dos reais objetivos da organização. Sendo assim, nem sempre o fato de a organização ser social assegura a adoção, uma vez que ela pode esbarrar no preconceito existente na área social.

O último atributo encontrado foi a territorialidade da inovação social. Quando uma inovação social envolve uma territorialidade, ela está promovendo a reconfiguração das relações socioespaciais, ou seja, está utilizando espaços que antes eram ignorados e fomentando mudanças pertinentes àquela realidade e espaço o que gera um empoderamento do cidadão, uma vez que ele percebe a inovação social como pertencendo ao seu bairro/cidade, portanto, como sua.

A quarta constatação oriunda deste trabalho está relacionado ao fato de que a decisão de adoção imposta por uma autoridade não assegura que essa inovação social será adotada por todos os membros do sistema social. Uma vez que outras questões surgem e podem impedir que essa adoção aconteça de forma individual. Um fator que pode provocar a rejeição e a não adoção é a pressão social. Quanto mais forte for a pressão, mais a inovação social é difundida, entretanto, maiores são as chances de resistência, uma vez que a inovação social pressupõe um processo colaborativo, o que não condiz com uma imposição.

Outra forma de olhar esse dado seria compreendendo que, na verdade, não existe, nem nunca existirá, uma unanimidade quando se trata da adoção de uma inovação social. Sendo assim, não existe uma fórmula pronta quando se deseja

assegurar a adoção ou a continuidade de uma adoção, uma vez que todo o processo envolve pessoas e pessoas podem ser imprevisíveis.

A quinta e última constatação refere-se à ressignificação da inovação promovida pela sua difusão e adoção. O caso demonstrou que o sistema aprende com a inovação à medida que a utiliza. Conforme a inovação social vai sendo incorporada e apropriada, ela também pode ser alterada, passando a ter uma nova finalidade. Isso ocorre no momento em que o motivo que a originou foi minimizado. Como existem diversos outros problemas prementes, a inovação social pode ser ressignificada, ou seja, pode não ser vista mais como uma inovação, mas como uma prática diária, ou assumir uma nova forma ao se transformar em outra inovação social.

As constatações acima indicam, portanto, que o processo de difusão de inovações sociais é distinto do processo de difusão de uma inovação tecnológica. Dessa forma, é possível apresentarem-se algumas reflexões que possibilitem o desenvolvimento da teoria e da prática sobre inovações sociais e que se mostram como contribuições deste estudo.

As contribuições teóricas deste estudo envolvem uma definição de inovação social; e o aprofundamento da teoria de difusão de inovações e das especificidades da difusão de inovações sociais.

A definição de inovação social proposta para esta pesquisa com base nos principais estudos desenvolvidos da década de sessenta até hoje é a seguinte: a inovação social é um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral. Nessa definição, o objetivo da inovação social é atender às necessidades sociais de forma permanente, promovendo uma mudança sistêmica (compreendida pelo valor social gerado).

Ao colocá-la como processo, não se limita a inovação social a uma única configuração, uma vez que ela deve ser adaptada conforme a necessidade que se deseja sanar. Além disso, deixa-se claro que ela não está restrita a uma forma, mas a tudo que conduza ao valor social. Finalmente, a última premissa da inovação social é o fato desse processo ser participativo: requerer a participação de mais de um ator social ao longo de todo o processo (da criação a adoção) dá legitimidade à inovação e a distingue de uma inovação tecnológica ou de uma tecnologia social.

No que tange à teoria da difusão, este estudo apresenta um novo olhar sobre o processo de adoção, incorporando ao processo de difusão, o que coloca a difusão como protagonista e não mera coadjuvante da adoção. Para existir de fato, e deixar de ser apenas uma ideia, a inovação precisa ser difundida dentro de uma organização ou de um ambiente. Além disso, somente sendo propagada externamente, uma inovação poderá ser adotada (por organizações, por comunidades, por pessoas) e com isso se manter, o que faz com que os processos de difusão e o de adoção sejam complementares e interligados.

Sendo assim, o processo de difusão passa a ser compreendido como uma (a) inovação que é (b) comunicada através de (c) canais de comunicação, durante certo (d) tempo, entre os (e) membros de um sistema social de modo a ser (f) aceita e adotada. Essa proposição também aponta para a necessidade incorporar outras áreas de conhecimento (sociologia e comunicação) na hora de compreender o sistema social, a mensagem, os canais de comunicação, a relação entre os emissores e os receptores.

O processo de difusão de inovações sociais também é distinto de uma inovação tecnológica, uma vez que apresenta especificidades que tornam o processo único. Essas características também indicam a necessidade de estudos que aprofundem cada uma das especificidades que foram encontradas no processo de difusão de inovações sociais, principalmente, a cultura e a questão política.

A cultura está intimamente relacionada à cognição. Os indivíduos aprendem observando comportamentos do seu grupo e delimitam os seus padrões de comportamento de acordo com as formas simbólicas que compreenderam nas suas interações. Esses processos simbólicos modificam-se de acordo com os contextos: político, social, econômico etc., onde os sujeitos estão inseridos e que não são estanques. O posicionamento do sujeito nesses contextos sociais irá determinar que inovações sociais são pertinentes a sua realidade e a seu grupo e, conseqüentemente, quais devem ser difundidas, adotadas e rejeitadas. Por outro lado, a questão política, que não aparecia no instrumento teórico, mostrou-se de extrema relevância na gestão do caso, pois pode fazer com que a inovação seja descontinuada ou não adotada. De fato, aspectos relativos às implicações da sucessão de um partido político por outro, e as lutas de poder inerentes, são importantes e vão além do mérito intrínseco da inovação social. A transição política acrescenta ao processo argumentos e empecilhos que podem entravar o processo,

pois a lógica não se apoia no bem realizado, mas, sim, na autoria do bem e na sua vinculação política. Embora não fosse objeto do estudo, as implicações de poder aparecem como importantes e sugerem que, novos estudos, as contemplem.

Com relação às implicações gerenciais, compreende-se como pontos de atenção a formação de redes formais e informais, o processo de difusão híbrido e o tempo demandado no processo.

Uma organização que opta por formar redes formais com o poder público tanto pode ser prejudicada, quanto auxiliada. Se, por um lado, a fundamentação teórica aponta para a necessidade de uma inovação social aproximar-se dos órgãos públicos para obter recursos e endosso, bem como para promover a adoção de uma inovação social por um grupo, por outro lado, compreende-se que a alternância de partidos políticos no poder (característica de uma democracia) pode comprometer a continuidade de uma inovação social, uma vez que a organização geradora da inovação ficará refém dessa sazonalidade política.

Já as redes informais firmadas entre os gestores e os executores de inovações sociais baseiam-se em relações interpessoais. Se, por um lado, elas propiciam amplitude à mensagem, por outro lado, não podem ser controladas pela organização. Sendo assim, faz-se necessário desenvolver estudos sobre as vicissitudes das redes (formais e informais) em um determinado sistema social (cultura, normas, estrutura social informal) que auxiliem os gestores na hora de desenvolver uma estratégia de difusão de inovações sociais.

Um segundo ponto envolve os diversos processos de difusão que ocorrem ao mesmo tempo (a difusão centralizada e a descentralizada, que se configuram em uma difusão híbrida), logo após a organização geradora da inovação iniciar a propagação da mensagem sobre a inovação, e que podem gerar ruídos na mensagem e/ou dispersá-la. Organizações gestoras de inovações sociais precisam desenvolver um mapeamento dos processos descentralizados e centralizados que as guie na elaboração de estratégias que minimizem os impactos ocasionados pela difusão híbrida, destinando ao processo de difusão a mesma atenção que é direcionada, por exemplo, à geração do produto/serviço que irá atender à necessidade social. Precisam igualmente compreender que o sistema irá aprender sempre, pois cada município pode apresentar uma dinâmica distinta.

O terceiro ponto envolve o tempo que é demandado no processo. Embora a difusão seja facilitada pelo perfil social da inovação, a adoção costuma ser lenta.

Entretanto, muitos problemas sociais são prementes e não podem “esperar” para serem solucionados. Conseguir acelerar o tempo de adoção configura-se um desafio para os gestores de inovação social.

Toda essa complexidade (redes, processo híbrido e tempo) requer o desenvolvimento de novas competências que deem conta da gestão de um intrincado processo de difusão que transpõe os muros da organização, uma vez que é promovido de forma colaborativa por diversos atores sociais.

O foco exploratório deste estudo objetivou proporcionar maior familiaridade com o problema, uma vez que investigou um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Portanto, permitiu uma análise mais aprofundada de uma inovação social empreendida por uma organização sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda, suscitando novos estudos.

A primeira sugestão de estudo refere-se à cultura e à subcultura. Observou-se, ao longo dos casos, que a cultura desempenha um relevante papel na difusão e na aceitação de uma inovação social. Dessa forma, recomenda-se um aprofundamento no tema *cultura*, para que novas questões presentes na fundamentação teórica específica sobre ele (incluindo subcultura) sejam inseridas no modelo. Cultura, aqui, representa uma característica multifacetada, referindo-se à cultura organizacional, mas, principalmente, à cultura local, derivada da própria história da comunidade que difunde ou que adota uma inovação social. Também se recomenda que seja desenvolvido um novo estudo de caso que questione se e o quanto a cultura é importante em outros municípios ou se foi algo específico dos municípios analisados.

A segunda sugestão envolve os processos de difusão (centralizados e descentralizados). A complexidade dos processos e o número de casos direcionaram este estudo para uma análise do processo centralizado entre o Sistema Sicredi e poder público e do processo descentralizado pelo poder público (poder público e educadores). Mas outros processos descentralizados existiram (educadores e alunos, educadores e comunidade, comunidade e comunidade). Por isso, indica-se um estudo que analise apenas os processos de difusão descentralizados espontâneos, comparando-os com os processos centralizados e descentralizados controlados, de modo a verificar o papel de cada um ao longo do processo de difusão. Nessa mesma linha, um terceiro estudo poderia ter como foco

a compreensão de qual é o real papel dessas redes informais na adoção de uma inovação social.

Como quarta sugestão sugere-se analisar a mensagem sobre a inovação social que é emitida na difusão. Tanto aprofundar quanto trazer esse olhar da comunicação para a Administração, por meio da compreensão dos signos, dos canais de comunicação e dos emissores ao longo do processo poderá ser enriquecedor, uma vez que propiciará uma melhor compreensão do processo. A quinta sugestão de estudo diz respeito à questão partidária, compreender o quanto ela pode afetar a aceitação e a adoção da inovação, visto que os integrantes de partidos políticos podem ser um forte grupo de referência.

Uma consideração final refere-se às opções da pesquisadora com relação à base teórica. Embora fosse possível partir-se de um amplo espectro de abordagens contidas nos estudos organizacionais, a complexidade do tema exigiu algumas tomadas de decisão que implicaram algumas simplificações. Por exemplo, uma ampla apreciação sobre a organização como sistema cooperativo (BARNARD, 1974) teria fornecido subsídios sobre o alinhamento de objetivos individuais e organizacionais. Uma discussão sobre a infusão de valor na organização (SELZNICK, 1972) poderia justificar a transformação institucional. A aplicação da Visão Baseada em Recursos, tão em voga e tão dominante, poderia oferecer a oportunidade para a discussão da mobilização de recursos e do desenvolvimento de capacidades específicas para a geração e para a difusão da inovação social. Da mesma forma, uma apreciação sobre o processo de institucionalização como mito e cerimônia (MEYER; ROWAN, 1977) teria servido para justificar a formação de projetos sociais que divergem de uma lógica exclusivamente racional instrumental. Finalmente, uma apreciação da difusão e da adoção de uma inovação social como um processo político, como uma disputa de poder, poderia trazer, também, novos esclarecimentos. Acredita-se que, sem dúvida, a aproximação dessas diferentes lentes traria uma riqueza teórica inestimável. Significaria, entretanto, adicionar uma complexidade ao estudo que fugiria ao escopo desta tese. Mas, de qualquer modo, representa um desafio para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

ALTER, Kim. Social Enterprise Typology. **Virtue Ventures LLC**, 2004. Disponível em: <<http://www.4lenses.org/setypology>>. Acesso em: 10 abr. 2011.

ALVORD, Sarah H.; BROWN, L. David; LETTS, Christine W. Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 40, p. 260, 2004.

ANDREW, Caroline; KLEIN, Juan-Luis. Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**, Collection Études théoriques, no ET1003, 2010.

APRESENTAÇÃO institucional 2012. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <danielah@unisinos.br> em 25 abr. de 2013

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, p. 329, 1964.

AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University, Jan., 2006.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, P. O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 40, n. 2, p. 159-171, 2005.

BALESTRIN, Alsones; ABARGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul., 2007.

BAPTISTA, Rui The diffusion of process innovations: A selective review. **International Journal of the Economics of Business**. v. 06, p, 107-129, 1999.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

BEAL, George; ROGERS, Everett M. The scientist as a referente in the communication of new technology. **American Association for Public Opinion Research**, may, 1958.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2009.

BIGNETTI, L. B.; CAPPRA, C.; THOMAS, E. Estudos Nacionais e Internacionais Sobre Gestão da Inovação: Uma Análise dos Principais Autores e das Vertentes Teóricas Atuais. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, **Anais...**, 2008.

_____; As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3-14, Janeiro/Abril, 2011.

BORNSTEIN, David. **Como mudar o mundo: empreendedores sociais e o poder das novas ideias**. Tradução de Alexandre Raposo e Maria Beatriz de Medina. Rio de Janeiro : Record, 2006.

BOWEN, H. R. Social responsibility of the business. New York: **Harpenfc Row**, 1953.

BSR Report 2010 - **Redefining Leadership**. Business for Social Responsibility. Disponível em; <https://www.bsr.org/pdfs/bsr-report/bsr_report_2010.pdf>. Acesso em: maio de 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, Vol. 2. 2000.

CAVALLI, Nicola. The Symbolic Dimension of Innovation Processes. **Journal American Behavioral Scientist**, v. 50, p. 958, 2007.

CHAMBON, J.-L.; DAVID, A. DEVEVEY, J.M.. Les innovations sociales. Paris, Presses Universitaires de France. **Coleção Que sais-je..**, 1982.

CHAND, Vijaya Sherry; MISRA, Sasi. Teachers as Educational-Social Entrepreneurs: The Innovation-Social Entrepreneurship Spiral. **Journal of Entrepreneurship**, v. 18, n. 219, 2009.

CHESBROUGH, H. The Era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n.3, p.35-41, 2003.

CHRISTIE, Michael J.; HONIG, Benson. Social entrepreneurship: New research findings. **Journal of World Business**, v. 41, p.1-5, 2006.

CLOUTIER, Julie. Qu'est-ce que l'innovation sociale? Collection Études théoriques. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**, n. ET0314, nov., 2003.

COLEMAN, James; KATZ, Elihu; MENZEL, Herbert. The Diffusion of an Innovation Among Physicians. **American Sociological Association**. V. 20, N. 4, p. 253-270, Dec., 1957.

CONHECENDO o programa a união faz a vida / Fundação Sicredi. Porto Alegre: **Fundação Sicredi**, 14 p, 2008.

CONVÊNIO entre SUREG Centro Serra e Prefeituras. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <danielah@unisinos.br> em 04 mar. de 2013.

CRISES. **Centre de recherche sur les innovations sociales**. Disponível em: <www.crisis.uqam.ca>. Acesso em: 25 jan. 2013.

CORAZZA, Rosana Icassatti; FRACALANZA, Paulo Sérgio. Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. **Nova Economia**. Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 127-155, mai./ago., 2004.

DART, Raymond. The Legitimacy of Social Enterprise. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 14, n. 4, summer, 2004.

DAWANS, Vincent; ALTER, Kim. The Four Lenses Strategic Framework - Toward an Integrated Social Enterprise Methodology, **The Four Lenses**, 2009. Disponível em: <<http://www.4lenses.org/>>. Acesso em: 15 abr. 2011.

DEBATE sobre filantropia nas universidades. **Instituto de Desenvolvimento Social – IDIS**, 2011. Disponível em: <<http://www.idis.org.br/acontece/noticias/o-debate-sobre-a-filantropia-nas-universidades/>>. Acesso em: 12 maio, 2011.

DEES, Gregory. The meaning of "social entrepreneurship". **Fuqua Duke**, 1998. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 15 janeiro 2011.

_____ ; ANDERSON; Beth Battle; WEI-SKILLERN, Jane. Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations. **Stanford Social Innovation Review**, Spring, 2004.

DIEESE. Mercado de trabalho metropolitano. Taxa de desemprego. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2013/201305pedmet.pdf>>. Acesso em: maio de 2013.

DIRETÓRIO de Grupos de Pesquisa do CNPQ. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - **CNPQ**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/>>. Acesso em: 05 maio, 2011.

DOYAL, Len; COUGH, Ian. **A theory of human need**. The Guildford Press, 1991.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo : Cengage Learning, 2008.

FAIRWEATHER, George W. **Methods for experimental social innovation**. New York: Wiley, 1967.

ESCOLA. A metodologia do Programa a União Faz a Vida. **Sicredi**, 2013 – CD-ROM

FARFUS, Daniele (org.), ROCHA Maria C. de S.(org.); CARON, Antoninho [et al.]. Inovações Sociais. **Coleção Inova**. SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, Curitiba, v. 2, p. 246, 2007.

FILHO, Genauto C. 2002. Terceiro setor, economia social, economia solidária, economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, SEI, v. 12, n. 1, p. 9-19, jun., 2002.

FILHO, Gino Giacomini; GOULART, Elias Estevão; CAPRINO, Mônica Pegurer. Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Revista FAMECOS** • Porto Alegre • nº 33 • agosto de 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre : Bookman, 2004.

FLIGHT, Richard L et al. A study of perceived innovation characteristics across cultures and stages of diffusion. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 1, winter, p. 109 -125, 2011.

FRANK, Kenneth; ZHAO, Yong; BORMAN, Kathryn. Social Capital and the Diffusion of Innovations Within Organizations: The Case of Computer Technology in Schools. **Sociology of Education**. Albany: V.77, N. 2; p.148-171, 2004.

FUNDAÇÃO Carlos Chagas. Pesquisa sobre o Programa A União Faz a Vida – municípios da SUREG SICREDI Centro Serra, CD-ROM, 2010.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores de Desenvolvimento Sustentável 2010 (IDS 2010). **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1703&id_pagina=1>. Acesso em: 21 mar. 2011.

GEROMETTA, Julia; HAUSSERMANN, Hartmut; LONGO, Giulia. Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, Oct., 2005.

GODIN, Benoît. Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper. Collection Études théoriques. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**, N. 11, 2012.

GODINHO, Manuel Mira; CARAÇA, João. Inovação tecnológica e difusão no contexto de economias de desenvolvimento intermédio, **Análise Social, (XXIV)**, 103/104, 1988.

GODOI, Christiane Kleinubing.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

HAFSI, Taïeb Strategic Management and Change in High Dependency Environments: The Case of a Philanthropy. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**, Workings Papers, n. ET0310, oct., 2003.

HARDY, Cynthia; PHILLIPS, Nelson; LAWRENCE, Thomas B. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **The Journal of Management Studies**. Oxford, v. 40, n. 2; p. 321, Mar 2003.

HAZEL, Kelly L.; ONAGA, Esther. Experimental Social Innovation and Dissemination: The Promise and Its Delivery. **American Journal of Community Psychology**, v. 32, ns. 3/4, dec., 2003.

HILLIER, J. et al. Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, **Géographie, économie, société**, v.2, n. 6, p.129-52, 2004.

HISTÓRICO 1902 a 1964. Sicredi. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=31215666&selectedMenuItemId=48&menuId=14&paneSelected=2&psmlToBack=14&timemilis=1368116209727&idxMaxNavHistory=1>> Acesso em: março, 2013.

HOBBSAWM, Eric. **A Era das Revoluções**. Europa 1789-1848. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HULGARD, Lars; FERRARINI, Adriane Vieira. **Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública**. Ciências Sociais Unisinos, v. 46, n. 3, p. 256-263, setembro/dezembro, 2010.

IBOPE. Matrículas nas escolas brasileiras. Notícias. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: maio de 2013.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>> Acesso em: maio de 2011.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio – Relatório Nacional de acompanhamento**. Brasília: Ipea, 2010.

JOVER, Jorge Núñez; CERESO José Antonio López. Technological Innovation as Social Innovation Science, Technology, and the Rise of STS Studies in Cuba. **Journal Science, Technology, & Human Values**, v. 33, n. 6, p. 707-729, nov., 2008.

KAHN, Lauren; ALI, Rushanara; BUONFINO, Alessandra; LEADBEATER, Charlie; MULGAN, Geoff. **Breakthrough cities: how cities can mobilise creativity and knowledge to tackle compelling social challenges**. British Council. The United Kingdom's international organization for cultural relations and educational opportunities. 2009.

KATZ, Elihu. The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis. **Public Opinion Quarterly**, v. 21, p. 61-78, 1957.

_____, Notes on the Unit of adoption in Diffusion Research. **Sociological Inquiry**, v. 32, p. 3-9, 1962.

_____, LEVIN, Martin L.; HAMILTON, Herbert. Traditions of Research on the Diffusion of Innovation. **American Sociological Review**, v. 28, p. 237-52, 1963.

_____, Theorizing Diffusion: Tarde and Sorokin Revisited. **The Annals**, v. 566, p. 144-155, 1999

KIMBERLEE, Richard et al. Shared Spaces: Social Innovation in Urban Health and Environment. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**. Collection Études théoriques, n. ET0902, feb., 2009.

KIST, Ana; PESAVENTO, Fábio. **A reestruturação do Sicredi**. Porto Alegre : Sicredi, 2011.

KLEIN, Juan-Luis. The Canadian Journal of Regional Science Special Issue on Territorial Development and Social Innovation. **Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales**, v. XXXII, n. 1; p. 3-12, 2009.

_____ ; FONTAN, Jean-Marc; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Social Entrepreneurs, Local Initiatives and Social Economy: Foundations for a Socially Innovative Strategy to Fight against Poverty and Exclusion. **Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales**, v. XXXII, n. 1, p. 23-42, 2009

_____ ; TREMBLAY, Diane-Gabrielle; BUSSIÈRES, Denis R. Social economy-based local initiatives and social innovation: a Montreal case study. *Int. J. Technology Management*, Disponível em: <http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec_id=33132> Acesso em: 12 fev. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 7ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

_____ ; LEE, Nancy. Best of breed: when it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, 'corporate social marketing' lead the pack. **Stanford Social Innovation**, Spring, 2004.

_____ ; KANAJAYA, Hennawan; SETIAWAN, Iwan . **Marketing 3.0**. São Paulo : Campus, 2010.

LAGO, Adriano; Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi “A União Faz a Vida”. XLVI **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**, julho de 2008.

LAZARSELD, P. F.; MERTON, R. K. Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In **Freedom and Control in Modern Society**, Morroe Berger, Theodore Abel, and Charles H. Page, eds. New York: Van Nostrand, p.18–66, 1954.

LE BER, Marlene J.; BRANZEI, Oana. (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation. **Business Society**, v. 49, n.1, p. 140-172, marc., 2010.

LEE, Jinkook; SCHUMANN, David W. The influence of communication source and mode on consumer adoption of technological innovations. **The Journal of Consumer Affairs**. Madison, v. 36, n. 1, p. 1, 27 p., Summer 2002.

LÉVESQUE, Benoît. Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique. **Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)**. Collection Études théoriques Avril, n. ET0604, 2006.

LIGHT, Paul C. Reshaping Social entrepreneurship. **Stanford Social Innovation Review**, fall, 2006.

MAHO, J. Diffusion de l'innovation: valeur et limites de quelques concepts. **Épistémol. Sociol.**, (8): 3-22, 1969

MAIR, Johanna; MARTI, Ignasi. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**, v. 41, p. 36–44, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: estratégia de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 2006

MARTINELLI, Flávia et al, Territorial innovation models: a critical survey of the international literature. Social Innovation, Governance and Community Building – SINGOCOM. **Centre National de la Recherche Scientifique - FU 3.**, 2003

MEYER, J. W.; ROWAN, B., Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-63, 1977.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. **Journal of Marketing**, v 67, p. 63-73, 2003.

MOULAERT, Frank et al. Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. **Urban Studies**, v. 42, n. 11, p. 1969–1990, oct., 2005

_____ et al. Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. **European Urban and Regional Studies**, v. 14, n. 3, p. 195–209, 2007.

MULGAN, Geoff. The Process of Social Innovation. **Innovations**, spring, p. 145-162, 2006.

_____ et al. Ben. In and out of sync - The challenge of growing social innovations. **NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts)**. Research Report: September [2007a]

_____ et al. Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated. **The Young Foundation** Saïd Business School in Oxford. Skoll Centre for social entrepreneurship. [2007b]

MUMFORD, M.D., 'Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin', *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266, 2002

MURRAY, Robin; CAULIER-GRICE, Julie; MULGAN, Geoff. *Social Innovator Series: Ways To Design, Develop And Grow Social Innovation*. **NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts)**. The Open Book Of Social Innovation, march, 2010.

_____; MULGAN, Geoff; CAULIER-GRICE, Julie. How to Innovate: The tools for social innovation. Work in progress – circulated for comment. **The Young Foundation**. Disponível em <http://www.youngfoundation.org/research/news/generating-social-innovation-how-innovate-tools-social-innovation>.> Acesso em: 15 mar., 2011

NETWATCH. The European Commission's information platform on transnational R&D programme collaboration. **NETWATCH**. Disponível em <http://netwatch.jrc.ec.europa.eu/nw/index.cfm/info/Nets>.> Acesso em: 01 abr. 2011

NIDUMOLU, Ram; PRAHALAD, C.K., RANGASWAMI, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. **Harvard Business Review**, sept., 2009

OCDE. Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual: 1997. **Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**, 3a. Ed. disponível em: www.oecd.org. Acesso em: 14 abr. 2011.

O'NEILL, Hugh M; POUDER, Richard W, BUCHHOLTZ, Ann K (1998) Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 98, jan., 1998.

ONU e o desenvolvimento. Organizações das Nações Unidas (ONU), Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-desenvolvimento/>> Acesso em: 05 fev. 2013.

OTTOSSON, Sig. Dealing with innovation push and market need. **Technovation**, v. 24, p. 279–285, 2004.

PASSONI, Irma (Org.), AYER, Maurício; RANGEL, Beatriz et al. *Tecnologia Social*. Instituto de Tecnologia Social. **Caderno Tecnologia Social - Conhecimento e Cidadania**, fev., 2007.

PEARSON. The learning curve. Lessons in country performance in education. Economist Intelligence Unit, **Pearson**, 2012.

PEREIRA, Potyara A. P. **Necessidades Humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PEREIRA, Ferdinand Cavalcante. O que é empoderamento (Empowerment). Informativo Científico Sapiência. **Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI)**. Disponível em

<<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>>, acesso em junho 2012.

PESAVENTO, Fábio. **A marca Sicredi e o primeiro banco cooperativo do Brasil**. Porto Alegre : Sicredi, [2010a]

_____ ; **Integração, o diferencial que faz o Sicredi crescer**. Porto Alegre : Sicredi, [2010b]

_____ ; Fábio. **A consolidação do Sicredi como instituição financeira cooperativa da comunidade**. Porto Alegre : Sicredi, 2011.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito : história da evolução normativa no Brasil** / Marcos Antonio Henriques Pinheiro. – 6 ed. – Brasília : BCB, 2008.

PHILLS Jr., James A.; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale T. Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**. Fall, 2008.

POLÍTICA de Sustentabilidade. **Sicredi**. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/pdfs/politica_de_sustentabilidade_sicredi.pdf> Acesso em: março de 2012.

PORTAL do cooperativismo de crédito. Dados Consolidados dos Principais Sistemas de Cooperativas de Crédito. **SICREDI** Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/SICREDI.html>> Acesso em março de 2013.

POT, Frank; VAAS, Fietje. Social innovation, the new challenge for Europe. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 6, p. 468-473, 2008.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, n. 3; p. 228. Spring 1998

PRINCÍPIOS. **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: março de 2013.

PROGRAMA a união faz a vida: vivenciando trajetórias cooperativas / **Fundação SICREDI**, Porto Alegre: Fundação SICREDI, 140 p., 2008.

QUINTANA, Mário, Poesia Completa – Rio de Janeiro: Nova Aguilar, p. 213, 2005.

RELATÓRIO ANUAL 2007. Superintendência de Marketing e Canais – Comunicação Institucional. **SICREDI**, 2007. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/relatorio2007/pt/fundacao.html>> acesso em março de 2013.

RELATÓRIO Anual 2011. Superintendência de Comunicação E Marketing Do Banco Cooperativo **SICREDI S.A.** – Gerência de Comunicação Institucional. 2012. Disponível em: http://www.sicredi.com.br/pdfs/pdf_relatorio_anual/portugues/17839_PDFRelatorio_Completosite_reduzidoabril2011.pdf. Acesso: outubro de 2012.

RICHERSON, Peter J.; MULDER, Monique Borgerhoff; VILA, Bryan J., Principles of human ecology. **Division of Environmental Studies, University of California Davis.** Última atualização em 2001. Disponível em: <http://www.des.ucdavis.edu/faculty/Richerson/BooksOnline/101text.htm>. Acesso em: maio de 2012.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations.** New York : Free Press, 1962.

_____; A conceptual Variable Analysis of Technological Change. **Rural Sociological Society**, 1971.

_____; New Product Adoption and Diffusion. **Journal of Consumer Research.** Vol. 2, March, 1976.

_____; **Diffusion of innovations.** 5ed. New York : Free Press, 2003.

ROLNICK, Josh. ‘Helping Those Who Do the Important Work of Improving Society Do It Even Better’. Editor’s Note. **Stanford Social Innovation Review**, p. 4-5, 2011.

ROSENTHAL, D., MOREIRA, I.L. Algumas considerações sobre a natureza do processo de capacitação tecnológica: “fontes de inovação”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.26, n.4, p.145-160, 1992.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista da Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago. 2009.

SAFFRON James; FAIZULLAH; Nusrat; BACON, Nicola, BARTLETT, Liz, HARRISON, Neal; MULGAN, Geoff. Making the most of local innovations: what makes places innovative and how local innovations can be best exploited. Interim report. **Young Foundation/NESTA**, 2007.

SANTOS, Filipe M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. **INSEAD Working Paper Series**, EFE/ISIC, v. 23, 2009.

SARGANT, W. L. **Social Innovators and Their Schemes**, London: Smith, Elder & Co, 1858.

SCALING and Diffusion. Social Innovator. National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), Young Foundation. Disponível em: <http://www.socialinnovator.info/process-social-innovation/scaling-and-diffusion>. Acesso em: março de 2012.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro : LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2000.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Tradução: Artur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SICREDI CENTRO SERRA. Melhores projetos de 2012 dos Municípios do Centro Serra. **Programa A União Faz a Vida**, 2012

SINGOCOM. Social innovation, governance and community building. Final report. 2004. Moulart, F. (Coord). **EU Research on Social Sciences and Humanities**. Disponível em: <<http://users.skynet.be/frank.moulart/singocom/>> Acesso em: 14 mar. 2011.

SIX - Social Innovation eXchange, the Young Foundation. **Study on Social Innovation**. European Union/The Young Foundation, 2010

SOCIAL Innovation Review. About The Stanford Social Innovation Review. **Stanford Social Innovation Review**. 2003 Disponível em: <<http://www.ssireview.org/about/overview/>>. Acesso em: 05 mai. 2011.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. Microfinanças: **o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**, Brasília : BCB, p. 202, 2008.

SOCIAL Polis Partner. **Social Polis**. Disponível em: <<http://www.socialpolis.eu/actors-ofsocial-polis/partner/>>, Acesso em: maio de 2012.

SOUZA, Jorge **Pedro**. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Lisboa : Porto, 2006.

STANFORD Social Innovation Review. Disponível em: <www.ssireview.com> Acesso em: 11 mar. 2011.

SMITH, Adam. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

TAYLOR, James B. Introducing social innovation. **The journal of Applied Behavioral Science**, v. 1, n. 1, 1970.

THIOLLENT, Michel. Anotações críticas sobre difusão de tecnologias e ideologia da modernização. **Caderno Dif. Tecnologia. Brasília**, v. 1, n.1, p. 43-51, jan/abr, 1984.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3 a ed. São Paulo : Atmed, 2008.

TOWARDS a Québec Innovation Policy Social innovation and technological innovation: The contribution of research in the social sciences and the humanities.

Conseil de la science et de la technologie. Disponível em <<http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/en-innovation.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

TYLOR, Edward Burnett. *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy and Religion, Art and Custom*, 1871.

UNIÃO FAZ A VIDA. Programa União Faz a Vida do Sistema Sicredi. Disponível em: <<http://www.auniaofazavida.com.br/websiteufv/index.jsp?timeMillis=1372630061649&psmlld=190>>. Acesso: março de 2013.

WERTSCH, J.V. **Voices of the mind. A sociocultural approach to mediated action.** MA: Harvard University Press, 1991.

VOLTOLINI, Ricardo (org) **Terceiro Setor - Planejamento e Gestão.** São Paulo : Editora Senac São Paulo, 2003.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação.** Lisboa, Presença, 1992.

WOCCU - World Council of Credit Unions . Statistical Report 2011. Disponível em: <<http://www.woccu.org/publications/statreport>>. Acesso em: março de 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

APÊNDICE A - PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

1. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

1.1. Proposição da tese: como uma Organização sem fins lucrativos, com atividades geradoras de renda, promove a difusão de uma inovação social de modo a fazer com que a inovação seja adotada fora dos seus domínios?

1.2. Objetivo do caso: analisar o processo de difusão e de adoção do Programa A União Faz a Vida da empresa Sicredi de modo a compreender como essa inovação social foi difundida e adotada em sete municípios gaúchos: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Sobradinho, Paraíso do Sul e Vale do Sol

1.3 Resumo do caso:

O Programa A União Faz a Vida foi criado tanto para fortalecer a cultura cooperativista e empreendedora na sociedade, quanto para garantir a perenidade do Sistema Sicredi através da educação. Nele, crianças e adolescente constroem e vivenciam atitudes e valores de cooperação e de cidadania por meio de práticas de educação cooperativa, o que contribui para uma educação integral.

Dos oito estados onde o Sistema Sicredi tem atuação, o programa já está presente em quatro: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul, e tem previsão de crescimento nos próximos anos para os estados de Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Pará e Rondônia.

Porém, desde 2008 o Programa vem enfrentando diversas baixas, sendo descontinuado em alguns municípios quando ocorre a troca dos representantes do poder público após as eleições. Como ele firma parcerias com as Prefeituras dos municípios para ser adotado pelas escolas, acaba por sofrer com essa volatilidade política.

Esse cenário não é diferente no Centro Serra, após as eleições de 2012, um dos setes municípios (o Vale do Sol) cancelou a participação no Programa após tê-lo vivenciado por mais de 12 anos, mesmo apresentando resultados significativos no que tange ao valor social propiciado para a cidade. Essa ação faz com que os gestores da SUREG Sicredi Centro Serra, responsáveis pelo Programa nos

municípios, necessitem de insumos que os auxiliem a reformular a forma com que é propagada a mensagem acerca do Programa para que não ocorra a descontinuidade do mesmo em outras localidades.

1.4. Modelo a ser analisado:

Realizou-se a fusão de modelos seminais, propostos por Katz, Levin e Hamilton, em 1963; por Katz, em 1999; e por Rogers, em 1962 e em 2003, à luz da teoria sobre inovação social. O processo de difusão será composto pelos seguintes elementos: (a) a inovação social; (b) os canais de comunicação; (c) o tempo; (d) o sistema social (estrutura social, valores sociais, cultura, líderes de opinião e agentes de mudança); (e) a aceitação; e (f) a adoção.

2. PROCEDIMENTO DE CAMPO (métodos de coleta de dados)

2.1 Caso único com múltiplas unidades de análise

2.2 Fontes de dados

Fontes de dados	Objetivos específicos
Documentos	Verificar que elementos foram utilizados no processo de difusão e de adoção da inovação social
Entrevistas em profundidade	Verificar quais elementos do processo de difusão facilitaram ou dificultaram a aceitação e a adoção da inovação social
Observação direta	
Grupo Focal	

2.2.1. Análise da documentação – Como documentos foram considerados: matérias de jornais, revistas e sites, e documentos administrativos (web site da empresa, da fundação e dos municípios, relatório da empresa, livros didáticos do programa, documentos de comunicação interna do programa, vídeos institucionais do programa)

2.2.2 Entrevistas em profundidade

- Com 4 gestores da SUREG Centro Serra
- Com 6 gestores do projeto da Secretaria de Educação
- Com 8 diretores e supervisores de escolas

2.2.3 Observação direta: de encontros e reuniões entre os gestores.

2.2. 4. Grupo focal

- Com 6 gestores do projeto da Secretaria de Educação
- Com 4 gestores da SUREG Centro Serra
- Com 3 Assessores Pedagógicos

3. QUESTÕES DE ESTUDO (questões da fundamentação teórica que delimitam a coleta e a análise dos dados)

3.1. Inovação social: um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam as necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral.

3.1.1 Da Inovação Social e dos Arranjos

- ✓ A inovação social tem que ser distinta de uma ação de assistencialismo, responsabilidade social ou filantropia.
- ✓ Envolver a participação de mais de um arranjo institucional em uma das diversas fases da inovação social, sem ser apenas na adoção.

No presente estudo foram definidos os arranjos: **Cidadão (educadores), Estatal (prefeituras) e Empresa Sem fins lucrativos com atividades geradoras de renda (Sicredi).**

3.2 Do Processo de difusão

Elementos		Autores
Tipo de difusão	A difusão pode ser centralizada; descentralizada ou híbrida.	Rogers (2003)
Sistema Social	Pode formar redes: formais horizontais e informais.	Hardy; Phillips; Lawrence (2003); Balestrin, Vargas; Fayard (2005); Balestrin; Arbage (2007)
	Objetivos da rede: transferir conhecimento e aprendizado propagar a mensagem da inovação, conectar membros, dar endosso, propiciar a colaboração e diminuir o risco	Powel (1998); Hardy; Phillips; Lawrence (2003); Bornstein (2006); Saffron et al. (2007); Mulgan et al. (2007); SIX (2010)
	Elementos do sistema social que auxiliam na difusão e na adoção: as estruturas (formal e informal), as normas e a cultura (coletivista).	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003); Flight et al. (2011)
	Formam redes com governos e outras Organizações cujos propósitos primários são sociais.	Mulgan et al. (2007a); Murray et al., 2011
	Conforme o sistema social a necessidade social e a percepção de valor social podem mudar. Dessa forma, não existe uma padronização na mensagem que é emitida dentro do sistema.	Martinelli et al (2003) Phills; Deiglmeier; Miller (2008); SIX (2010)
Canal de Comunicação e tempo	Pode utilizar três canais de comunicação: interpessoal, massa e interativo. Sendo o interpessoal o mais utilizado na difusão.	Rogers (2003); Mulgan et al. (2007a);
	Uma inovação social requer conectividade e coerência.	SIX (2010); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010); SCALING (2012)
	Emissores da mensagem: líderes de opinião, agentes de mudança, assessores de mudança e todos os atores sociais.	Rogers (2003); SCALING (2012)
	O emissor deve apresentar um alto grau de semelhança e um baixo grau de diferença em relação ao emissor.	Rogers (2003)
	Tempo entre o conhecimento e a confirmação da adoção e o tempo decorrido entre a adoção uma inovação social por um indivíduo e/grupo em relação à adoção por outro indivíduo ou grupo.	Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003)
	Como não existe uma pressão pelo retorno do investimento, o tempo, a priori pode adoção pode ser maior.	SIX (2010)
	Como existe a necessidade de manter em segredo o tempo de difusão costuma ser acelerado	Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010); Bignetti, 2011
Aceitação e Adoção	Podem ocorrer três tipos de decisão: individual; coletiva espontânea ou coletiva por uma decisão de uma autoridade.	Katz (1962); Katz; Levin; Hamilton, (1963); Rogers (2003);
	Existem cinco estágios na decisão:	Rogers (2003)

	conhecimento; persuasão; decisão; implantação e confirmação.	
	Elementos da Persuasão: vantagem relativa ao atributo, vantagem relativa social, a compatibilidade, complexidade, experimentação, observabilidade e pressão social; territorialidade, ser ressignificada	Katz (1962); Rogers (2003); Andrew, Klein (2010); Flight et al. (2011); Martinelli et al, (2003); SIX (2010); Murray; Caulier-Grice; Mulgan (2010)

APÊNDICE B – PERMISSÃO DE ESTUDO

Prezada Sra. Viviane Dias Furquim

Sou doutoranda em Administração (Unisinos) e solicito autorização para realizar o meu estudo de caso no Sicredi.

O tema da minha tese é o **processo de difusão de inovações sociais** e desejo estudar o **programa a União faz a vida do Sicredi**, visando **compreender como o Sicredi promove a difusão dessa inovação social de modo que ela seja adotada fora dos seus domínios**.

Acredito que este estudo será relevante tanto para a academia (por abordar um tema carente de estudos) quanto para o Sicredi, pois auxiliará os gestores a identificar o que auxilia ou dificulta a propagação de novos projetos/ideias/produtos na comunidade, otimizando resultados e recursos da instituição (o que está totalmente alinhado a missão do Sicredi).

Esse estudo será composto por:

- **entrevistas em profundidade** (com alguns gestores do Sicredi, e educadores),
- **análise de documentação** (matérias em jornais, balanço social, etc),
- **observação direta** em aulas do programa.
- **grupo focal**

Tanto a escola a ser escolhida para análise no estudo quanto o número de participantes está em aberto para ser negociado com o Sicredi, bem como, estou aberta a sugestão de pesquisa em outros programas (por exemplo a ação: a vida é melhor quando em cooperativa).

Desde já agradeço a atenção,

Atenciosamente,

Daniela Horta

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Pessoal

1. Conte um pouco da sua história pessoal e como chegou até este cargo?

Escola/SUREG

2. Pode me contar a história da sua escola/SUREG? (tempo de fundação, etc)

3. Quantas pessoas atuam nela, sua estrutura?

4. Qual a realidade/ situação do seu município (dos municípios onde a SUREG atua)?

Fundação Sicredi- Núcleo

5. Voltando ao túnel do tempo, saberia me dizer:

5.1 como e quando a escola (cada município) ficou sabendo sobre projeto a União faz a vida?

5.2 quem trouxe a ideia para implantar o projeto e quando foi implantada (em cada município),

5.3 qual foi o critério de escolha por esse projeto (em cada município)?

5.4 quantos alunos já fizeram parte do projeto e professores?

6. Qual é o critério atual para permanecer no projeto. Por que razão? (cada município)

7. Como é a aceitação interna e externo ao projeto? Existe alguma pessoa mais entusiasmada com o processo e menos? Como isso é exposto e observado?

8. Como o projeto funciona na prática dentro da escola? (implantação e manutenção, como medem os resultados)

9. Qual investigação saiu realmente da sala de aula: conte alguns casos (tema, quando aconteceu, consequências)

10. Como isso foi divulgado internamente e externamente na comunidade?

11. Existem contatos com os ex-alunos dessas escolas? Sabe de algum caso de sucesso – alguém que cooperou/empreendeu graças a participação no projeto?

12. Como e quais são os comentários/percepções da comunidade/pais dos alunos; educadores sobre o projeto?

13. Com que frequência são recebidas informações da Fundação Sicredi sobre o andamento do projeto? E da Prefeitura Em que canais (massa, digital, interpessoal), emitida por quem?

14. A quem as pessoas recorrem em um caso de dúvida ou problema com o projeto?

Fechamento

15. Qual você acredita ser o grande ganho deste projeto?

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTAS

1.1 Diretora da E.M.E.I Tia Clara de Cerro Branco

A maioria das pessoas são de um loteamento, muitas não trabalham, 80 crianças e 20 pessoas entre funcionários e professores. É um grupo bem diferenciado, tenho atendentes e monitoras. As turmas são pequenas. Estavam acomodados na escola, mas parece que está dando certo. Parece que deu um ânimo nas pessoas.

Quando foi para implantar então o programa teve muita resistência, quer dizer, todo mundo pensava que era uma coisa diferente. Ontem nós falávamos isso também, o programa ele não vem trazer coisas para a escola, coisas palpáveis, ele não te prêmios, ele não te dá brindes, ele não te dá materiais que você possa repassar. Ele, o que o programa quer é fazer a sua mudança pessoal, tem que vir de dentro, tu que tem que melhorar, tu que tem que procurar, tu tem que passar para os alunos isso. E foi bem complicado, e às vezes as coisas não ficavam claras. Parece que agora, que já passou um tempo, e, a gente demorou até que todo mundo entrou de fato no programa. Nós entramos em 2006, e ainda agora, esse tempo, ainda tem gente que não se envolve.

Eu acho porque muita gente já trabalhava há tempos, entende, então, você já sabe fazer aquilo ali e aí eles vem e quer que eu mude para cá. E aí começa, incomoda porque eu tenho que mudar, eu tenho que pesquisar eu tenho que fazer uma coisa diferente, né, então, acho, que isso incomoda muito. Não é eu sozinho mais, o programa ele visa isso não é mais tu na sua sala de aula, você pode fazer com outras pessoas, você faz na sua sala e troca com alguém, convida outra e vai mexendo. E isso desestabiliza bastante. No começo foi muito complicado.

Lá na escola também demora até eles entenderem e querer, e não adianta, eles tem que querer e não adianta ter na escola um projeto que beneficie, que encaixe todo mundo que vai dar certo, se o professor não quer e muitos não querem.

Quando vimos que era o Sicredi estranhamos um pouco e pensamos, o que será que a gente vai ter que fazer, será que a gente vai ter que abrir uma cooperativa? Alguns achavam que seria produzir coisas e vender como uma cooperativa, então também ficou um pouco essa ideia. O que vai ser feito, o que essa cooperativa vai tratar, se o Sicredi é uma cooperativa então deve ter coisas sobre isso. Até porque no primeiro ano tinha um vídeo que mostrava uma escola fazendo um sabão caseiro e isso ficou no imaginário isso. A gente se perguntava muito: o que a nossa escola vai fazer? Shampoo.

Ontem nos tivemos uma reunião com as gurias do programa, e eu vou contar um pouco do ano passado o que é que a gente achou.

O ano passado no nosso município foi muita amostra, parece que tudo você tinha que fazer para mostrar. E aí a nossa coordenadora vinha na nossa escola e dizia: você façam assim, assim e assim. Para que tinha que mostrar. Tu não precisa

fazer grandes coisas para ver o trabalho que você está desenvolvendo. Aquilo a gente passava fazendo e fazendo coisas a mil no final, quase na mostra. Não tinha sentido, você só fazia naquele tempo. Tinha que fazer um auê. E a gente começou a ver, o que é realmente necessário, vai ver qual é a realidade de cada escola, vai ver isso. Ver a sua realidade, fazer mascote e coisarada, se matar fazendo se você vê resultados com as crianças, não chega a lugar nenhum. Trabalha uma proposta para a escola, em cima disso, com todos e vê o que pode ser feito.

Hoje está claro que temos que rabalhar uma proposta para a escola, em cima disso, com todos e vê o que pode ser feito.

No ano passado parece que a gente tinha que publicitar as coisas, tinha que mostrar. Não levava o real objetivo de você estar trabalhando todas essas costuras, todas essas minucias da cidadania e da cooperação, que eu acho que tem que ser algo contínuo e não uma coisa só para colocar numa amostra pedagógica era uma coisa.

A escola passou por muitas direções e cada um quer dar a sua cara e isso de certa forma não deu uma continuidade ao programa. Talvez algumas coisas foram acrescentadas outras foram se perdendo.

Tem gente que acha que o poder sobre a nossa cabeça. Quando a gente sobe a direção e tenta fazer coisas legais, eles acham que mudamos.

A gente fala do nome do Sicredi nas apresentações na mostra. Mas não tem um comentário a favor ou contra.

Eu acho que traz pra nós a gente ver que quando a gente se relaciona e tenta unir um maior grupo de pessoas as coisas andam melhor, a escola parece que deslancha. Cooperar, ajudar o outro.

E o programa ele está sempre contigo, não é largar as coisas ali e deu, ele está sempre junto. Você pede uma assessoria um apoio e ele dá, não é como os outros.

1.2 Supervisora da E.M.E.F Percílio Joaquim da Silveira de Candelária

Comecei a atuar em 2000 em Candelária, Persílio como supervisora. Em 2006 ela se tornou uma escola pólo, as famílias ficaram um pouco distanciada e levou um tempo para trazer as famílias para a escola, como a diretora não era da comunidade isso foi um choque. Mas quando o prefeito mudou e colocou uma pessoa da comunidade, melhorou, temos 154 alunos e 26 funcionários e professores, no ano passado, colocamos a educação infantil. Estamos começando a resgatar e a trazer a comunidade para a escola. Tinha uma rotativa de professores e estamos mantendo.

Eu estava em sala de aula dentro de uma multiseriada, então, eu senti bem na pele. Depois quando eu entrei como supervisora foi a primeira coisa que eu coloquei e foi a primeira coisa que o programa resolveu nos chamar e fazer uma nova reunião. Não foi deixado claro para nós o que era exatamente. E a gente como já vinha com outros programas, como a Souza Cruz a Agrinho que todos tem uma premiação, tem uma cartilha para você seguir. O programa a união faz a vida não tinha uma cartilha, não tinha nada assim, então pra nós aquilo foi um susto, foi tudo

diferente. Primeira coisa quando você vê uma coisa que não entende e novo, o que é que tu faz? Ah não quero, isso não vai dar, vai dar muito trabalho. Foi um auê. No primeiro momento, no primeiro ano a gente precisou de paciência, paciência deles, para a gente começar a entender. Ai em 2009 eles começaram com as formações e aí com as formações que eu acho que ali foi o bum, que começou o pessoal a entender o que era o união faz a vida, que ele não vinha pra ti dizer exatamente o que você iria fazer, ele vinha para te auxiliar, assim, na parte metodológica, por exemplo, em uma formação, essa é a função do programa. Ai a partir de 2009. Eu sempre digo assim até para a nossa coordenadora e para a Luci também eu vejo o programa a união faz a vida a partir de 2009 como que ele começou andar. Sim temos pessoas que ainda não fazem, que ainda estão resistentes, temos. Até a Denise pode ter também lá, mas eu vejo uma mudança na maneira desses também, eles estão vendo que os outros estão fazendo e eles estão começando a se incomodar e aí eu acho que a coisa vai.

Outra coisa que eu acho que o programa ajudou, a trazer a família a comunidade, a começar a valorizar a comunidade, a gente se envolvia, mas era um olhar que você olha e não vê. E hoje não, com a expedição investigativa que a gente começou fazer nas localidades a gente começou a ver qual é a realidade do meu aluno, porque agora eu vou lá na casa dele, porque antes nós não íamos e aí a gente começou a entender a falta de interesse, a falta de motivação de perspectiva, então assim, a gente está nesse meio desse caminho, a gente começa a pensar o que fazer para melhorar essa situação. Então os nossos projetos começam a estar voltados para isso. Pra melhorar a situação do aluno e do professor, e aí temos que ter projetos para trazer aquele professor que não quer, aquele funcionário. Os funcionários na nossa escola ficam a par do programa, como ele funciona, para ele também trabalhar cooperação e cidadania como os outros. É a escola, a comunidade escolar. O Agrinho é DVD e CD e acessórios

Como foi passado pareceria que a gente iria receber recursos financeiros, só que os recursos são em formação, mexer mesmo contigo, desacomodar

Os resultados do programa a União faz a Vida são resultados a longo prazo, tudo que é cultural não é 5 anos 10 anos, de repente é como eu sempre digo, talvez a gente nem esteja aqui para ver a mudança. É muito cultural, deixar de ser individualista, deixar de trabalhar lá na sua salinha, principalmente os professores de área, né, que ficam só com o foco no conteúdo, dizem: mas eu não posso fazer isso porque eu tenho o meu conteúdo. Não posso me juntar agora com o professore de matemática, não tenho tempo, não posso. Então isso é cultural, demora. O que a gente consegue hoje é com o profissional do currículo e os de áreas eles estão chegando, estão iniciando. É longo esse processo.

O que o programa também fez, ele fez com que a gente se questionasse até do nosso projeto político pedagógico da escola. Estão coisas que a gente começa, a partir do programa, pensar: não é assim, isso não cabe mais. Agora lá na escola a gente está com esse processo, um processo de mudança no nosso projeto político pedagógico porque ele não está encaixado mais com a nossa maneira de pensar e de trabalhar. E foi toda uma evolução que veio a partir do programa.

Em Candelária ele chegou lá em 2008 e foi só atirado e a gente pensou: ok tem mais um programa, então, vamos lá. Ai claro, eu sou assim: chegou, me assusto um pouco, mais vou lá e encaro e outros se revoltam e não mexem, e não tinha aonde a gente pesquisar, ficou muito só nas reuniões. Uma por trimestre, depois em 2009 as reuniões passaram a ser mensais e começaram as coordenadoras nas escolas. E isso ajudou muito.

O material educativo foi em 2008, mas ele largaram o material, mas como largaram assim e disseram explora. Uns abriram e olharam, outros não, porque tudo que você larga sem dar uma preparação antes, não vai ocupar. Foi o que eu fiz em 2009 quando eu fui pra percílio, eu peguei esse material a ser aplicado nos alunos e ai eu olhei parte por parte e disse: ok, isso dá para aplicar, isso não, vou fazer isso. Se você não fizer isso, principalmente com o professor que está acomodado, ele não vai nem abrir. Alguns deram como tema. Hoje, eles exploram muito bem esse material. Os meus professores lá ocupam hoje e não ocuparam quando foi entregue. Mas é como eu disse, às vezes é preciso dar tempo ao tempo.

Eu não sei em Cerro Branco, mas aqui em candelária nos temos a mania de sermos resistentes a novidade. O professor aqui não é fácil de trabalhar. Não que não façam, hoje eles fazem trabalhos riquíssimos, mas o nosso professor precisa de um tempo.

Em Candelária todo o ano a gente se reúne e debate: vamos continuar? A secretaria de educação pergunta sempre e aí a gente pergunta para os nossos professores: vamos continuar. E aí claro que a gente não conta muito, a gente vai induzindo, vai dando um jeito de ser positivo. Eu faço isso e fazia que mesmo não entendendo o programa, eu acreditava nele, eu sempre acho que o que vem de fora sempre vai acrescentar. Não existe programa ruim, nem esses que dão premiação. Alguma coisa sempre acrescenta e, então, o que a gente conversou: vamos tentar, vamos pegar junto, eu te ajudo você me ajuda. Vamos lá, e, como eu tinha uma equipe boa.

Em candelária as pessoas falavam que não queria e sentam juntos e falam.

Quem falava negativo dizia: que tinha sido mal explicado, que era mais serviço, que isso não ia dar em nada, que eu não vejo resultado; olha o tempo que eu vou perder colocando isso no papel gente, mas pra que? Eu sempre fiz e sempre deu resultado.

Quem falava positivo: bah, eu já faço projeto então agora vai ter alguém que olha que venha me apoiar que coisa boa, tem todo aquele outro lado. Então agora eu consegui apoio para desenvolver melhor um projeto.

Quando vimos que era o Sicredi não vimos como algo negativo, porque o Sicredi é uma cooperativa, não é só um banco.

Na minha escola a gente sempre trabalhou em cima das necessidades dos alunos e das escolas, depois que a gente começou a entender o programa em 2009 e em 2010. A gente nunca fez para uma mostra., a gente não faz a mostra.

Começamos com as assessorias nas escolas apenas em 2010, em 2009 tínhamos as assessorias para nós coordenadoras das escolas. E aí nos sentimos a necessidade da assessoria ir na nossa escola, conhecer a nossa realidade e ir direto

na escola. Isso eu gosto no programa, ele deixa a gente falar e se é possível, ele implementa. Então isso, a gente pediu em 2009 e eles colocaram em 2010 e aí a gente tinha um por ano e aí a gente achou pouco, a gente sempre quer mais e em 2011 passou a ser 2 por anos e 2012 são de 2 a 3.

Se você quer um palestrante, eles articulam para a gente. Esse apoio é muito importante.

Em candelária cada escola trabalha o tema de acordo com a sua realidade. Hoje todos sabem qual é o projeto de cada turma, e vão planejar dentro daquele tema. Professor de educação física ou da hora do conto que todos entram no mesmo tema.

Estamos a quatro anos com a mesma equipe, aí você tem que namorar a diretora e aí os professores e isso leva um tempo. Tem que ter calma. Escutar reclamações.

Como em Candelária tem muitos associados eu sempre digo para os pais, tem um programa do Sicredi. São vocês que estão ajudando de alguma maneira, é o dinheiro de vocês que está retornando para a escola de alguma maneira para os filhos de vocês. Então, participem. Quando eu falei isso pela primeira vez em 2011 foi bem positivo.

Ainda estamos trabalhando a cooperação com os pais, preparando sobre o processo.

Na reunião de início de ano com os pais a gente fala quem nos apoia. E aí cita Sicredi. Eu tive que aprender a trabalhar, até na hora de escrever o projeto. Mas se você escrever com um colega, você tem que negociar. E eu vejo que as nossas crianças já trabalham melhor em grupo, já respeitam as diferenças. Até a gente mesmo, o nosso grupo hoje trabalha melhor do que trabalhava antes. Nos também crescemos com o programa, como pessoas.

- Ganho do projeto: pra mim é o respeito as diferenças, a gente saber, pra mim, como pessoa, acho que saber respeitar o tempo de cada um, a maneira de cada um, não parar, mas sim respeitar e mudar em juntos. Em crescimento conjunto.

1.3 Supervisora da E.M.E.I Dona Tereza de Candelária

Comecei em 99, em 2011, assumi a direção lá, em Candelária. Ela é nova só tem 3 anos, é uma escola de periferia, mas atende alunos de todos os municípios, pois candelária só tem 2 emeis. O programa iniciou em 2011 com a inauguração da escola. 150 crianças e 40 funcionários, num turno é atendido por 1 professor e um auxiliar e depois dois auxiliares e o restante é equipe de apoio.

Mesmo tendo acompanhado um pouco de longe eu tinha trabalhado na educação ambiental antes, e eu concordo com a Deizelara que muito de mudar essa estratégia, essa inovação, realmente inovou, porque os outros programas todos, principalmente os que gente tinha aqui bastante programas de educação ambiental, eram mesmo nessa linha, o Verde é vida o da Souza Cruz, todos os outros eram assim: eles diziam o que fazer e o que de certa forma você iria receber fazendo aquilo. E aí mudou a estratégia, entrou em conflito, as pessoas se sentiram

perdidas, não tinha uma receita para seguir e não dizia que resultado exato, não existe um resultado concreto, palpável, né, como a valorização dos outros, por exemplo o Verde é vida é a coleta de sementes e daí você ganhava uma pontuação e revertia em prêmios, então é uma coisa bem concreta.

Então é uma coisa que não era palpável e isso gerou um conflito, as pessoas não entendiam o que se queria e nem o que deveria ser feito e nem onde isso iria levar e aí isso é bem mais difícil de inserir do que você motivar.

De alguma forma dentro da educação infantil, e na perspectiva da nova escola que começou depois, que já havia passado toda essa parte de conflito, então a gente quando iniciou lá a gente já iniciou entendendo melhor do que se tratava e aí a gente já conversava com as colegas e a gente já tinha captado melhor a ideia e aí desde a primeira reunião com os pais a gente já falou do programa. E outra coisa que eu vejo é que na educação infantil, na minha realidade, é mais natural que os pais estejam presentes acompanhando as crianças, eles levam as crianças no dia-a-dia, eles querem ver os seus filhos fazendo coisas na escola, então já é um trânsito mais natural que existe. Acaba beneficiando, o que com os alunos maiores isso não existe os pais já deixam eles andarem mais com as próprias pernas.

Com relação ao Sicredi teve um pouco de estranhamento porque ele estava fazendo isso. Eu ouvia muito, qual o interesse. Questionávamos-nos: porque eles estão fazendo isso?

Dentro da educação infantil nos temos crianças de 4 meses a 6 anos, as vezes a gente não consegue fazer uma expedição investigativa, com os bem pequenos a gente tem dificuldade. A gente trabalhar no sentido de ver a realidade da criança e no dia-a-dia da escola ver o que funciona. Não adianta ficar só no projeto com a turma, tem que envolver todo mundo, toda a equipe. Se não tem cooperação e temos que envolver os pais, a comunidade e no dia-a-dia da escola também.

- Ganho do projeto: eu vejo que o programa é um norte, é um algo mais que você percebe, tem em todos os municípios, em todas as escolas, cada um tá fazendo o trabalho em uma temática, mas aí todo mundo está com aquele pensamento, está perseguindo uma coisa e quando chegar em algum lugar vai ser um lugar comum. Não interessa o tema, o que que lá em cada lugar existe, é todo mundo de todas as escolas terem uma linha de ação, um rumo pra tomar, que vem a ser esse equilíbrio de você estar trabalhando junto de estar perseguindo um ideal, eu vejo que é uma utopia porque é uma coisa que a gente vai estar perseguindo sempre aquela melhoria na qualidade de vida, do convívio social, daquela interação entre as pessoas. Mas que tu nunca vai conseguir que todos cheguem num nível padrão e que todos pensem igual, mas a gente sempre vai ter essa luz que a gente está seguindo. Então eu acho que isso é positivo do programa, que é sempre querer o bem e o que te leva sempre a continuar caminhando.

Na verdade, todos os outros projetos também queriam uma melhoria na qualidade de vida das comunidade, mas eles de um caminho diferente. E o caminho não, ele veio e pegou a essência de tudo isso e transformou em um programa.

14. Vice-Diretora da E.M.E.B Carlos Muller de Cerro Branco

Comecei em 2007 em Cerro branco, vice-diretora. São 170 alunos também do interior (depende do transporte da prefeitura) e também que moram perto, mas em situação de vulnerabilidade social. Pensar em valores de autoestima. Eles não têm uma perceptiva de como melhorar. 4 funcionárias e 24 professores

Quando eu entrei na escola em 2007 já tinha o programa. Nota-se muito que eles tem daquela ideia de ganhar as coisas prontas, então assim, é tão difícil você tem que parar e pensar, refletir novamente, fazer diferente. É sempre o inovar e, as vezes, tem gente que acha que nada está bom, tem que ficar na acomodação e que tem que vir as coisas prontas ou diz que é assim que tem que ser feito. E o programa desestabiliza e incomoda as pessoas. No lugar de ficar na estabilidade e por isso provoca uma não aceitação. Mas eu acho que o programa já rompeu bastante com isso, principalmente em termos de projetos. Muita gente tinha resistência a fazer projetos, principalmente interdisciplinares e parece que agora isso está mudando. Agora os professores já estão entrando mais nessa "rotina".

E não é o propósito do material didático do programa ser deixado de lado porque ele é riquíssimo, as possibilidades de envolvimento de cooperação.

Eu noto mais assim na questão das áreas. Lá parece que a rejeição maior ainda é nas áreas, parece que as áreas pensam que cada um deve estar no seu ambiente, no seu patamar, eles dizem: como eu vou misturar isso com aquilo, parece que não funciona. Então ao meu ver assim a resistência a projetos novos e desacomodação geralmente é mais com as áreas, o currículo já é mais aberto, vamos ver. Talvez pela característica da formação.

Lá é através da secretaria de educação, já foi feita a adesão e depois de todos esses anos sempre foi assim, vai ter o programa. Até tinha gente dizendo, de novo a abelhinha. Depois começaram, vamos dar uma chance, vamos ver o que tem de bom. A secretaria dizia: tá aí, vamos fazer e vamos fazer da melhor maneira possível. Nunca houve uma votação.

Os professores diziam: Tão querendo me ensinar a dar aula? Quando vimos que era o Sicredi não percebemos como algo negativo.

Acho que talvez assim, não sei do inicio. Acho que um pouco que entra nessa lógica que parece que teve uma onda nas escolas que se falava muito do empreendedorismo e aí entra a questão das cooperativas, e aí tinha escola que fazia trufa de chocolate, sacolé, um pouco nessa lógica. De quem sabe eu tenho que trabalhar em alguma coisa.

Eu estou vendo pelos depoimentos, que ainda estamos engatinhando. E olha que o programa já tem tempo e evolui pouco.

E leva um tempo para trabalhar o todo, colocar o programa em toda a equipe.

O projeto do ano passado envolvendo a questão do trabalho da diversidade, da identidade negra no município. Conseguimos encontrar uma senhorinha de quase 90 anos, ex-parteira de região, uma mulher negra. Cerro Branco tem uns 5.000 habitantes e metade de Cerro Branco veio ao mundo pelas mãos delas. E a gente fez um trabalho de mapeamento da comunidade, saímos com os alunos, fizemos entrevistas, mapeamos quantas crianças nasceram pelas mãos dessa

senhora e procuramos resgatar os valores da identidade. Este ano, eu sou nova, nunca estive do outro lado. Eles dizem: agora que você está desse lado você está querendo colocar isso aí pra nós. Então a colega que ficou lá na escola está tentando ver para onde a gente está caminhando, para aí pensar em um projeto maior, inserido dentro da cooperação. Mas ainda estamos engatinhando em se encontrar novamente. Vamos ter a primeira assessoria pedagógica quarta-feira (22/05/2013) na escola vai dar para a gente trocar algumas ideias, compartilhar algumas angústias. No início do ano tivemos uma oficina de teatro, de música, isso também nos estimula, nos favorece.

- Ganho do projeto: eu acho que é não perder a vontade de continuar sonhando e acreditando, eu acho que enquanto professores a gente age em sala de aula, em escola, a gente que escolheu essa profissão a gente não pode perder a utopia, esse sonho e o projeto ele nos mantem, de certa forma, alimentando cada vez mais, não se desesperançar naqueles obstáculos que as vezes aparecem, a gente diretamente enfrenta na escola devido a diversidade a pluralidade, ele mantem isso vivo, é continuar sempre alimentando os nossos sonhos enquanto educadores, é bem isso que você falou: manter a chama acesa.

1.5 Diretora da E.M.E.F. Jacob Dickel – Coloninha de Arroio do Tigre

No início quando teve as primeiras reuniões, eram mais práticas, o professor trabalhava com a gente atividades de cooperação, tinha dança. Tinham coisas muitas boas. Eu achava legal. Só que algumas pessoas resistiam, não sei se timidez, medo de se expor, eu sentia uma resistência de algumas pessoas que elas não queriam participar. No início eu sentia que era mais uma fase de experimento do Programa

O problema era que era lá os encontros e a gente não achava muito interessante porque a gente não sabia como colocar na escola na prática tudo que a gente via lá (nos seminários). Depois quando eles começaram a vir na escola, fazer visitas em pequenos grupos, aí melhorou.

No momento que eles estão na rua a curiosidade desperta. Eles voltam para a aula mais empolgados, eles veem uma realidade, conseguem ver a relação da teoria com a prática.

Os alunos tem mesmo a curiosidade de conversar com os pais. De saber o que eles pensam.

O lado positivo é que eles enxergam a sua realidade, pois o tema passa a ser uma questão da sua região. Os alunos querem continuar com o processo, pois eles mergulham numa situação, analisam, apresentam. Sempre é positiva a ação, mas ela não costuma perdurar.

No final do ano a gente faz o dia da família na escola, os pais almoçam, tem a apresentação dos alunos e de tarde tem os relatos. Os pais costumam elogiar bastante. Tem atitudes, atos que a gente faz, que a gente percebe que o programa já está incutido.

1.6 Diretora da E.M.E.F Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre

O União Faz a Vida vocês sabem que já está a 10 anos no município e esse ano a gente quer procurara dar um destaque especial ao programa ou seja vamos tentar priorizar ele, vamos tentar tocar adiante, vamos elaborar projetos dentro do programa, que dê bastante força para esse programa porque ele é muito bom mesmo. Olhe os cursos que estamos tendo, estamos dando um show lá de conhecimento, de assessoria.

Encontro geral, encontro dos gestores e coordenadores, encontro dos líderes. E encontros sobre inclusão, No encontro dos líderes as crianças fizeram uma expedição investigativa, tinham várias autoridades que eles foram buscar entrevistar.

“Eles se sentiram bem importantes” “As crianças precisam ser incentivadas a serem observadoras” Luci

Os professores tiveram que pensar como é o perfil do professor da escola: pontual, pesquisador, criativo, cooperativo, amigo, participativo.

Muitas vezes a gente faz ações não pensando no programa ou atribuindo ao programa, as que fiz com o programa, deram um bom resultado. Mas é difícil mudar, fazer relatórios para ver que objetivos do programa estão relacionadas a ação que eu fiz. Falta tempo para anotar.

Trabalhamos o programa com naturalidade, ele já está inserido na sala de aula, no dia-a-dia.

O projeto do meio ambiente, do lixo. Querem fazer uma parceria com a prefeitura para recolher o lixo na escola e no entorno da escola, visto que ele não é recolhido. E querem fazer um trabalho de conscientização. Teve um rodeio e as pessoas colocaram o lixo no chão, mesmo com sacos no local deixados pela prefeitura.

As escolas rurais sofrem com a falta se serviços básicos, como a coleta do lixo, mesmo quando elas fazem a solicitação.

Quando ele chegou ficamos empolgados, sonhando mais alto ainda do que foi, mas foi bom movimentou a comunidade, fizemos mutirão, fechar o pátio, fizemos até uma casinha para o depósito do lixo, com o dinheiro do próprio lixo, depois fizemos uma ampliação. Foi bem aceito, os pais se animaram se empolgaram. Depois deu uma parada, mas os dois primeiros anos foram os mais produtivos, os pais participaram bastante. Se movimentaram pra ajudar, sabe.

Fomos convocados por uma reunião da prefeitura e aí você chegou lá e era uma coisa bem boa de ouvir.

Na primeira reunião que tinha todos os municípios eu me senti o máximo. Conhecer os outros municípios, prefeitos e secretários e só saiu coisa boa, se aconteceu mesmo eu não sei. Mas eram ideias, ideias e ideias.

Não foi fácil para nós mudarmos, nos desacomodarmos. Ir lá dançar nos seminários. A gente tinha que participar, tinha que falar, cantar e foi bem difícil pra gente fazer isso. Nos jogos cooperativos. Mas houve uma evolução muito grande nas escolas.

O problema era forma com que era implantado. Até aqui na escola se as coordenadoras do programa não envolverem a gente a gente não vai fazer.

O programa gerou um desconforto no início, o que é isso, porque eu tenho que fazer isso, quem vai ganhar algo com isso, o que o Sicredi vai ganhar com isso?

Até hoje não tem gente muito entusiasmada, se não for convocação muitos não vão. Até para fazer as atividades esperasse que alguém diga: tem que ser feito isso. Esperasse que o projeto venha pronto em cima da mesa e que me diga o que fazer. A gente até senta e conversa, mas ainda tem uma forte resistência. Alguns alegam falta de tempo.

Estão praticando diariamente o programa, só não colocam no papel. Por causa de tempo, comodismo, hábito, e por que acham que vale mesmo é a prática, ficar com o aluno do que perder tempo colocando no papel. A questão é sentar e escrever o esquema, o esqueleto do projeto.

No início os alunos queriam competir, mas agora quando percebem que juntos eles podem mais, eles gostam. Mas em algumas coisas, como rifas e jogos, muitos querem apenas ganhar e não cooperar. São competitivos.

Com os líderes o nome Sicredi e o nome do programa União Faz a Vida está chegando perto dos demais alunos. Além dos cartazes com abelhas.

É preciso ter um encontro dos alunos com o Programa, fazer essa ponte com os alunos também, além dos líderes. Os professores fizeram uma expedição para entender o processo. E ficaram impressionados o quanto eles esperam coisas da escola.

1.7 Professora da E.M.E.F Jovino Ferreira Fiuza de Arroio do Tigre

O próprio título só do projeto: a união faz a vida, isso motivou você a pensar: tem que trabalhar junto. Não adianta você querer trabalhar sozinho, uma escola não funciona sozinha, uma família não é sozinha. E todos aqueles encontros que eram uns 9 por ano, aquilo movimento o colegiado de professores, me parecia que os professores estavam um pouco acomodados e o programa veio mexer com isso. Porém na escola o cooperar bate com uma questão assim, que são vários pensamentos, e um pensamento não bate com o outro e gera discordância e gerou discordância, o trabalho não vai pra frente.

O união faz a vida trouxe para mim que, enquanto nós não aprendermos a trabalhar unidos, e é muito fácil da boca para fora, é importante praticar isso dali.

No primeiro ano parecia que o meu papel era ir ao seminário. E a gente tinha uma questão financeira. Eu acreditava que o Sicredi ia por dinheiro na escola. Podia ser pôr uma tevê, que naquela época já era uma inovação. Mas foi algo que me passou pela cabeça, como é um banco e a questão do banco é lucro. Como o banco tem que ter um papel social ele vai dar uma mesadinha, um auxílio de custo. Eu sonhei com isso para a escola.

Depois eu entendi que o papel social era o de mudar a sociedade, não de dar dinheiro. No ano seguinte eu percebi que não era nada disso.

Até se pensava que a prefeitura estava ganhando algo com isso. Quem está pagando esses lanches, os palestrantes? Até ter uma ideia do que era mesmo o programa.

1.8 Superintendente da SUREG Centro Serra

Na Centro Serra optamos por ter dois profissionais direcionados para as ações Sociais. O programa A união Faz a Vida é um dos nossos focos e está sob a responsabilidade da Luci.

Considero a Luci como uma “nexarista”, uma pessoa que coloca nexos nas coisas. Por isso, precisa atuar em todos os papéis. Para Rusch “Não se pode esperar que a Coordenadora Regional fique sentada em sua sala escrevendo artigos. Ela precisa estar na rua, junto a comunidade. Só assim o A União Faz a Vida passa a fazer sentido.

Sei que não podemos esperar que os problemas nos procurem. Sei que a Luci irá organizar tudo e estará próxima da comunidade. Sempre digo que a preocupação da Luci é a minha tranquilidade. Sei que posso confiar todo esse processo nas mãos dela.

O Programa é vital para o Sicredi, pois é a essência do Sicredi. Acreditamos no cooperativismo e na cidadania e que queremos promover esses conceitos nos municípios que estamos inseridos. Quando a comunidade coopera, cresce. Mais do que um slogan é a forma com que gerimos o nosso negócio.

1.9 Gerente de negócios do centro serra e responsável pelo programa na região.

No Início do ano letivo tem uma reunião com as coordenadoras locais de cada município. Encontro com todos os professores, a gente faz uma integração com a unidade do Vale do Rio Pardo, nos últimos dois anos esse encontro aconteceu na Unisc (que também é nossa parceira).

A secretaria de educação ela tem que ter o entendimento desse programa, ela tem que está, vamos dizer assim, apaixonada por esse ideal de uma sociedade melhor. Com estes pequenos gestos e atos que se visa dentro das escolas com este programa

Aconteceu uma união maior entre escola, direção, professores, alunos e comunidade, visando a melhoria da sua escola, do seu ambiente.

Às vezes tem gente que ainda não entendeu o que o Sicredi quer com isso.

Não fomos o primeiro município do centro serra a adotar esse programa, então a gente ouvia os comentários falando sobre o Programa, muitas vezes a gente ia em determinados locais e vinha uma alguma se apresentar com algum projeto do programa e quando se iniciou aqui em candelária foi com a secretaria de educação anterior a que a gente tem agora e foi tranquilo porque na verdade eles é que vieram nos procurar e não fomos nós que fomos tão atrás de procurar implantar o programa no município. O nosso município é um município grande de extensão somos 30.000 habitantes, mas a extensão territorial é grande.

Até então a cooperativa tentava implantar nos municípios menores até por se achar que é mais tranquilo. Mas também como nos queríamos implantar o programa em candelária foi bem bacana, pois foram as duas partes que quiseram implantar naquele momento.

No primeiro ano, a gente soube, até porque a gente conversa e se inteira do programa, que depois teve alguma dificuldade com algumas pessoas para entender o programa. Quando a gente faz uma reflexão a gente sabe que quando você inicia um projeto até você conseguir fazer com que um grande grupo adere a esse projeto não é momentâneo, você precisa mostrar, rever, criar oportunidades de entendimento para que a maior parte das pessoas comprem essa ideia. Porque na verdade é tem a ver com paixão. De quem acredita nesses valores.

O programa ajuda em muitas coisas na escola, no sentido que você tem um planejamento para um projeto que envolve a participação de todos na escola.

As metas para implantar os municípios estão no planejamento estratégico das cooperativas.

Quando se iniciou o programa a gente não tinha conhecimento nenhum e a gente queria ter experiência, o andamento do projeto. No ano acontecem 3 eventos entre a cooperativa e as coordenadoras para trocarem informações sobre o Programa nos municípios Sobradinho é mais urbano, candelária já tem escolas no interior.

1.10 Coordenadora Regional do Programa

Candelária é o município no centro da nossa regional, os outros municípios são mais periféricos. Candelária ficou no centro, a nossa sureg está localizada no município que mais poderia agregar e que pode ter olhar de todos os municípios. Superintendência regional. Temos o presidente, o vice-presidente, o seu Cyro, que estava aqui conosco todo o dia. Que adora os programas sociais e participa direto comigo no do programa união faz a vida. Temos o superintendente, o administrativo, nos temos, os outros assessores que são dos produtos do sicredi, cartão e consórcios, e temos o crescer e pertencer, os programas sociais e a comunicação. É essa a nossa estrutura. Eu cuido só do união faz a vida, está sob a minha responsabilidade o programa união faz a vida.

Eu sou o canal entre a fundação e os municípios, mas antes de ser da fundação, nos temos a nossa central sul. O Joel que é a pessoa responsável pela central e o Ivan que são os contatos mais diretos. Mas a partir do momento que a fundação surgiu, então, eu me direciono muito mais para a fundação mesmo. Eu sei quais são as pessoas que eu posso ligar e tirar algumas dúvidas que eu tenho e a fundação e a sicredi central que nos proporcionam a formação. Para novos assessores e para nós mesmos. Nos fazemos contato por e-mail, por telefone e as vezes por video conferencia e também encontro, no primeiro semestre acontece um as vezes dois, no segundo ou um dependendo da demanda. Se eu preciso eu agendo uma reunião para sanar alguma questão. Nos temos uma ferramenta de prestação de contas e temos alguns indicadores que nos precisamos medir. Que é através da lista de presença, da participação dos professores e do número de projetos. Eu me preocupo muito com esses indicadores porque a lista de presença, a gente sabe que os professores são convocados, né, mas o número de projetos também me preocupa muito, então o que a gente faz junto com a assessoria pedagógica é antes de colocar eles na ferramenta, o número de projetos, olhamos

se são realmente do programa união faz a vida, nasceram a partir das nossas orientações, da nossa assessoria, os princípios do programa estão contemplados nos projetos ou não? Porque projetos sempre existiram.

A princípio, como o sicredi tem um bom relacionamento com a comunidade e a gente participa em parceria com o senac, sesi, com os nossos coordenadores e os nossos associados. Antes, de nós termos os núcleos nos tínhamos com os nossos associados, nesses encontros quando é apresentada.... Nosso presidente que é uma pessoa muito participativa e os nossos gerentes das unidades eles tem um relacionamento muito aberto com a comunidade. Então quando se falava do sicredi se apresentava o programa união faz a vida, se falava desse programa. E em algumas comunidades despertou o interesse: em saber o que é o programa em si? E aí algumas secretarias nos procuram e a gente procurava algumas secretarias, dependia muito de como eles ficavam sabendo. E aí nos apresentávamos para o prefeito, para o secretário de educação e para as pessoas da secretaria de educação. Voltávamos para a cooperativa e dávamos um tempo para eles pensarem, na maioria das vezes fomos convidados a voltar e a apresentar para os diretores das escolas e daí apresentar para o grande grupo. E aí que eu acho que foi muito imaturo, assim... você só valida com qualidade aquilo que você conhece

E para você conhecer você precisa vivenciar algumas coisas e se aprofundar em alguns aspectos e eu acho que esse tempo, na nossa regional ele, na implantação, foi prejudicado. Na época, nos não tínhamos essa noção dessa importância de apresentar o programa, mas de trabalhar com os gestores e a partir deles, fazer provocações que eles conseguissem ir para a escola, lançar algumas ideias, provocar os professores e trazer o retorno para a gente e, a partir depois dessa formação, implantar o programa na verdade. Que a gente não dava esse tempo. E aí a gente saía com os seminários, que eram seminários maçantes de 8 horas, falando sobre o cooperativismo, falando sobre cooperação e que hoje já não é mais assim.

Hoje a gente já enxerga de outra forma, muito aberto, muito mais tranquilo. E até algumas secretarias assinaram porque o sicredi apresentou, porque o prefeito é parceiro, acredita na cooperativa, mas, na realidade, ele não deu a importância devido na época. É um programa de educação, eu quero isso de verdade? O programa ele, queria ou não, ele entra até na organização do sistema do município, e eu penso que, muitas vezes, o programa é invasor, você invade alguns espaços, querendo ou não, pela própria caminhada as secretarias precisam mudar muita coisa e de certa forma eles já estão organizados. O que fazia alguns pensarem: mas então eu errei sempre a minha vida inteira? Mas a forma de olhar diferente, de dar uma contribuição diferente do que eles já faziam só que feito de um outro jeito. Ele muda cargos, tempo, dedicação. E no início também a gente procurava falar do programa e não enfatizar o sicredi em si, mas hoje não, hoje eu já falo do sicredi com muita naturalidade para o meu grupo. Tínhamos medo de que eles pensassem: o sicredi lida com crédito com o econômico, então não faz parte. Então no material não aparecia a marca em lugar nenhum. Mas hoje é diferente, nos queremos falar do sicredi. Ele é o gestor, ele que tem o espírito de cooperativa. Então na época

tinhamos muitas coisas legais, mas que hoje a gente analisa e diz: bah porque eu fazia isso? Então nos também fomos amadurecendo, fomos mudando, não só a secretaria de educação.

Bem, nos tínhamos um seminário com eles, nos marcávamos os seminários mais espaçados para dar um tempo para eles, para eles administrarem tudo aquilo que eles recebiam. Mas na realidade, nem nós sabíamos o que nos queríamos. Depois não, depois fomos pensando: o que eu quero que o professor faça. Na época isso não estava claro para mim. E daí que houve toda essa mudança, todo esse amadurecimento. Pois quem vivencia na prática, quem vai para a escola, quem escuta o professor, muitas vezes a gente se questiona: será que quem idealizou essa proposta tinha a dimensão e a profundidade e a grandeza do mesmo? Nós não sabíamos. Eu estou a 16 anos no programa, comecei como coordenadora de escola, fui para coordenadora local, depois regional, enfim... eu aprendi muito nessa caminhada. Eu acho que, as vezes a gente tem muita pressa, mas a mudança, ela é complicada. Muitas vezes bagunça a sua vida e depois você tem que se adaptar e como é com o professor? Eu penso muito nisso. Você chega com uma proposta fantástica, eu acho o programa em si fantástico para dar uma melhor qualidade na educação, mas gente... hoje nos conversamos de conselho, de organização, desde o tempo até o espaço de sala de aula. você não vai só com uma metodologia, você vai com uma grande estrutura e que é de movimento. Ela não é simplesmente pegar uma cartilha e desenvolver lá as atividades, não tu tem que provocar no professor aquela mudança interna, despertar o desejo, e só provocar o desejo e motivar é uma etapa. Mas mante-los, é bem difícil é muito complicado, e nos lidamos também com a política partidária e que vem corta e pronto e não quer mais o programa ignorando o que já foi feito.

Ainda faltam sete municípios na regional para implantar o programa. Os critérios: o desejo do gerente da cooperativa, se ele topa ou não, pois ele é quem vai investir no programa no seu município. O relacionamento desse gerente com o prefeito, com o secretário de educação, com a administração pública (poder público). O desejo do município de querer o programa. Hoje temos dois municípios com o ofício formalizado pedindo o programa com urgência. Esse desejo é muito importante. Eles ainda precisam conhecer toda a metodologia, mas quando alguém pede me parece mais tranquilo.

O programa é fantástico a gente precisa melhorar a todo tempo na educação e ele não está acabado, ele é inacabado, ele está em construção todos os dias.

Como todos os nossos coordenadores locais mudaram, ficou apenas a brunida e a verinha, mas a verinha recebeu um colega supervisor novo também. Antes vou falar do início. Nos visitamos todos os prefeitos, porque todos mudaram, e falamos do programa e eles já assinaram o convenio para continuidade do mesmo, mas como a mudança do coordenador, e essa pessoa é de confiança do secretário de educação e essas pessoas vieram lá do chão da escola, e eu senti uma fragilidade muito grande em relação a conhecer esse programa. Eu optei por convocar uma reunião. E elas pediram para a gente realizar uma reunião por mês até elas se sentirem mais seguras. Porque todos os coordenadores que saíram não

sentaram com elas para conversar, para dizer como programa estava, como é a caminhada, como ele se organiza. E isso me frustrou um pouco como coordenadora regional pois nos tínhamos uma caminhada aceleradíssima, e assim que mudou o partido político, eles fecharam a porta e deixaram que entrou sem nada, muitos encontram alguns álbuns, mas sem diálogo, sem troca, e aí se fez necessário essas reuniões.

Começamos a repensar porque é tão difícil o professor vir, adquirir o conhecimento, voltar pra escola e tentar aplicar algumas coisas do que ele aprendeu, a comunicação do professor, entre professores está bem complicada, entre professor e alunos e entre professores, alunos e pais. Aí é que o programa faz a diferença, quando a gente entra na escola, fala com os professores e aí entram os líderes da turma e logo depois entram os pais, a gente começou a mudar situações muito complexas nas escolas só fazendo com que eles conversassem, que eles planejassem algumas coisas da escola juntos, porque geralmente os professores chamam os pais para dizer que o filho não tá bem. E o programa está mudando isso, e algo que está chamando muito a nossa atenção é que o jovem só não faz mais porque o professor não dá chance para ele, não está abrindo para ele. Porque a escola estaria bem melhor se isso acontecesse sempre. E o programa faz isso também, nos estamos conversando com as crianças e jovens, estamos possibilitando vivências de cooperação e cidadania e os nossos coordenadores nas escolas estão comprando a ideia e estamos provocando algumas situações dentro da sala de aula em que o professor precisa parar e conversar. Isso é bom, mas é complicado.

A continuidade do programa para nós é fundamental porque é um processo, em vale do sol a secretaria entrou e disse que o que os colegas fizeram não iria valer mais, nos visitamos essa secretaria de educação, e ela foi clara em dizer que queria algo diferente, que queria os seus professores felizes e que o programa união faz a vida não faria mais parte da secretaria e do projeto dela. É um município com grandes problemas e nos identificamos que eles não são da escola, dos professores e sim da administração. Eu acho que ela não conseguiria fingir algo, eu vou contratar as pessoas que eu quero do jeito que eu quero. Por outro lado, alguns municípios já não sabem mais separar a educação do programa, o programa é a educação do município, como aqui em candelária. Não conseguem mais imaginar sem.

Lidar com pessoas é algo complexo, nos temos professores que eles não são apenas de um município, eles trabalham de manhã em um e de tarde e noite noutro, então reunir essas pessoas não é fácil e nos estamos apostando muito na formação, que são esses encontros com os coordenadores locais e agora eles sentiram a necessidade de fazermos com urgência, de fazermos um encontro, organizado por elas, para apresentar o programa para toda a equipe da prefeitura. Provavelmente vai ser aqui em candelária. E nos vamos nos fortalecer, dando a devida importância para a coordenador local e da escola, mas a prefeitura precisa saber de fato o que é. Se você perguntar aos prefeitos o que o união faz a vida eles vão dizer que é uma parceria com o sicredi, programa de educação cooperativa e

não sei se saberiam dizer algo a mais. Como é um momento único que estamos vivendo, teremos que formar de novo todo esse pessoal. E hoje de manhã elas tiveram a ideia que se faça ainda e maio para ela apresentarem o que é o programa, eu coordeno o município tal, temos tantas escolas e alunos e estamos no momento tal.

O maior investimento que o Sicredi faz dentro do programa A União faz a Vida é nos educadores, na formação continuada dos educadores. O programa em si vem se transformando. Luci O papel do educador é ser aquele que provoca a mudança. Luci

A medida que você implanta o programa você tem momentos de muito empolgação e momentos que você para pensar: o que eu estou fazendo. Agora com a nossa metodologia ficou mais difícil. Porque antes nos tínhamos os seminários e nos desenvolvíamos ações, mas agora não, nós temos projetos. Se as coisas não estão bem na escola é visível para todos, então quando quer que ninguém note é bem fácil, mas quando se fala em projeto, que você vai pegar e discutir em grupo, você percebe quem está dentro e quem está fora na hora da assessoria. Se foi feito por um só, então, com essa metodologia nos precisamos ir com muita cautela nos temos professores bem ativista e eles tem um poder no grupo que se eles mandaram para o lado negativo o grupo pode. Então eu disse que ele é maior que uma metodologia, ela é relacionamento, ele é envolvimento, ele é a esperança do querer todos os dias, tem muitos professores falantes e você chega na escola para uma visita e você vê que ele está tomando um cafezinho e nem está aí para as crianças, que ele vai com um ônibus e volta e não está nem aí para a comunidade escolar. Hoje eu estou em um papel estratégico mais organizacional, mas eu, não me afasto, eu estou todo tempo ouvindo a coordenadores, as professoras, participo das ações. A educação hoje e o programa vem forte nisso, que é gritante é: eu faço de conta. E aí você agrada ou desagrada.

A divulgação é boca-a-boca, nos encontros regionais das secretarias de educação as coordenadoras do programa falam das suas experiências para as que não estão no programa e entre si, contando como é no seu município. Através dos jornais e das rádios.

1.11 Coordenadora de Programa Sociais da Fundação Sicredi

Eu sou formada em letras pela Universidade Federal de Santa Maria, e o sicredi me chamou para vir aqui para porto alegre pra começar a pensar na implantação da educação a distancia, porque lá em santa maria eu trabalhava em um projeto de educação a distancia o que pra época, eu tô falando ai de 99 a 2002, era inovador. Hoje em dia todo mundo fala de educação a distancia, mas na época nem se encontrava profissionais.

Então o sicredi achou uma lá em santa maria que realmente trabalhava em projetos de pesquisa, bolsista da universidade com foco em educação a distancia. Então eu vim para porto alegre e fizemos todo o projeto de educação a distancia para colaboradores. Só para quem trabalhava aqui no sicredi, só que eu tinha uma caminhada por ser formada em letras e depois vir para porto alegre fazer a minha

pós em educação pela UFRGS, então eu tinha uma caminhada forte na educação tanto a distancia quanto presencial. Fui professora de ensino fundamental, ensino médio, professora universitária da Ulbra Canoas, professora de pré-vestibular e de cursos para concursos. Então eu tinha várias caminhadas aí pela educação. E eu fiquei um tempo muito bom nesse projeto de educação a distancia, 5 anos, dentro do sicredi focada nisso e quando surgiu a oportunidade para trabalhar com o programa união faz a vida eu me senti bastante motivada porque a educação a distancia já tinha chegado num patamar assim pra mim que não tinha mais tanta coisa nova, né já estava se repetindo um pouco o meu processo de aprendizagem diário, então eu quis ir para algo que fosse mais desafiador.

E por isso abriu essa vaga na fundação sicredi para o qual eu fui contratada e eu comecei a trabalhar diretamente programa união faz a vida. Isso foi em... (pensou bastante), 2010, não.... foi em 2009. Bom daí eu comecei específica para o programa união faz a vida, foi um programa que cresceu nesse tempo, se expandiu bastante e agora eu coordeno uma área que ela é um pouco maior, o união faz a vida faz parte dela que é a área de sustentabilidade do sicredi. Sustentabilidade também é considerada uma novidade no mercado. Bom e eu aceitei o desafio do união faz a vida também porque nos meus trabalhos de pesquisa como bolsista da UFSM eu sempre pesquisei muito metodologia de ensino e aprendizagem e o união faz a vida ele é uma metodologia de ensino e aprendizagem, antes de tudo, embasada na pedagogia por projetos.

Então, a área de sustentabilidade hoje foca o desenvolvimento equilibrado do econômico, do social e do ambiental. O sicredi até por ser cooperativa já tinha muito forte o social, né, por ser uma sociedade de pessoas. Então o união faz a vida tem 18 anos, é muito difícil um programa social ter tanto tempo assim no Brasil, né. É homérico o programa.

E agora com a questão toda da necessidade de se pensar não só o econômico, mas também não só o social, e se pensar também o ambiental a área passou a abarcar essas três questões e o equilíbrio entre elas. Então nos formamos comitês de sustentabilidade que abrangem colaboradores aqui do centro administrativo sicredi mas também das nossas centrais estaduais. Que é Brasil central, região do mato grosso do sul; a Paraná são Paulo, e uma central no moto grosso e a central sul que pega o Rio Grande do Sul e Santa Catarina. E esse comitê agora ele passa a pensar essas três questões, esses três pilares da sustentabilidade. E o união faz a vida se volta mais para o pilar do social. Como nos somos um sistema de cooperativas, diferentemente de outras organizações em que você tem uma matriz e as filiais vão nascendo. No nosso sistema as cooperativas elas nasceram primeiro e por termos tantas com tantos objetivos semelhantes e que se começaram a criar as estruturas centralizadas.

Tanto é que o união faz a vida ele nasceu primeiro em uma cooperativa, depois que ele tomou esse âmbito nacional, e quando você toma um âmbito nacional você precisa de alguém que tenha, uma área né, uma empresa, que tenha a visão pro o nacional e daí que veio a Fundação sicredi, né. Uma entidade capaz de pensar os seus programas em âmbito nacional considerando todas as

cooperativas do sicredi em qualquer um dos seus estados. E por isso foi criada a fundação em 2005. A fundação sicredi tem um presidente ademar *Schardong*, o um vice presidente que é o edson nassar e um gerente que então é responsável por todas as áreas que o marcos surindo. Dentro da fundação nós temos sete iniciativas estratégicas e colaboradores cuidando dessas iniciativas: O União faz a vida; sustentabilidade; captação de recursos são estratégias cuidadas por essa subárea de sustentabilidade que eu coordeno.

Nessa subárea estão o Gabriel mora – que é um dos colegas, a ana maria boni e a Rafaela fortunato, então nos temos três pessoas aí. Depois cuidando de outra iniciativa que se chama centro de informação e memória e mais uma que é a parte cultural tem a colega Charda castilione que é uma assessora que cuida dessas duas e um outro assessor que cuida de duas iniciativas que são os programas o crescer e pertencer que é o fausto Vagner, então essas é a estrutura da Fundação Sicredi.

Pela forma com que está estruturada a governança hoje dentro do sicredi, os nossos dirigentes eles tem um papel muito voltado para o social que é a parte que a fundação hoje cuida com mais carinho, ela vê os três, mas ela cuida com muito carinho da questão social. Então por causa dessa responsabilidade até deles, eu vejo que as questões da fundação hoje estão bem no dna da organização. É o que o nosso presidente fala, o seu Schardong que é ao mesmo tempo presidente do banco cooperativo sicredi e de tantas outras empresas, então nos estamos sempre presentes através dos nossos dirigentes nas ações transversais da organização. Claro que algumas iniciativas tem mais entrada na agenda dessas pessoas, quando a gente vai ver o mais tático, algumas eles realmente participam mais as iniciativas e em outras são mais expectadores das iniciativas. Por exemplo, a parte de cultura hoje que nos temos teatros, voltados mais para a educação financeira, então se você pegar um teatro, por exemplo, o “rir e poupar é só começar” que é uma peça maravilhosa que tem em torno de uma hora, os colaboradores eles assistem a essa peça, mas eles não participam ativamente da construção desse processo cultural.

Agora o programa crescer que é um programa de formação de educação cooperativa para os nossos associados, os nossos colaboradores já eles enquanto associados também conseguem perceber mais no seu dia-a-dia as ações desse programa crescer. O União faz a vida o enfoque dele é muito mais na escola, as unidades nossas de atendimento que estão no entorno dessas escolas participam mais ativamente. Aqui no centro administrativo sicredi a gente não tem nenhuma escola vinculada então os nossos colaboradores não sentem tão fortemente as ações desses programas, desses projetos. Mas eu diria que o mais importante assim é que eles estão no cerce hoje da forma como os nossos dirigentes agem e pensam o planejamento estratégico do sicredi como um todo. Todos os nossos programas eles estão em iniciativas estratégicas do planejamento estratégico da instituição. Bom, a primeira questão é que eu posso falar por horas do união faz a vida (risos), mas tu pode ter certeza que nunca a minha fala vai ser tão incrível quanto ele é na sua prática, para quem vivencia o programa, até porque ele é um programa vivencial.

O objetivo do programa é construir e vivenciar atitudes de cooperação e cidadania, então quem constrói e vivencia sente assim a diferença que ele faz pra formação de um cidadão mais crítico e mais cooperativo. O programa união faz a vida tem dois pilares básicos que o fundamentam: um é a rede de compromisso que é representada por uma flor, essa rede de compromisso ela tem quatro pétalas básicas e como o nome diz é de compromisso mesmo, os agentes que estão nessas pétalas tem de se comprometer por uma causa e juntos. E o papel de cada um deles se complementa. Quem é que a gente tem aqui nessas pétalas, tem o que nos chamamos de gestores que são as entidades do sicredi. Hoje as empresas do sicredi tem a função de fazer a gestão do programa em cada um dos seus âmbitos, local, estadual e nacional que é o caso da fundação. Então aqui estão todas as cooperativas do sicredi que fazem essa gestão local.

Nos temos também os parceiros que são as secretarias de educação, e como o foco do programa união faz a vida é o jovem e o adolescente se a gente vai pensar assim onde vamos encontrar essas pessoas, nos encontramos nas escolas. Então ele é um programa sim voltado para as escolas que é onde estão esses agentes. E para chegar nessas escolas, nos precisamos entrar a partir do órgão que hoje é responsável por essa gestão no município, que é a secretaria de educação. Além disso, como a expertise do sicredi não é em educação, o foco do sicredi é credito cooperativo, nos precisamos ter assessores pedagógicos especializados que desenvolvam então os professores para que esses professores desenvolvam com uma qualidade quase vez maior os seus alunos. Então nos contratamos universidades, consultorias, pessoas físicas especializadas que fazem a formação desses educadores lá nos municípios. É o que nós chamamos de assessoria pedagógica. E por fim nos temos uma outra pétala que se chama de apoiadores e são pessoas físicas e jurídicas que querem apoiar o programa união faz a vida.

Na maioria das vezes é um apoio financeiro. Eles doam para o união faz a vida para que ele tenha continuidade, eu acho muito importante esse papel do apoiador, porque hoje, como muitas empresas pensam em como desenvolver a sua responsabilidade social, muitas ficam criando projetos, criando programas, mas se cada empresa tiver um projeto, um programa a gente vai saturar o público alvo, né, a escola vai fechar a porta e vai dizer: pela amor de Deus me deixa fazer o meu trabalho por que aqui está cheio de programa. E o união faz a vida ele abre para que todas as empresas participem do mesmo ao invés de ter que ficar construindo os seus programas.

Acho que esse é fundamento interessante e que não é muito comum de se ver nos programas, as empresas. Cada um pensa no seu. E aqui até pela questão do valor da cooperação, o sicredi tem na veia de unir forças na sua comunidade na sua região, então porque não unir o empresariado, a igreja, todos os órgãos representativos daquela comunidade em prol de uma mesma coisa de um mesmo objetivo através de seus apoiadores. Pra começar o programa hoje tem basicamente duas formas, basicamente, ou o profissional de programas sociais ou alguém da sua cooperativa apresenta o programa para a secretaria de educação e a secretaria de educação a partir daí vê as instancias para ver se implanta ou não o programa, ou a

própria secretaria de educação procura a cooperativa ou procura uma escola e diz que gostaria de implantar o programa união faz a vida.

O programa união faz a vida depende de orçamento, depende de uma série de questões, então a cooperativa do sicredi ela vê também se tem condições de implantar o programa união faz a vida em um determinado município. Ela faz um estudo de viabilidade. Então basicamente são essas duas formas, mas, na prática, tem acontecido muito de professores que conhecem o programa através de professores de outros municípios que tem o união faz a vida implantado, e esses professores internamente nas escolas, nas suas reuniões, conversam com o diretor, com o coordenador pedagógico da escola e esses levam a solicitação para a secretaria de educação e muitos vão no próprio sicredi e perguntam como implantar. Então, isso também acontece dentro do programa, a gente teve até no ano passado, muito interessante, em um município que os professores fizeram uma solicitação, através de carta, mesmo, um abaixo assinado, para o que presidente da cooperativa do sicredi implantasse o programa união faz a vida no seu município, todos eles assinaram. Eu acho que é a forma mais cooperativa de surgir. Como a cooperativa mesmo nasce das pessoas, fica tão interessante quando as próprias pessoas procuram melhorias, nesse caso, para a educação, que tem no seu município. E depois mais agentes passam a ser agregados, por que não tem, por exemplo, como implantar só o sicredi e a secretaria de educação se não tiver professor para ministrar e para esses professores existe a metodologia do programa.

APÊNDICE E – ROTEIRO GRUPO FOCAL

Começar com dois vídeos perfil dos jovens e Projeto o sonho brasileiro da Box 1824

Explicar a dinâmica do processo e que ela será filmada

1. Túnel do tempo

2. Quais foram os motivos que levaram cada secretaria de educação a aderir ao programa União faz a Vida? Por quê?

2.1 Ele era comprovadamente melhor que outras alternativas que foram ofertadas ou que existiam? (vantagem relativa). Por quê? Que outras alternativas eram essas?

2.2. Você acredita que ele é compatível com os valores existentes no seu município? Que valores são esses?

2.3. Ele é compatível com experiências passadas? Que experiências são essas?

2.4 Ele é compatível com as necessidades do seu município. Que necessidades são essas. Por quê?

2.5 Cada município pode experimentar o Programa antes de aderir a ele? (experimentação).

2.6. Qual foi o papel da assessoria pedagógica nesses momentos?

3. Contem-me, como foi o processo de implantação nos municípios? Quem poderia me citar os pontos positivos e os negativos desse processo? Por quê?

4. Qual é grau de dificuldade de entendimento e de utilização percebido pelos professores na hora de adotar o Programa e dos alunos? É fácil de entender? Por quê? (complexidade)

5. Quais foram os canais de comunicação utilizados (massa, interpessoal, digital) para divulgar as mensagens sobre o Programa e seu andamento na implantação? Por quê?

6. Quais foram os resultados, como isso foi mensurado? Justifique

9. Qual é o investimento financeiro da secretaria nesse programa? E o investimento da Universidade. Vocês consideram alto ou baixo? Justifiquem (preço)

Atualmente

10. Quais são as principais dificuldades que surgem no processo? A que vocês atribuem isso?

11. Como relação à informação, como vocês ficam sabendo das novidades/mensagens/comunicados sobre o Programa (quais são os canais de

comunicação utilizados - massa, interpessoal, digital). De quanto em quanto tempo? O que vocês acham disso? Teriam alguma sugestão de melhoria?

12. Como vocês informam o Programa das novidades/mensagens/comunicados (quais são os canais de comunicação utilizados - massa, interpessoal, digital). De quanto em quanto tempo? O que vocês acham disso? Teriam alguma sugestão de melhoria?

13. Analisando o Programa após tê-lo vivenciado na última década, vocês podem me informar **se os resultados obtidos com o programa são visíveis para as secretarias, para a universidade, para as escolas, para a comunidade?** (observabilidade). Que resultados são esses? Como são observados?

ANEXO 01 - Sicredi Centro Serra – Informações e diagnóstico

1. Nome da empresa

Sicredi Centro Serra RS – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Centro Serra

2. Localização

Sede em Candelária, Rua Pinheiro Machado, 385-Sala 201. As unidades de atendimento da cooperativa estão nos 14 municípios de abrangência da Cooperativa: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Lagoão, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Passa Sete, Segredo, Sobradinho e Vale do Sol.

3. Ramo de atuação

Instituição financeira cooperativa.

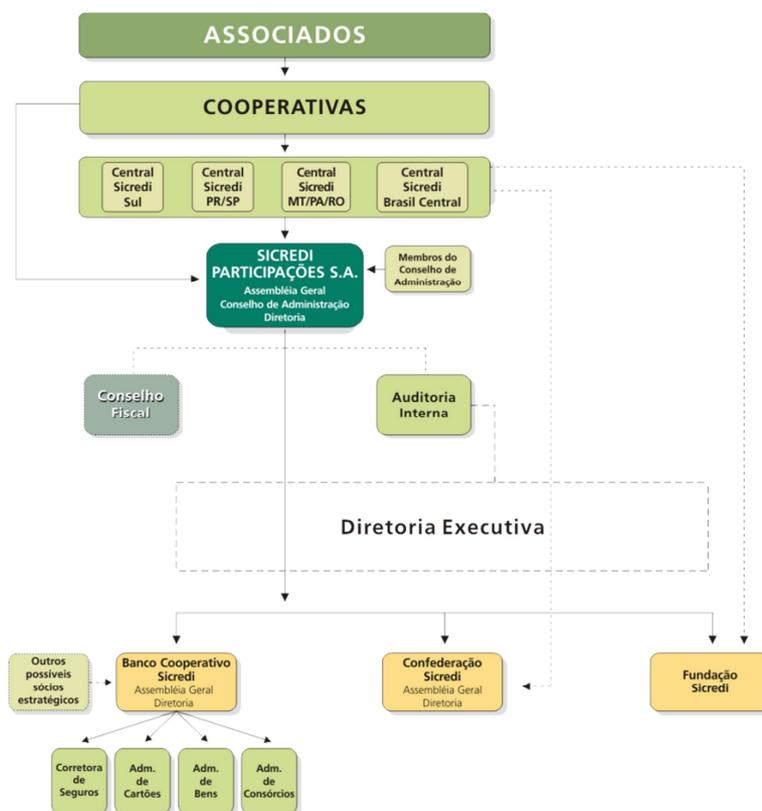
4. Número de Funcionários

152 colaboradores e estagiários

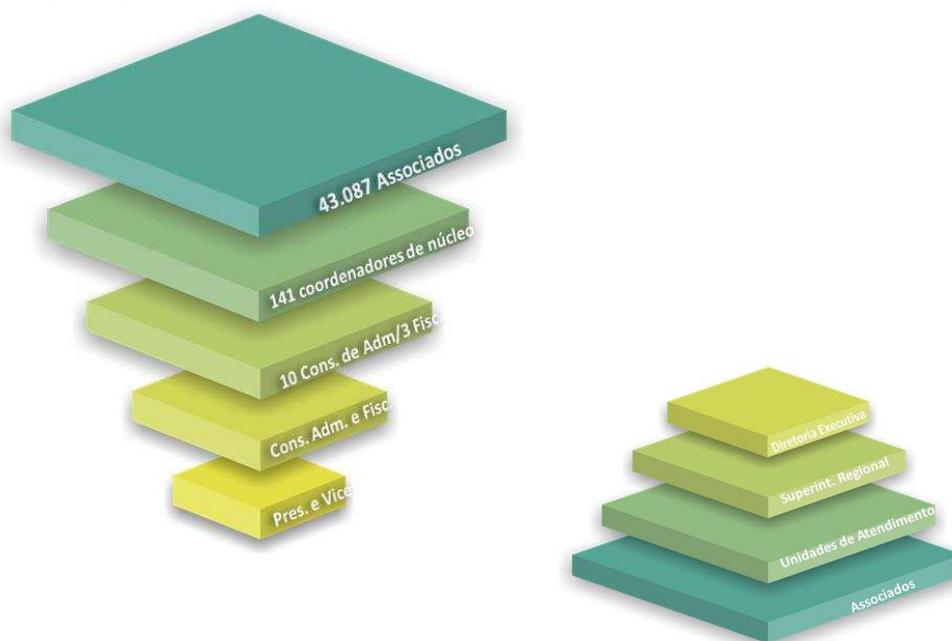
5. Horário de funcionamento

Atendimento ao público das 10h às 15h, expediente interno das 8h às 17h.

6. Organograma do Sistema Sicredi



7. Organograma da Sicredi Centro Serra



8. Estrutura de divisão do trabalho

Denominação dos cargos e atividades desenvolvidas por cada setor:

Diretoria – Administração geral da Cooperativa.

Executivos – Lideram as equipes administrativa e de desenvolvimento.

Gerência Administrativo-Financeira – responsável por dar suporte contábil às UAs, prestação de contas, balanço patrimonial e controles internos.

Assessorias Específicas (Gestão de Pessoas, Programas Sociais, Comunicação e Marketing, Desenvolvimento, Crédito e Produtos e serviços) – Os assessores e suas equipes são responsáveis por planejar e executar ações dentro do seu segmento, com base nas demandas das unidades de atendimento e do planejamento estratégico sistêmico.

Unidades de atendimento – relacionamento com os associados, prestação de serviço direta com o público externo.

9. Produtos que fabrica e/ou comercializa ou serviços que oferece

Conta Corrente, Crédito, Poupança, Cheque Especial, Pagamentos, Consórcios, Seguros, Cartões, Previdência, Cobrança, Internet Banking.

10. Missão, visão e valores

Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Valores

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

11. Concorrência no mercado e principais organizações competidoras

Bancos e instituições financeiras: Banrisul, Banco do Brasil, Bradesco

12. Breve histórico (data de fundação, fundadores, motivos que levaram à criação da empresa, condições da época, produtos ou serviços que eram oferecidos)

Fundada em 21 de agosto de 1927, com 12 sócios, no município de Agudo/RS, com o nome de CAIXA RURAL UNIÃO POPULAR DE AGUDO, foi inspirada no movimento iniciado em 1902, em Linha Imperial – interior do atual município de Nova Petrópolis/RS –, onde foi constituída a primeira cooperativa de crédito da América Latina, nos moldes do cooperativismo de crédito alemão. Em outubro de 1980, é uma das nove cooperativas a participar da fundação da COCECRER-RS.

Em fevereiro de 1996, a então Cooperativa de Crédito Rural de Agudo Ltda – Sicredi Agudo recebe os associados da Cooperativa de Crédito Rural de Candelária Ltda, com seus pontos de atendimento em Candelária e Vale do Sol. Em setembro do mesmo ano recebe o ponto de atendimento e associados do município de Cerro Branco, então pertencente à Cooperativa de Crédito Rural Cachoeirense Ltda. Em outubro de 1999, uma fusão, com a Cooperativa de Crédito Rural de Sobradinho, dá origem à Cooperativa de Crédito Rural Centro Serra – SICREDI CENTRO SERRA, ampliando a atuação para mais quatro municípios: Sobradinho, Arroio do Tigre, Ibarama e Lagoão.

Em dezembro de 2003, inaugurou a sua 9ª Unidade de Atendimento, em Paraíso do Sul e, um ano depois, em 2004, o SICREDI CENTRO SERRA chega à sua 10ª UA, com a inauguração no município de Estrela Velha.

Na Assembléia Geral Extraordinária de 23 de fevereiro de 2006, a Cooperativa passa a designar-se Cooperativa de Credito de Livre Admissão de Associados Centro Serra – Sicredi Centro Serra RS, e alterando o seu estatuto, com homologação do BACEN, passa a ser cooperativa de livre admissão de associados, podendo, a partir daí, atender todos os setores, urbanos e rurais, nas suas comunidades.

Em abril de 2007, a 11ª Unidade de Atendimento foi inaugurada no município de Segredo. Após, foram inaugurados os Postos de Atendimento Avançado de Passa Sete, Lagoa Bonita do Sul e Novo Cabrais.

13. Arquitetura e identidade visual externa e interna

Há um manual das dependências do Sicredi, porém é muito técnico. A cooperativa possui um manual mais prático, para o fácil entendimento. Nele constam pontos que devem ser observados para a manutenção de um padrão visual.