

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

VINÍCIUS SCHREIBER NUNES

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
EM ESCOLAS DE PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA**

Porto Alegre

2018

VINÍCIUS SCHREIBER NUNES

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
EM ESCOLAS DE PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Porto Alegre

2018

VINÍCIUS SCHREIBER NUNES

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA
EM ESCOLAS DE PORTO ALEGRE E REGIÃO METROPOLITANA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em 13 de dezembro de 2018.

Banca examinadora:

Avaliadora: Prof. Dra. Daniela Francisco Brauner

Orientadora: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha vida, saúde, talentos, proteção; pela minha oportunidade de estudar na UFRGS e crescer na vida, pela força em todos os momentos.

Aos meus pais, Gilberto Nunes e Maria Goretti Schreiber, por me ensinarem os valores e exemplo daquilo que é certo; por oferecerem todas as condições para que eu e meus irmãos pudéssemos dar o nosso melhor nos estudos e no trabalho.

Aos meus irmãos, Gustavo Schreiber e Vítor Schreiber, pela parceria em todos os momentos, do futebol à liderança no grupo de jovens.

Ao Luan Spencer, à Isabela Schreiber e a todos do JUC pela parceria e amizade em Cristo.

Às empresas onde trabalhei. Em especial ao Artesanato Morungava, por permitir iniciar minha vida profissional e despertar meu interesse pela Administração de empresas.

À minha orientadora, Professora Doutora Aurora Carneiro Zen, por todo o suporte, sugestões e pela contribuição para o resultado final deste trabalho de conclusão de curso.

Por fim, à todas as pessoas que fizeram parte desses meus 5 anos de muito estudo e superação na UFRGS. Meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de implantação dos programas de educação empreendedora no ensino fundamental e médio em Porto Alegre e Região Metropolitana, buscando entender sobre a criação, principais fatores da implementação e sobre os diferentes pontos de vistas dos agentes envolvidos nos programas. Para atingir os objetivos estabelecidos foi utilizado o método de estudo de múltiplos casos, sendo os dados coletados através de entrevistas em profundidade aplicadas com os atores envolvidos nos programas da Júnior Achievement e Escola Convexo instalados em Porto Alegre (Rio Grande do Sul). A análise dos resultados foi realizada de forma qualitativa e descritiva, comparando as respostas dos entrevistados e a sinergia com a teoria revisada. Através da pesquisa e análise verificou-se que os programas possuem diferenças na forma de atuação, mas que ambos realizam um trabalho relevante para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades onde atuam, alcançando seus objetivos como programa. Além disso foram observados os pontos fortes e fracos de cada um dos casos estudados, havendo ainda sugestões de melhorias. O estudo contribuiu para a literatura a partir do entendimento profundo do funcionamento de cada um dos programas, permitindo novas pesquisas com teor quantitativo a partir da análise realizada no presente trabalho.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo de Impacto Social. Educação Empreendedora. Gestão de Programas. Análise da Implementação.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the implementation process of entrepreneurship education programs in primary and secondary education in Porto Alegre and Metropolitan Region, seeking to understand the creation, main implementation factors and the different points of view of the agents involved in the programs. In order to reach the established objectives, the multiple case study method was used, and data were collected through in-depth interviews with the actors involved in the programs Junior Achievement and Escola Convexo in Porto Alegre (Rio Grande do Sul). The analysis of the results was carried out in a qualitative and descriptive way, comparing the respondents' responses and the synergy with the revised theory. Through the research and analysis it was verified that the programs have differences in the way of acting, but that both perform a very important work for the development of the people and the communities where they work, reaching their own objectives. In addition, the strengths and weaknesses of each of the cases studied were observed, and there were suggestions for improvements. The study contributed to the literature from the deep understanding of the operation of each of the programs, allowing new research with a quantitative content based on the analysis performed in the present work.

Keywords: Entrepreneurship. Social Impact Entrepreneurship. Entrepreneurial Education. Program Management. Implementation Review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os componentes de uma intervenção.	28
Figura 2 - Os dez fatores do Perfil de Implementação do Projeto.....	35
Figura 3 - Objetivos das aulas do segundo semestre 2018.	51
Figura 4 - Modelo de formulário para plano de aula na Escola Mota e Silva.	62
Figura 5 - Modelo de formulário para plano de aula na Escola Vila Flores.	63
Figura 6 - Apresentação Institucional sobre a missão do programa.	77
Figura 7 - Apresentação Institucional sobre o programa.....	77
Figura 8 - Apresentação de algumas regras do programa.....	81
Figura 9 - Treinamento com <i>advisers</i>	82
Figura 10 - Treinamento com <i>advisers</i>	82
Figura 11 - Cronograma geral do programa.....	84
Figura 12 - Agendamento do programa para o semestre 2018/1.	85
Figura 13 - Papel do Adviser.....	94
Figura 14 - Premiações que o programa oferece.....	100
Figura 15 - Anúncio da feira de miniempresas para 2017 em Porto Alegre.....	101
Figura 16 - Marcos de acompanhamento do programa.	102
Figura 17 - Planilha de acompanhamento das miniempresas.	104
Figura 18 - Redes sociais utilizadas pela empresa para comunicação.....	106
Figura 19 - Quadro Geral de Comparação.....	115
Figura 20 - Sugestões resumidas	117
Figura 21 - Mapa dos fatores fortes e fracos na Escola Convexo.....	118
Figura 22 - Mapa dos fatores fortes e fracos na Júnior Achievement.	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos entrevistados.....	40
Tabela 2 - Comparativo entre os casos (Estágio de maturação)	111
Tabela 3 - Comparativo entre os casos (Objetivos)	112
Tabela 4 - Comparativo entre os casos (Público Alvo)	112
Tabela 5 - Comparativo entre os casos (Formação Técnica)	113
Tabela 6 - Comparativo entre os casos (Proximidade da liderança).....	113
Tabela 7 - Comparativo entre os casos (Abertura para feedback).....	113
Tabela 8 - Comparativo entre os casos (Agilidade da organização).....	114
Tabela 9 - Comparativo entre os casos (Interesse das escolas receptoras).....	114

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	14
2 REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Educação Empreendedora	16
2.1.1 Gestão de Projetos.....	20
2.1.2 Programas de Educação Empreendedora	26
2.2 Avaliação de Implementação de Programas	27
2.2.1 Desafios na Gestão de Programas de Educação Empreendedora	30
2.2.2 Procedimentos de avaliação	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 Escola Convexo.....	43
4.1.1 Missão do Programa	45
4.1.2 Suporte dos líderes do programa	47
4.1.3 Cronograma do programa	49
4.1.4 Consulta à escola.....	53
4.1.5 Pessoas do programa	57
4.1.6 Tarefas técnicas	60
4.1.7 Engajamento dos alunos e apoio da comunidade.....	64
4.1.8 Monitoramento e feedback.....	68
4.1.9 Comunicação	70
4.1.10 Solução de problemas	71
4.2 Júnior Achievement	74
4.2.1 Missão do programa.....	76
4.2.2 Suporte dos líderes do programa	81
4.2.3 Cronograma do programa	83
4.2.4 Consulta à escola.....	88
4.2.5 Pessoas do programa	92
4.2.6 Tarefas técnicas	95

4.2.7 Engajamento dos alunos e apoio da comunidade	97
4.2.8 Monitoramento e feedback	102
4.2.9 Comunicação	105
4.2.10 Solução de problemas	108
4.3 Análise Comparativa	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS.....	120
ANEXO A	125
APÊNDICE A	128
APÊNDICE B	131
APÊNDICE C	134

1 INTRODUÇÃO

Historicamente o Brasil tem passado por muitos desafios na busca de manter um crescimento social e econômico estruturado. Muitos questionamentos surgem para tentar explicar os problemas do país e o que deveria ser feito para que a população tivesse maior qualidade de vida. A busca por construir o negócio próprio tem crescido nos últimos anos (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017), porém não é feita de forma estruturada, gerando diversos pedidos de falência de empresas recém iniciadas (SEBRAE, 2016).

Se por um lado o empreendedorismo despreparado pode estar causando a falência precoce de pequenas empresas, por outro lado ele tem sido a solução para diversos trabalhadores que entraram na lista de desempregados durante a crise. A questão relevante é que o ato de empreender não é algo simples, e se feito de forma incorreta, eleva as probabilidades de colaborar com os altos índices de fracassos dos negócios iniciantes. Nesse sentido, os dados do Global Entrepreneurship Monitor (2017) apontam um problema sobre a onda de novos negócios no país; quase 50% desses novos negócios estão sendo criados devido à necessidade de renda, o que pode não ser a melhor saída.

Segundo Kuratko e Hodgetts (2004), empreendedorismo é um processo dinâmico que envolve visão, mudança e criação. Requer a aplicação de energia e paixão na criação e implementação de novas ideias e soluções criativas. Entre os ingredientes há disposição para tomar riscos calculados; habilidade para construir equipes competentes, criativas e hábeis para mobilizar os recursos necessários; habilidade de construir bons planos de negócios e visão para aproveitar as boas oportunidades. Kuratko (2005) afirma que empreendedorismo é mais do que a mera criação de um negócio. As características de procurar oportunidades, tomar riscos além da sua segurança e ter a capacidade de colocar em prática uma ideia compõe uma perspectiva especial sobre o que é empreendedorismo.

Mesmo possuindo altos índices de falha de novos negócios, há novos empreendimentos que obtêm sucesso e geram renda e empregos para a região onde estão instalados. Alguns estudos apontam forte relação entre o nível de empreendedorismo do país e o seu respectivo crescimento econômico e social (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017).

Observa-se ao longo da série a consolidação do empreendedorismo como alternativa ao emprego formal, bem como sua crescente importância para a manutenção do nível de atividade econômica no Brasil, uma vez que a atividade de empreender correlaciona-se diretamente ao PIB e ao contexto socioeconômico nacional (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. 2017. p. 26).

Havendo essa relação entre empreendedorismo e crescimento social e econômico, há importância em buscar alternativas que possibilitem desenvolver o empreendedorismo nacional, de forma que mais pessoas empreendam com sucesso e, conseqüentemente, a qualidade de vida da população cresça. Empreendendo, mesmo pessoas em condições de vulnerabilidade social sentem-se parte de um grande processo de mudança social (BITTENCOURT; FIGUEIRÓ; SHUTEL, 2017).

Surge, assim, a demanda por educação empreendedora ainda na fase inicial da formação. Para Co e Mitchell (2006), Henry et al. (2005a, b), Galloway et al. (2005), Hytti e O’Gorman (2004), Kirby (2004), Bechard e Toulouse (1998), Gibb (1993) e Hills (1988), educação empreendedora é a criação ou incremento de atitudes, espírito ou cultura empreendedora entre indivíduos e a comunidade em geral. Nacionalmente, Dolabela (1999, 2003a, b, 2004) trouxe conteúdo para uma aprendizagem proativa, com metodologias e atividades de auxílio para a Educação Empreendedora (DOLABELA; FILION, 2013).

Além da necessidade para o país, a demanda dos brasileiros por esse tema também tem tornado bastante relevante. Conforme os dados do Global Entrepreneurship Monitor (2017, p. 101), “60% da população brasileira com o ensino médio completo pretende empreender nos próximos três anos”. 47,3% dos empreendedores iniciais (que estão no início de seus empreendimentos) não concluiu sequer o nível básico de ensino (ensino fundamental e médio) (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). Os dados apontam para a necessidade de desenvolver projetos e programas de estímulo e preparação para novos empreendedores no país.

O nível de escolaridade do empreendedor foi um fator fortemente apontado como preponderante para a mortalidade da empresa. (FERREIRA et al., 2012, p. 820)

Dada a precariedade do perfil educacional de grande parcela dos empreendedores, é possível esperar que iniciativas para incrementar a escolaridade dos brasileiros, dentre outras coisas, redundem na formação de empreendimentos mais sólidos. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017, P. 48)

Nesse sentido, diversos projetos e programas de fomento ao empreendedorismo estão sendo desenvolvidos por todo o país (ENDEAVOR, 2017). A resolução de problemas comunitários, desenvolvimento de futuros empreendedores e o auxílio no desenvolvimento de novos negócios tem demonstrado que esses projetos têm gerado impacto positivo nas suas comunidades. Assim como no restante do Brasil, Porto Alegre também possui programas desenvolvidos na busca do ensino de empreendedorismo (TV ASSEMBLEIA LEGISLATIVA – RS, 2017).

Um desses programas é a Júnior Achievement, uma organização multinacional de educação empreendedora que conecta empresas, escolas, alunos e voluntários buscando a transformação do ambiente onde se instala. A organização é considerada uma das maiores ONGs de serviço de jovens do mundo e trabalha através da aprendizagem experimental, metodologias ágeis e empreendedorismo. Sua história iniciou em 1919 por Horace Moses, o qual observou que havia uma demanda por novas habilidades no mercado de trabalho e que algo necessitava ser feito para suprir essa demanda. Surgiu, assim, a Junior Achievement, com a missão de inspirar e preparar jovens, despertando seu espírito empreendedor para serem bem-sucedidos na sociedade e em uma economia globalizada. Através dessa missão, a entidade busca transformar os jovens em cidadãos qualificados para contribuir com o desenvolvimento do país. A organização atua desde 1983 no Brasil e já atendeu mais de 4 milhões de estudantes em 26 estados e no Distrito Federal. Anualmente, conta com mais de 465 mil voluntários. Seu público alvo são estudantes oriundos de famílias de baixa renda, porém não se limita a esse, aplicando suas metodologias em escolas com público de diferentes classes sociais. Seu foco é estimular o jovem para iniciar sua jornada no mercado de trabalho através do “aprender fazendo”, educação financeira, preparação para o mercado de trabalho e empreendedorismo.

A organização também atua na cidade de Porto Alegre (Rio Grande do Sul), onde são executadas iniciativas em escolas públicas e privadas, de ensino fundamental e médio. A estrutura na cidade é composta por 7 colaboradores, 500 voluntários, 40 empresas parceiras, e diversas crianças e jovens (JÚNIOR ACHIEVEMENT RS, 2018; JÚNIOR ACHIEVEMENT WORLDWIDE, 2018; JÚNIOR ACHIEVEMENT, 2018). O funcionamento do programa ocorre da seguinte maneira: empresas investem na parceria com a Junior Achievement, que prepara voluntários para atuar nas instituições de ensino, transformando crianças e jovens em empreendedores da própria vida. Esses jovens podem, inclusive, tornar-se empresários, e continuar o ciclo. Os temas

abordados nos encontros estão relacionados a reflexões sobre carreira, aulas e preparação para o mercado de trabalho, mentorias com empresários, educação financeira, introdução ao mundo dos negócios, entre outros (JÚNIOR ACHIEVEMENT RS, 2018).

Em formato semelhante, o segundo programa abordado nesse estudo é a Escola Convexo, uma organização de impacto social, atuante em comunidades periféricas de Porto Alegre e região metropolitana e que busca desenvolver lideranças jovens para resolver os problemas locais. A entidade surgiu em 2013 a partir da sociedade entre dois empreendedores sociais. Ambos acreditavam ser possível desenvolver as comunidades periféricas a partir do desenvolvimento de lideranças locais e resolução dos problemas a partir da própria comunidade. A mesma utiliza da educação e empreendedorismo para envolver alunos, pais, professores, colaboradores de empresas e comunidade na busca por impacto sustentável educacional, social e econômico em comunidades carentes. Atualmente, possui quatro laboratórios onde são desenvolvidas suas atividades: E.E.E.F. Nehyta Martins Ramos (Belém Novo - Porto Alegre); E.E.E.F. Almirante Álvaro Alberto da Motta e Silva (Santa Tereza – Porto Alegre); E.M.E.E. Castro Alves (Vicentina - São Leopoldo); CLAB Vila Flores (Floresta – Porto Alegre). Seu público alvo são alunos do ensino fundamental e o trabalho é desenvolvido através de encontros semanais em cada um dos laboratórios, onde são ensinados aos alunos conteúdos sobre comunicação, lógica e empreendedorismo e, após isso, um problema da comunidade é resolvido dentro do programa. Seus dois pilares são a potencialização de lideranças e a união das comunidades e de pessoas do mercado através da troca de experiência e ideias. Sua metodologia é focada na resolução de problemas e empoderamento comunitário (ESCOLA CONVEXO, 2018a).

Devido aos seus formatos de criação e funcionamento, o estudo os programas de educação empreendedora como o da Júnior Achievement e Escola Convexo inicia pelo entendimento profundo sobre a forma de organização desses programas, o que está bastante alinhado ao tema gestão de projetos. Segundo Clements e Gido (2013, p. 3), “projeto é um esforço para se aplicar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos”. Os autores afirmam que gerir projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar os objetivos. Sobre a avaliação da implementação de projetos, Hartz (1997) contribui ao assunto ao focar não somente nos efeitos das intervenções, mas também no contexto e causas para esses resultados, evitando a

análise/decisão simplista de continuidade ou interrupção dos programas. A autora afirma que “a análise da implementação consiste justamente em especificar o conjunto dos fatores que influenciam os resultados obtidos após a introdução de uma intervenção” (HARTZ, 1997, p. 51).

O desenvolvimento do tema educação empreendedora não se limita apenas aos programas já referenciados: o tema vem surgindo como uma solução para o desenvolvimento do empreendedorismo e, conseqüentemente, dos indicadores sociais e econômicos nacionais (FERREIRA et al., 2012; GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017). Entretanto, mesmo com elevada importância, o relatório do Global Entrepreneurship Monitor (2018) apontou que o Brasil se encontra em 47º (num grupo de 54 países) em relação ao seu desempenho na educação empreendedora no ensino fundamental e médio.

O assunto tem sido abordado em diversas pesquisas acadêmicas, porém ainda há demandas por estudos com focos específicos. Pittaway (2009) observou que muitas das pesquisas sobre educação empreendedora tem focado no design e na implementação dos programas, porém poucos foram validados em múltiplos contextos e populações. Nabi et al. (2017) afirma que grande parte das amostras utilizadas nos estudos sobre o tema provém do Reino Unido, Estados Unidos e Ásia, sendo que apenas 5% dos estudos foram realizados em países emergentes do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Sobre os níveis de ensino em que os programas de educação empreendedora são desenvolvidos, Nabi et. al. (2017) aponta uma necessidade de os estudos abordarem outros níveis além do ensino superior.

Dessa forma, uma vez identificado o fenômeno social do desenvolvimento dos programas de educação empreendedora na cidade de Porto Alegre, aliado às sugestões e necessidades de pesquisas sobre o tema, este estudo buscará responder a seguinte questão: *“Como ocorre o processo de implantação e avaliação de programas de educação empreendedora no ensino fundamental e médio em Porto Alegre e Região Metropolitana?”*

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de implantação dos programas de educação empreendedora no ensino fundamental e médio em Porto Alegre e Região Metropolitana.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender a criação e o funcionamento de programas de Educação Empreendedora;
- Identificar os principais fatores envolvidos na implantação dos programas;
- Comparar a percepção dos atores envolvidos no processo de implantação dos programas de Educação Empreendedora em Porto Alegre a partir dos fatores identificados.

1.2 Justificativa

O entendimento buscado no trabalho refere-se ao processo de execução dos programas de educação, que tem impactado algumas comunidades em Porto Alegre e Região Metropolitana. O conhecimento adquirido durante a pesquisa permitirá entender sobre a forma como a ideia foi executada e os fatores específicos que influenciaram no processo de criação e implementação de cada programa.

O estudo permitirá conhecer melhor as ações e as especificidades de cada programa, abrindo espaço para o desenvolvimento de novos programas e a busca por maior eficácia e eficiência quanto aos resultados e impacto. Assim como realizado em Porto Alegre, os programas poderão ser desenvolvidos em outras localidades do Brasil de forma mais simples e assertiva, uma vez que ainda não há muitos estudos sobre o tema no país. Dessa forma, o conhecimento obtido e compartilhado por esse trabalho tende a reduzir o risco presente na implementação de novos programas do tipo pelo país através da maior disponibilidade de informações.

Entre os objetivos da avaliação de implementação estão a descoberta sobre o que é mais impactante, como esses fatores afetam os resultados e, a partir da análise, fazer recomendações para corrigir, manter ou melhorar o desempenho dos programas

a partir de alterações nos fatores críticos. Importante salientar que em nenhuma hipótese os fatores estarão desconectados dos resultados, ou seja, um é consequência de outro (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990). Dessa forma, estudar a implantação dos programas de educação empreendedora em Porto Alegre e Região Metropolitana será de extrema importância para desenvolver o planejamento de novas intervenções do mesmo tipo, entender os fatores críticos da implementação dos programas, gerar informações para melhorar essas intervenções, determinar os efeitos desses programas e analisar a sua relevância, além de contribuir para o progresso do conhecimento sobre esse assunto no sul do Brasil, aplicado a projetos de impacto social.

Os resultados dessa análise permitem elevar a utilidade das pesquisas realizadas, uma vez que não apenas descrevem a implantação, mas visam também documentar o grau de implantação das intervenções (HARTZ, 1997; WHOLEY et al., 2015). Alinhados à mesma intenção do presente trabalho, alguns autores afirmam que a análise da implantação não se limita à observação de quais fatores funcionaram e quais não funcionaram em uma implantação, mas também em entender quais são os fatores mais importantes na explicação do sucesso ou fracasso de uma implementação e qual o impacto individual de cada fator (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990; PINTO; SLEVIN, 1987). O presente estudo pretende analisar a implementação dos programas de educação empreendedora em Porto Alegre e Região Metropolitana e concluir sobre quais são os fatores mais relevantes nessa implantação. O estudo busca gerar maior conhecimento e conteúdo que permitam, inclusive, replicar esse tipo de programa em outros bairros e para outros temas, como educação financeira ou projetos esportivos, por exemplo.

Os beneficiados desse estudo serão empreendedores que desejam criar negócios de impacto social ligado a escolas, trabalhando em busca da igualdade de oportunidades e desenvolvimento social e econômico através do empreendedorismo. Do ponto de vista acadêmico, o estudo aprofundará sobre o funcionamento desses dois programas em Porto Alegre, que poderá servir de base para a evolução do conhecimento sobre a criação, a implementação e a avaliação dos programas relacionados ao ensino de empreendedorismo no Brasil.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica do presente estudo está dividida em dois subitens: Educação empreendedora e Avaliação de Implantação de Programas. O primeiro aborda os principais conceitos teóricos que embasam o tema de estudo, enquanto o segundo aborda diretamente o trabalho que será realizado.

2.1 Educação Empreendedora

Acompanhando a evolução do empreendedorismo e ambiente de inovação que o Brasil tem vivido nos últimos anos, o tema educação empreendedora tem aumentado sua presença no ambiente escolar/universitário, dado que uma das formas do país evoluir seus indicadores sobre empreendedorismo e inovação depende, em grande parte, do ensino desse conteúdo e consequente preparação de futuros empreendedores (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2017).

O ensino de empreendedorismo surgiu próximo à década de 1950, nos EUA (Estados Unidos da América) e Europa. O surgimento ocorreu através de cursos para o ensino de empreendedorismo em pequenas empresas nas faculdades de administração de empresas. Em Harvard, o início ocorreu em 1947, através de Myles Mace, o qual lecionou para uma turma inicial de 188 alunos. Em poucos anos o curso se espalhou por outras universidades em diversos países. A evolução do tema inovação estava bastante relacionada ao aumento da demanda por cursos nessa área. Em 1953, Peter Drucker trabalhou com o tema na Universidade de Nova York, iniciando o curso de empreendedorismo na universidade (LOPES, 2010).

O tema cresceu fortemente próximo à década de 1980. Há registros de que no período entre 1980 e 1984 houve um crescimento de 50% no volume de universidades com cursos de empreendedorismo (de 163 para 253). A explicação pode estar relacionada ao aumento de conferências e encontros sobre o tema que ocorreram no período através de instituições como Babson College, Baylor University e Universidade da Califórnia do Sul. Outro fator relevante para o aumento foi o programa lançado pelo Price Institute para o estudo de empreendedorismo. O programa criou um mecanismo para atrair universidades e colaborar na formação de professores de empreendedorismo no mundo (PLASCHKA; WELSCH, 1990, p. 56). A intenção com a criação dos

programas de educação empreendedora era desenvolver a criatividade, multidisciplinariedade e abordagem orientada ao processo e à prática. Havia a busca por desenvolvimento de habilidades como maior proatividade, resolução de problemas e uma abordagem mais flexível (PLASCHKA; WELSCH, 1990, p. 61, tradução nossa).

No Brasil, a introdução do tema ocorreu na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Esse fato ocorreu em 1981, tendo como objetivo a criação de novos negócios através do curso de empreendedorismo (LOPES, 2010).

Erroneamente entendido como o ensino para a criação de negócios, o termo Educação Empreendedora não se limita a apenas este escopo. O tema está relacionado a todos os níveis educacionais e refere-se ao desenvolvimento e fortalecimento de crenças, atitudes, habilidades e conhecimentos (LOPES, 2010). O ensino de empreendedorismo está relacionado à construção de habilidades em negociação, liderança, desenvolvimento de produtos, pensamento criativo e abertura à inovação tecnológica (MCMULLAN; LONG, 1987; VESPER; MCMULLEN, 1988), além do desenvolvimento de atitudes, espírito e cultura empreendedora entre indivíduos e sua comunidade (CO; MITCHELL, 2006; HENRY et al., 2005A, B; GALLOWAY et al., 2005; HYTTI; O'GORMAN, 2004; KIRBY, 2004; BECHARD; TOULOUSE, 1998; GIBB, 1993).

Esse desenvolvimento de habilidades, conhecimento, atitudes e qualidades pessoais ocorrem de forma apropriada à idade e ao desenvolvimento dos alunos. A medida que o ensino de empreendedorismo inicia mais cedo, portanto, é possível preparar melhor os alunos para aquilo que eles enfrentarão no futuro, especialmente a possibilidade de gerar sua própria renda/trabalho, se tornando independentes financeiramente. O ensino de empreendedorismo não se limita ao ensino universitário ou de pessoas que já estejam próximas do lançamento de um novo negócio. Ao contrário, há a defesa de que o ensino inicie, inclusive, nos níveis mais básicos (como educação infantil, por exemplo), uma vez que haverá tempo suficiente para o aluno se desenvolver como um agente de mudança na sociedade através das habilidades desenvolvidas (EUROPEAN COMMISSION, 2002; LOPES, 2010).

Independente do ambiente no qual o aluno irá trabalhar no futuro, o desenvolvimento das competências empreendedoras terá impacto positivo no seu desempenho e forma de trabalhar. Seja dentro de empresas já estabelecidas, seja construindo um novo negócio, o ensino de empreendedorismo agrega ao aluno qualidades como cri-

atividade, iniciativa e independência, gerando uma atitude empreendedora e consequentemente, uma melhor abordagem nos diversos desafios que o aluno irá enfrentar ao longo da vida. O ensino de empreendedorismo tende a ser o primeiro contato do jovem com o mundo dos negócios, permitindo-o entender e se preparar para seus futuros desafios (EUROPEAN COMMISSION, 2002). Alinhado a esse ponto, é importante salientar a relevância do formato como o empreendedorismo será ensinado dentro da escola. Uma vez que o conteúdo não se limita ao ambiente de negócios, mas sim à solução de problemas, o ensino deveria estar integrado junto às outras disciplinas de ensino (SCHAEFER; MINELLO, 2016). Dentro das atividades e metodologias da educação empreendedora é possível incluir trabalho em projetos, aprender brincando, apresentação de estudos de caso simples e visitas a empresas locais (EUROPEAN COMMISSION, 2002). Essas atividades permitem aos jovens vivenciar o ambiente empreendedor e de forma coletiva, construir soluções para problemas da sua comunidade, escola, empresas, etc. Através de alguns estudos realizados por Sexton e Bowman (1987, tradução nossa), as metodologias utilizadas no ensino de empreendedorismo apresentaram resultados positivos por parte dos alunos. Elas demonstraram que os estudantes respondem positivamente ao “aprender fazendo”, à execução de tarefas sem nenhum direcionamento do professor, leituras sem posteriores avaliações de resultados e pesquisas por produtos que ainda não haviam sido introduzidos no mercado.

Ensinar empreendedorismo em escolas resulta tanto em vantagens para o ambiente no qual os alunos estão envolvidos, bem como para os próprios alunos. Se ao estudar e conhecer sobre empreendedorismo na universidade o estudante talvez já esteja com sua carreira comprometida em alguma direção, ensinar empreendedorismo para crianças e adolescentes traz como vantagem a abertura de vida e carreira (HENRY et al., 2005a, b). Ainda que o adolescente decida seguir trabalhando dentro uma organização que não foi criada por ele, o aprendizado sobre empreendedorismo e as consequentes habilidades e comportamentos desenvolvidos resultam em vantagens do seu modo de trabalhar (LOPES, 2010).

Algumas organizações têm estimulado o desenvolvimento de empreendedores corporativos, pois a inovação é a principal fonte de diferencial competitivo no mundo globalizado. A inovação, entretanto, é notadamente mais bem-sucedida e implementada quando o autor da ideia é também o responsável por disseminá-la e conduzir o processo adiante. (LOPES, 2010, p. 12).

Assim, a mudança de comportamento dos jovens em direção ao “pensamento empreendedor” traz benefícios não somente ao aluno, mas também ao empregador e/ou às partes relacionadas (como comunidade, família e clientes, por exemplo). Outro ponto relevante refere-se ao desenvolvimento econômico fomentado pela figura do empreendedor. A partir da década de 1970, em um momento onde houve um incremento considerável de novos empregos devido ao crescimento das pequenas e médias empresas, o empreendedor e seu papel nesse desenvolvimento econômico do país ganharam especial destaque. A estimulação de comportamentos empreendedores reflete não somente no desenvolvimento econômico do país e dos negócios, mas também na correção dos desequilíbrios do mercado de trabalho em relação ao desemprego/subemprego, uma vez que o volume e o formato das oportunidades de trabalho se alteram de acordo com o tamanho da empresa (LOPES, 2010).

Considerando que o empreendedor é importante para o desenvolvimento econômico do país, torna-se relevante compreender os processos de educação empreendedora visando à formação de cidadãos para o enfrentamento dos problemas da sociedade de forma proativa e inovadora. Diversos são os fatores que contribuem na formação de um empreendedor: personalidade, família, cultura, etnia, religião, exposição a negócios, experiências de trabalho, etc. Por outro lado, há especial importância nas influências causadas através da educação e treinamentos que buscam encorajar o empreendedorismo (LOPES, 2010). Há estudos que demonstram que pessoas que foram expostas ao empreendedorismo através da família, amigos ou na educação estavam mais propensas a iniciarem um novo negócio nos anos posteriores à pesquisa (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2003). Há também a demonstração do impacto que programas de educação empreendedora causam no estímulo em iniciar um novo negócio e no resultado desse novo empreendimento. Utilizando dados da Junior Achievement, a taxa empreendedora entre os ex-participantes de programas era de 15%, contra uma média de 5% referente à população geral. Ainda no mesmo estudo, 85% dos ex-participantes que haviam iniciado o seu negócio ainda estavam dirigindo suas empresas, e mais de 35% dos ex-participantes planejavam abrir o seu negócio nos próximos três anos (JA-YE EUROPE, 2007).

A próxima seção irá apresentar uma revisão da literatura sobre gestão de projetos e programas, especialmente no contexto da educação empreendedora.

2.1.1 Gestão de Projetos

Uma vez conhecida a importância da educação empreendedora e seus impactos, é importante conhecer melhor sobre o tema gestão de projetos e programas, que será crucial para compreender o funcionamento desses programas e como potencializar esse processo através de novos empreendimentos.

Segundo Clements e Gido (2013, p. 3), “projeto é um esforço para se aplicar um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos”. Os autores afirmam que gerir projetos significa planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo do projeto. Segundo Maximiano (2010, p. 4), a palavra projeto possui diversos significados: uma intenção, um ideal, um esboço, um desenho ou até mesmo o resultado físico de um desenho. Na opinião do autor, o principal significado da palavra relaciona-se a um “empreendimento intencionalmente orientado para um objetivo”. Dentre as características, define-se como:

Um empreendimento ou esforço planejado, que deve entregar um resultado singular, orientado para uma mudança benéfica, definido por objetivos de ordem quantitativa e qualitativa, realizado por recursos organizados de forma também singular e dentro de restrições de prazo e custo. (MAXIMIANO, 2010, p. 4).

Entre as características, é possível observar pontos relevantes que influenciam no sucesso da execução de um projeto. Desenvolver um projeto envolve planejamento, buscando entregar resultados de impacto positivo de acordo com objetivos e respeitando os limites de recursos financeiros e prazos. Importante salientar que a definição de projeto trabalha com prazos limitados, ou seja, projeto é um empreendimento com início, meio e fim. Quando desenvolvidos de forma contínua, os projetos passam a se chamar programas, atividades funcionais ou operações, que são considerados como conjuntos de projetos administrados de forma coordenada (MAXIMIANO, 2010; HELDMAN, K., 2009). O trabalho com conjuntos de projetos gerenciados de forma coletiva (através de programas) permite capitalizar benefícios que não seriam possíveis se tratados de maneira individualizada. Além disso, gerenciar programas envolve uma operação contínua, que tende a perdurar sem limite de tempo (HELDMAN, K., 2009). Sob esta ótica, os empreendimentos de educação empreendedora do presente estudo, de forma geral, podem ser considerados programas, uma vez que buscam permanecer de forma continuada nas escolas.

Por outro lado, se as etapas de implantação e execução dos empreendimentos forem separadas, é possível enxergar a implantação do programa de educação empreendedora em uma escola como um projeto individual, enquanto que a conseqüente execução de forma continuada na escola é considerada um programa. Desta forma, sendo o programa de educação empreendedora um sequenciamento a partir de um projeto específico construído para uma escola e havendo proximidade funcional entre programas e projetos, será analisado abaixo o conteúdo teórico disponível sobre projetos.

De forma aprofundada, dentro do escopo de características de um projeto, é possível iniciar pelos entregáveis, que serão os produtos os quais se buscam com o desenvolvimento e execução do mesmo. É a entrega de uma ideia central de forma singular. Até mesmo nos casos onde os entregáveis sejam exatamente iguais aos de um projeto anterior, as condições para a implantação e o grau de dificuldade de cada projeto serão únicos e farão com que cada projeto seja, também, único. De forma resumida, um projeto envolve 4 principais características: “1) São únicos; 2) são de natureza temporária e tem datas definidas de início e fim; 3) estarão concluídos quando as metas forem alcançadas ou quando for decidido que o projeto não é mais viável e; 4) será bem sucedido o projeto que atender ou exceder as expectativas das partes interessadas” (HELDMAN, K., 2009, p. 7). Entre os aspectos contextuais que influenciam na implantação do projeto estão a situação econômica, política, social e cultural. Em outra linha, a complexidade, a incerteza e experiência dos empreendedores com projetos semelhantes definirão o grau de risco com o projeto (MAXIMIANO, 2010). Esses aspectos se traduzem nas incertezas que os empreendedores dos programas de educação empreendedora possuem ao buscar implantar um novo programa em uma nova escola. Informações sobre a situação econômica da região onde o programa será implementado, administração pública municipal e estadual, engajamento e cooperação da comunidade próxima da escola e condição econômica/social das pessoas do bairro são exemplos dos aspectos citados pelo autor de forma aplicada ao contexto dos programas de educação empreendedora.

Uma vez que a complexidade e as incertezas variam entre cada novo projeto, o planejamento do mesmo é afetado de forma considerável. Algumas incertezas poderão ser previstas antes do início do projeto, outras surgirão durante a execução, e serão melhor enfrentadas a partir do planejamento e gerenciamento dos riscos (HELDMAN, K., 2009). Quanto maior o grau de dificuldade, maior a necessidade de

aplicar as ferramentas de administração de projetos para alcançar os objetivos desejados em cada um deles. Outro fator importante para reduzir os riscos e a complexidade do projeto é contar com uma rede de pessoas capacitadas dentro e fora da operação (HELDMAN, K., 2009). Também é relevante entender a relação entre as pessoas e os resultados. Por mais que o propósito dos programas de educação empreendedora possa parecer engajador, é necessário gerar um alto comprometimento das partes interessadas para que interfiram de maneira favorável na execução da proposta. Desconsiderar esse fator pode significar o fracasso da implantação e da evolução do programa de educação empreendedora (LOPES, 2010).

Além da complexidade, todo projeto tem um componente de incerteza, que contribui para a dificuldade de gerenciamento. A incerteza em uma tarefa, segundo Galbraith (1977), é “a diferença entre a quantidade de informação necessária para realizar a tarefa e a quantidade de informação da qual não se dispõe. (GALBRAITH, 1977, apud MAXIMIANO, 2010, p. 10).

Além das relações humanas e das questões técnicas, há outras variáveis que determinam a complexidade de um projeto (MAXIMIANO, 2010):

- Distância física entre pessoas ou recursos do projeto;
- Número de pessoas, organizações ou instalações envolvidas;
- Diversidade e volume de informações a serem processadas;
- Duração;
- Condições a serem observadas (risco e segurança, por exemplo).

Dessa forma, essa lista de aspectos precisa ser observada em cada novo programa para que se alcance de melhor maneira os efeitos no ensino de empreendedorismo para os jovens. Por serem únicos específicos para cada escola, comunidade ou situação, os programas de educação empreendedora possuem alta incerteza sobre o sucesso e engajamento dos estudantes. Como exemplo, desenvolver um programa em um bairro de Porto Alegre necessitaria a análise da distância entre a escola e as residências dos professores envolvidos, os recursos disponíveis no orçamento e os recursos que serão disponibilizados pela escola, a quantidade de professores que serão necessários no programa, quais serão as empresas e mentores parceiros, em que local serão realizados os encontros, quais informações estão disponíveis sobre a comunidade e suas especificidades, qual seria a frequência de encontros, se os jovens e os professores estarão seguros dentro da escola, quais outros riscos estarão envolvidos no programa, entre outros pontos relevantes. Em alguns casos, os projetos são

construídos para lidar com a incerteza, onde há experimentação ou pesquisa de algo que ainda não se conhece. É o caso de projetos que buscam resolver algum problema e que a solução ainda é desconhecida (MAXIMIANO, 2010), como no caso da Escola Convexo e Junior Achievement, por exemplo, os quais estimulam a resolução de problemas comunitários específicos da região.

Outros dois aspectos a serem planejados e que dependem bastante da complexidade do projeto são o orçamento e o cronograma. A precisão das estimativas depende bastante do tempo e atenção aplicada à etapa de planejamento do mesmo (HELDMAN, K., 2009). Um erro no planejamento das receitas ou custos dos programas de educação empreendedora poderia interromper a execução no meio de um ano letivo, o que geraria um impacto bastante negativo não só para a formação de novos empreendedores, mas também para a imagem da entidade do programa. Em relação ao tempo, um erro de planejamento poderia fazer com que o conteúdo não fosse transmitido dentro do tempo disponível, ou que o ano letivo iniciasse sem que todas as definições do programa estivessem concluídas, atrasando, por consequência, o início dos trabalhos junto aos jovens.

Explanadas as complexidades envolvidas em projetos, é possível caracterizar as organizações em dois tipos e que possuem distinção em relação a essa complexidade. De um lado há as organizações que trabalham especializadas em atividades funcionais, onde predomina a rotina e não há muitas incertezas. Nesse caso, os projetos são realizados eventualmente como forma de inovar seu *mix* de produtos. De outro lado há as organizações que trabalham voltadas ao desenvolvimento e gerenciamento de projetos, desenvolvendo produtos e serviços sob encomenda. De forma geral, o segundo tipo costuma trabalhar para o primeiro tipo de empresas (HELDMAN, 2009; MAXIMIANO, 2010). Aplicado aos programas de ensino de empreendedorismo, as escolas tradicionais poderiam ser caracterizadas como organizações com predomínio de atividades funcionais, enquanto que as escolas que desenvolvem e aplicam os programas (atuando dentro das escolas tradicionais) seriam organizações orientadas para projetos.

Ambos os tipos de organização buscam suprir as necessidades, interesses e influências das diversas partes interessadas que se relacionam com as organizações. Em cada programa haverá uma combinação de partes interessadas, porém de forma geral elas serão divididas em (MAXIMIANO, 2010, p. 22):

- Equipe do projeto;

- Fornecedores de equipamentos e serviço para o projeto;
- Usuários do produto do projeto;
- Administração superior e acionistas da empresa em que se desenvolve um novo produto;
- Gerentes de unidades permanentes de uma organização, que emprestam pessoas para fazer parte da equipe do projeto;
- Habitantes de regiões próximas a grandes obras, como rodovias, shopping centers, aeroportos ou hidrelétricas;
- Habitantes das cidades em que são realizados grandes eventos, como os Jogos Olímpicos;
- Clientes que comprarão ou usarão o produto do projeto;
- Contribuintes que fornecerão fundos para a realização do projeto;
- Organismos regulamentadores que interferem com o andamento do projeto ou com o produto.

Essas partes interessadas, apesar de diversas, terão sua parcela de impacto na execução do projeto e participarão em alguma etapa, conforme o ciclo de vida do projeto.

As fases do projeto geralmente consistem em segmentos do trabalho que permitem gerenciamento, planejamento e controle mais fáceis do trabalho. Alguns projetos podem consistir em uma única fase e outros em várias fases. O número de fases depende da complexidade do projeto e do setor. (HELDMAN, K., 2009, p. 24).

Orientado pelos trabalhos de Heldman (2009) e Maximiano (2010), através do ciclo de vida é possível organizar a lista de atividades que serão necessárias para a conclusão do projeto, facilitando o gerenciamento do mesmo. A primeira etapa de qualquer projeto é a fase de inspiração, a qual envolve muita criatividade para o que será o projeto no futuro. De forma geral, o gerenciamento de um projeto envolve uma etapa de inspiração e outra de transpiração. A etapa de transpiração pode ser traduzida em quatro sub-grupos: concepção (onde a ideia transforma-se em uma representação do produto); desenho (onde o modelo mental transforma-se em um desenho detalhado do produto); desenvolvimento (onde o produto do projeto é elaborado); e entrega (onde o produto é apresentado ao cliente). A quantidade de fases e o próprio ciclo de vida será adequado a cada realidade do projeto. Entretanto, em todos a finalização do projeto está condicionada à aceitação por parte do cliente, o que demonstra

a relevância de iniciar um projeto de forma bastante alinhada aos interesses dos clientes e das demais partes interessadas. Outra atividade relevante para o aumento da probabilidade de aceitação por parte do cliente é o processo de avaliação dos resultados pelas partes interessadas após a realização de cada etapa do projeto, decidindo se o projeto continua, se será reformulado ou se será interrompido. No caso dos programas de educação empreendedora, o encerramento do projeto refere-se à etapa onde as escolas de empreendedorismo apresentam o plano para as escolas físicas tradicionais e ocorre a decisão se o projeto será implementado na escola ou não. Caso seja decidido que o projeto será implementado (e conseqüentemente haverá a continuidade da execução ao longo do tempo), o projeto transforma-se em um programa e será mantido na escola por tempo indeterminado (o que o desclassifica como projeto) (MAXIMIANO, 2010; HELDMAN, K., 2009).

Seja um programa, seja um projeto com prazo para ser concluído, uma etapa relevante refere-se à avaliação do projeto. Essa avaliação envolve monitorar e controlar os riscos, analisar e gerenciar as mudanças nos custos, no cronograma, na qualidade e, por fim, acompanhar o andamento do escopo do projeto. Sua importância está em garantir que as ideias e planos colocados sobre o projeto foram alcançadas de forma eficiente e de acordo com o que as partes interessadas esperavam do projeto (HELDMAN, 2009).

Segundo Maximiano (2010), as três principais medidas de avaliação de sucesso de um projeto são o resultado singular (ou produto), o atendimento do prazo e o atendimento dos custos programados. As duas últimas aparentam ser mais simples e fáceis de serem analisadas, porém a primeira (resultado singular) envolve complexidade elevada. O autor afirma que o gerenciamento e análise da qualidade de um projeto envolve a definição e atingimento dos interesses do cliente, que serão traduzidos em especificações (ou requisitos) entregues em um produto (resultado do projeto). A questão é que a definição dos requisitos e especificações ainda é algo bastante complexo, que envolve dividir em conceitos menores e mais tangíveis. Por este motivo, Hartz (1997) trouxe algumas colaborações sobre a avaliação da implantação de programas. Além do simples resultado binário utilizado para avaliar o atingimento dos interesses dos clientes do programa (sucesso ou fracasso), a autora trouxe uma análise mais aprofundada, abordando os fatores (contextos) que causaram os efeitos (resultados) em cada implantação de um novo programa e a possibilidade de avaliar o nível de implantação do mesmo.

2.1.2 Programas de Educação Empreendedora

Para o entendimento sobre as metodologias de avaliação da implementação de programas de educação empreendedora é necessário, primeiramente, entender sobre os conceitos envolvidos em programas educação empreendedora. Nesse sentido, Dolabela (2003) trata sobre o ensino de empreendedorismo na educação básica.

Segundo Dolabela (2003), não há um modelo para o assunto. Cada programa de ensino de empreendedorismo, assim como qualquer projeto, será específico para o seu contexto e objetivo, alinhando-se às peculiaridades da escola, professores, alunos e cultura local. Os programas, segundo a metodologia proposta pelo autor, iniciam explorando o sonho de cada aluno e construindo uma abordagem específica para que cada aluno busque o atingimento do seu sonho ou projeto de vida ao longo do ano.

Nessa linha, no caso dos programas de educação empreendedora há as mesmas necessidades em relação à aceitação das escolas parceiras. A pedagogia empreendedora nunca poderá ser imposta, pois necessita do comprometimento e aceitação de todos. Além da escola, pais, alunos e comunidade são essenciais para o desenvolvimento e execução dos programas (DOLABELA, 2003).

Dentro da metodologia proposta por Dolabela (2003), um dos aspectos relevantes está relacionado ao ambiente físico onde as aulas serão lecionadas. O ambiente da sala de aula necessita favorecer a participação e refletir a liberdade e estímulo à criatividade que o método exige. Uma vez organizado o ambiente, é possível basear-se nos cadernos de atividades, que foram desenvolvidos para cada etapa do aluno, esteja ele na pré-escola ou no terceiro ano do ensino médio, para aplicar os conteúdos junto aos alunos. Estes receberão modelos de mapas do sonho, o qual será a ferramenta inicial a ser utilizada na aplicação da metodologia. Reiterando, esses materiais servem apenas como referência e inspiração, porém os professores possuem liberdade para alterar o material e adaptar às suas necessidades e realidades. Além das atividades comuns em salas de aula, a metodologia da Pedagogia Empreendedora explora os ambientes extraclasse para motivar e sensibilizar os alunos e a comunidade no programa. Tais eventos podem ser (DOLABELA, 2003, p. 117):

- Concurso de sonhos, com a apresentação de sonhos concebidos pelos alunos e o respectivo Mapa do Sonho;
- Exposições e feiras de protótipos, ideias de empreendimentos;
- Palestras de empreendedores da comunidade;

- Mesa-redonda sobre problemas da comunidade, com a participação de pessoas e autoridades envolvidas;
- Teatro em que os alunos representam a contribuição das principais personalidades da comunidade no processo de criação de um empreendimento: líderes comunitários, prefeito, vereador, gerente do banco, médico, diretor da escola, empresários e outros personagens;
- Programas do tipo empreendedor-sombra (“*shadow*”), em que um aluno acompanha um empreendedor (da área de sua preferência) durante alguns dias para aprender como é o seu dia-a-dia.

Tal metodologia também aborda sobre a avaliação dos alunos dentro desses programas. Entretanto, sua metodologia não procura avaliar o programa e os seus graus de implementação em relação ao planejamento, mas apenas os resultados individuais dos alunos envolvidos (DOLABELA, 2003). Do ponto de vista empreendedor/gerencial, há grande relevância entender sobre os fatores e efeitos e a sua relação com o atingimento dos objetivos planejados para um programa de educação empreendedora. Dessa forma, serão incluídos no presente trabalho alguns estudos de Hartz (1997) que abordam sobre a avaliação de implementação de programas, de forma que os programas de educação empreendedora em Porto Alegre possam ser avaliados tanto sobre o ponto de vista operacional como no ponto de vista estratégico em relação à implementação do programa como um todo.

2.2 Avaliação de Implementação de Programas

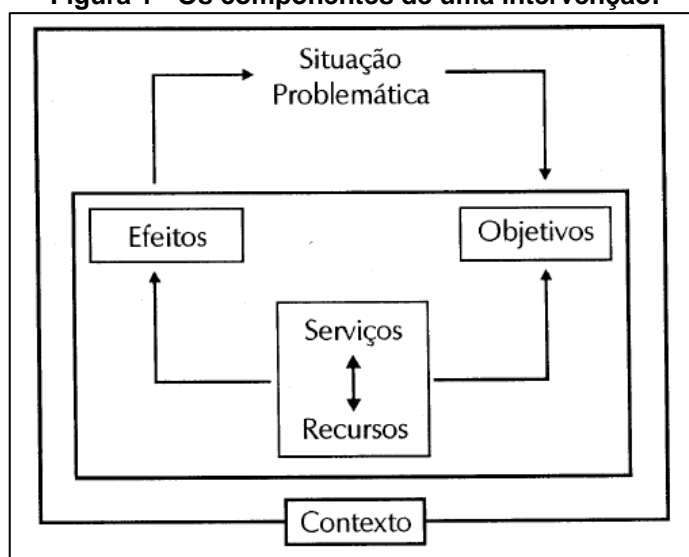
Na busca por estudar os fatores e os efeitos na implantação de programas, um trabalho bastante relevante foi construído por Hartz (1997). A autora estudou alguns programas (intervenções) de saúde executados no Brasil e trouxe ao tema uma visão sobre formas de avaliar a implantação desses programas. Também relacionado aos fatores de um projeto, Pinto e Slevin (1987) já haviam trabalhado sobre isso construindo uma lista dos dez (10) fatores críticos para o sucesso na implementação de um projeto ou programa. Essa análise dos fatores críticos foi construída a partir de um trabalho realizado pelos mesmos autores um ano antes, em 1986, onde prepararam algumas ferramentas para mapear o perfil de implementação de um projeto (SLEVIN; PINTO, 1986). Além desse, outros dois trabalhos são bastante interessantes na busca

por mensurar a implementação dos projetos. Destacam-se, nesse sentido, os trabalhos de Grembowski e Blalock (1990) e Wholey et. al. (2015).

O conceito de implantação refere-se às atividades que irão fazer os programas deixarem de ser apenas ideias e se tornarem ações através de resultados tangíveis. Essa etapa de um programa possui elevada importância, pois muitas vezes é nela que iniciam os primeiros ruídos que irão impactar nos resultados finais dos trabalhos. A análise da implantação considera toda essa etapa dentro do ciclo de vida do programa, observando as relações entre o contexto, as variações na implantação e os respectivos efeitos dessa implantação. O termo implantação está relacionado à continuidade da operação e é influenciado pelo contexto ao qual ocorreu essa implantação (HARTZ, 1997).

De forma geral, os programas possuem cinco componentes principais: objetivos; recursos; serviços, bens ou atividades; efeitos e contexto. Esses componentes estão incluídos dentro de um ciclo onde há o planejamento, a implementação, medição dos resultados e melhoria. Assim, a implementação é uma das partes nucleares do todo de um projeto (WHOLEY *et al*, 2015). Nesse ciclo há uma situação inicial (em geral, um problema) e esses componentes são agrupados e administrados na busca pela resolução desse problema. Se o início do ciclo é o problema, o fim é a solução após o uso dos recursos (HARTZ, 1997). A Figura 1 contribui para o entendimento sobre o ciclo presente nas intervenções.

Figura 1 - Os componentes de uma intervenção.



Fonte: Hartz (1997, p. 32).

A forma de entender sobre os benefícios desses programas e sobre os resultados obtidos ocorre através de avaliações.

Avaliar consiste fundamentalmente em fazer um julgamento de valor a respeito de uma intervenção ou sobre qualquer um de seus componentes, com o objetivo de ajudar na tomada de decisões. Este julgamento pode ser resultado da aplicação de critérios e de normas (avaliação normativa) ou de elaborar a partir de um procedimento científico (pesquisa avaliativa). (HARTZ, 1997, p. 31).

Conforme o trecho, a partir da avaliação é permitido julgar o valor (e a utilidade) de uma intervenção (ou os programas de educação empreendedora, no presente trabalho) e os seus componentes (cada um dos projetos e subprojetos dentro dos programas) buscando a tomada de decisões (o programa funcionou? Atingiu os objetivos iniciais? O quanto funcionou? O que interferiu nos resultados?). Essas questões tornam-se relevantes não apenas para decidir sobre a continuidade ou paralização de um programa de educação empreendedora (ou qualquer outra intervenção semelhante), mas permite avaliar qual o nível de resolução do problema que o programa causou. Os principais objetivos de uma avaliação de implantação podem ser separados em quatro tipos (HARTZ, 1997, p. 34):

- Ajudar no planejamento e na elaboração de uma intervenção (objetivo estratégico);
- Fornecer informação para melhorar uma intervenção no seu decorrer (objetivo formativo);
- Determinar os efeitos de uma intervenção para decidir se ela deve ser mantida, transformada de forma impactante ou interrompida (objetivo somativo);
- Contribuir para o progresso dos conhecimentos, para a elaboração teórica (objetivo fundamental).

Esse tipo de análise permite que programas em contextos diferentes, com pessoas diferentes, em momentos diferentes possam ser avaliados de modo semelhante e possam ser comparados. Permite entender o que funciona e o que não funciona em diversos contextos diferentes de implantação de um programa. Esse contexto será relevante, também, no presente estudo, uma vez que ocorrerá a busca pelos fatores presentes na implantação dos programas de ensino de empreendedorismo em Porto Alegre. Entre os contextos que podem impactar no resultado final estão a aceitação

das partes envolvidas, as condições econômicas e sociais do bairro onde o programa foi implementado, o apoio recebido pela direção da escola, da comunidade e dos pais, entre outros.

2.2.1 Desafios na Gestão de Programas de Educação Empreendedora

Uma vez iniciada a análise, iniciam-se também os desafios agregados ao trabalho, sendo que o primeiro desses desafios será definir e mensurar as características dos componentes do programa, os quais serão o foco do estudo (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990). Se por um lado cada programa possui suas especificidades (DOLABELA, 2003), por outro, todos possuem componentes inerentes ao seu objetivo e que estão presentes na grande maioria dos casos. Hierarquia, estrutura organizacional, uso dos recursos, integração e consistência entre as partes e envolvimento externo são alguns dos pontos que estarão presentes em qualquer tipo de implantação e que necessitam de uma boa abordagem analítica. Em todos os casos, tanto a estratégia como o próprio processo de execução do plano necessitam funcionar corretamente para a implementação (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Assim como afirmado por Dolabela (2003), há componentes que irão variar de acordo com cada programa. Por isso, da mesma forma como o componente varia, a abordagem necessária deverá se adaptar e deve haver elevado espaço para a seleção de quais componentes serão analisados. Uma escolha incorreta poderá levar toda a análise ao fracasso e desperdiçar informações relevantes para o programa. Além de analisar cada componente individualmente, há a necessidade de entender brevemente a relação entre os mesmos e como eles afetam o resultado final. Ainda será preciso dar destaque para a tipologia das informações e dados que serão obtidos, pois na maioria dos casos haverá apenas dados qualitativos, o que exigirá conhecimento e experiências prévias bastante elevados de forma a permitir decisões e observações acertadas em relação aos programas (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990). Há a necessidade de separar os fatores que geram divergências nos resultados e os fatores que, mesmo que difiram entre os programas, não impactam nos resultados finais. Quanto menor o impacto das variações do contexto nos efeitos, mais robusta a intervenção e menor o risco de variações na implantação dos programas. Por outro lado,

se há enorme variação entre os programas, há uma identificação de que alguns fatores podem ser bastante relevantes para explicar essas variações entre as diferentes intervenções. Dessa forma, analisar esses fatores será de crucial importância para a explicação sobre os resultados gerais dos programas (HARTZ, 1997).

Mesmo havendo padrões em todos os programas, também há especificidades que necessitam que cada avaliação seja feita de forma individual, havendo relevância em entender melhor cada tipo de análise. Ainda que a avaliação, por si só, seja importante, há diversas classificações sobre o formato dessa avaliação ser executada e seus respectivos objetivos.

Segundo Hartz (1997), o estudo sobre intervenções (como os programas de educação empreendedora, por exemplo), podem ser estudados de duas formas: avaliação normativa e pesquisa avaliativa. O primeiro consiste no julgamento comparativo entre os recursos empregados em uma intervenção, a sua organização, os produtos resultantes e os resultados obtidos com o programa. Já o segundo, que será o método utilizado no presente trabalho consiste na realização de um procedimento científico, onde são estudadas as relações entre os diferentes componentes de uma intervenção. Dentro do grupo de pesquisa avaliativa é possível dividir as análises em alguns tipos (Hartz, 1997, p. 37):

- Análise estratégica: “Busca analisar a adequação estratégica entre a intervenção e a situação problemática que deu origem à intervenção” (Hartz, 1997, p. 37);
- Análise da intervenção: “Consiste em estudar a relação que existe entre os objetivos da intervenção e os meios empregados” (Hartz, 1997, p. 38);
- Análise da produtividade: “Consiste em estudar o modo como os recursos são usados para produzir serviços” (Hartz, 1997, p. 40);
- Análise dos efeitos: “Baseia-se em avaliar a influência dos serviços” (Hartz, 1997, p. 42);
- Análise do Rendimento: “Consiste em relacionar a análise dos recursos empregados com os efeitos obtidos” (Hartz, 1997, p. 43);
- Análise da implantação: “Consiste, por um lado, em medir a influência que pode ter a variação no grau de implantação de uma intervenção nos seus efeitos e, por outro, em apreciar a influência do ambiente, do contexto, no

qual a intervenção está implantada nos efeitos da intervenção” (Hartz, 1997, p. 44).

A partir da classificação apresentada, será utilizada a análise da implementação como base para o presente estudo, uma vez que há a intenção de observar as divergências de implantação dos programas de educação empreendedora e seus resultados diversos. A partir da avaliação da implantação é possível transferir os resultados de um número limitado de amostras para um número maior de programas, uma vez que haverá um conhecimento aprofundado sobre os contextos e os efeitos desses contextos nos resultados dos programas. Esse tipo de avaliação pode ser observado dentro de alguns aspectos ainda mais micros, servindo de ferramenta para o monitoramento e avaliação sobre o esforço aplicado em uma intervenção. Dessa forma, haverá a busca por descobrir como o grau de implantação dos programas interfere nos resultados obtidos (HARTZ, 1997).

O presente estudo buscará estudar o processo de implantação dos programas em Porto Alegre e Região Metropolitana, buscando entender quais componentes e fatores foram críticos para os resultados e qual o nível de qualidade de implantação de cada fator em cada programa. Para entender isso, será necessário analisar os elementos contextuais em que as implantações dos programas estiveram presentes. Esses elementos são bastante relevantes para analisar e entender as decisões dos empreendedores em resposta ao contexto e dificuldades que surgem ao longo da implantação e que impactam nos resultados. Eles se referem às “influências sociais, econômicas e políticas, mercado de trabalho, características demográficas, incidência de problemas sociais e atributos do governo local” (GREMOWSKI; BLALOCK, 1990, p. 255).

Importante ser observada a relação e proximidade entre as escolas que instalaram o programa: existe a possibilidade dessa relação fortalecer os programas, porém é preciso testar a relação e os resultados finais. Além da interação entre escolas, as características do ambiente também necessitam ser testadas buscando entender o padrão de funcionamento dos programas a partir dos elementos contextuais. Como ponto de partida para a análise da implantação é possível, através do estudo dos dados demográficos e censos para entender o ambiente das escolas envolvidas, uma vez que possuem uma amostra significativamente relevante e consistente para entender o padrão da região e como se instalar na comunidade de uma forma mais assertiva (GREMOWSKI; BLALOCK, 1990). Através das informações disponibilizadas de

forma pública, é possível entender, inclusive, a história da região, fortalecendo ainda mais a análise sobre o padrão de vida, de interação social e formato de pensamento da comunidade. Essas informações possuem elevada importância por permitir simular como será a aceitação da comunidade aos programas. Esses dados agrupam tanto informações quantitativas como qualitativas e constroem um grande relatório sobre a região (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Uma vez que os programas envolvem não somente as escolas de educação empreendedora, que se instalarão em escolas físicas “comuns”, será relevante analisar todos os elementos que estarão envolvidos nessa instalação. Comunidade, professores, alunos, pais, diretores e funcionários das escolas físicas, líderes comunitários, entre outros, deverão ser consultados buscando não somente entender o contexto, mas também, posteriormente, entender sobre a visão desses diferentes componentes em relação à instalação do projeto na comunidade (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990). Todas essas etapas e dificuldades poderão ser executadas através dos procedimentos apresentados a seguir.

2.2.2 Procedimentos de avaliação

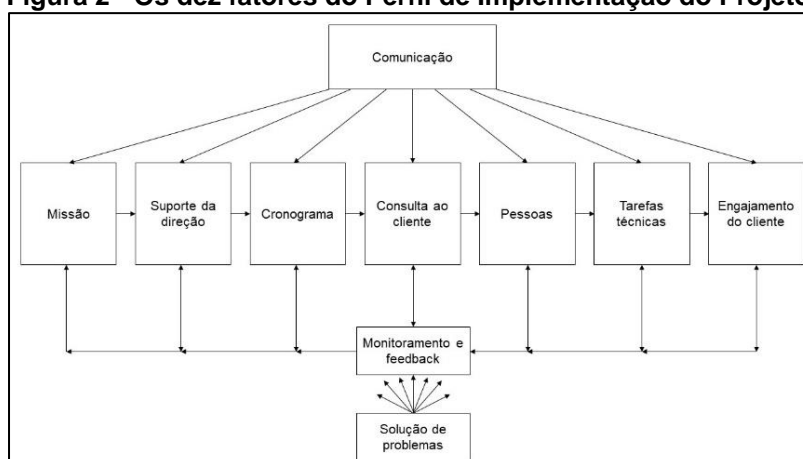
Os procedimentos para esse tipo de avaliação iniciam com a análise do caminho planejado pelos empreendedores para a execução das tarefas. Esse caminho pode ser uma fonte para analisar se todos os passos foram executados e qual a qualidade de execução. A partir disso, deve-se então mapear os objetivos e buscar formas de mensurar o atingimento desses. Esse acompanhamento e medição são extremamente importantes, porém de difícil execução. Será necessário definir previamente quais serão os métodos de avaliação, de forma que essa avaliação seja consistente e confiável. Entre os métodos deve ser observada a qualidade da implantação e a forma como os líderes lidam com os problemas que surgem na jornada. Através de pesquisas qualitativas essa observação se torna mais simples. Outra análise refere-se à coordenação de mecanismos e recursos e os seus efeitos no sistema. Essa relação entre os efeitos e o impacto individual serão bastante importantes na busca de explicação para os resultados dos projetos e pode ser identificada através da padronização dos resultados, padronização das habilidades, padronização das tarefas, coordenação através de comunicação informal, ou da supervisão e monitoramento dos colaboradores (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Na busca por avaliar o grau de implantação dos programas, Slevin e Pinto (1986) trazem, através de seus estudos, excelente contribuição com a proposta do Perfil de Implementação de Projeto (PIP). Através dele é possível, além analisar a implantação, classificar o nível de qualidade da mesma. A ferramenta apresenta, após a aplicação de questionários, indicadores de grau de implantação para os 10 fatores considerados mais críticos para o sucesso e que servem de base para os próximos questionários que poderão ser usados como instrumento diagnóstico. Esses fatores são (SLEVIN; PINTO, 1986):

- Missão do projeto: Esclarecimento inicial das metas e direções gerais dos projetos.
- Suporte da direção do projeto: Disposição da direção em prover os recursos necessários e autoridade e poder para o sucesso do projeto.
- Cronograma do projeto: A especificação detalhada das ações individuais necessárias para a implementação do projeto.
- Consulta ao cliente: Comunicação, consulta e escuta ativa para todas as partes impactadas.
- Pessoas: Recrutamento, seleção e treinamento das pessoas necessárias para o time do projeto.
- Tarefas técnicas: Disponibilidade das tecnologias requeridas e etapas técnicas para a realização das tarefas necessárias.
- Engajamento do cliente: O ato de vender o projeto concluído para as pessoas interessadas.
- Monitoramento e feedback: Previsão de controle regular em cada etapa do processo de implementação.
- Comunicação: A provisão de uma rede apropriada e dados necessários para todos os principais atores do time de implementação do projeto.
- Solução de problemas: Habilidade de improviso nos desvios do plano durante uma crise.

Os fatores possuem uma sequência lógica, a qual tende a otimizar os efeitos resultantes. Por outro lado, aspectos como a comunicação, o monitoramento, o feedback e improvisação para resolução de problemas são relevantes para todos os outros fatores, e necessitam ser bem executados em todas as etapas da implementação do projeto (SLEVIN; PINTO, 1986).

Figura 2 - Os dez fatores do Perfil de Implementação do Projeto.



Fonte: Slevin e Pinto (1986, tradução nossa).

Os pontos apontados pelos autores deveriam ser questionados ao gerente de projeto em cada etapa de implantação, fazendo com que esses fatores não se tornassem apenas uma lista, mas uma estrutura a ser seguida para gerar resultados positivos. A ferramenta proposta pelos autores permite ir além da análise de sucesso ou fracasso de um projeto. Ela permite observar o quanto cada fator contribuiu para o sucesso ou fracasso, e identificar quais foram os pontos fortes e fracos da implantação do projeto. (SLEVIN; PINTO, 1986). Dentro dos fatores apontados por Slevin e Pinto (1986) será possível encontrar algumas das variáveis consideradas importantes também por Grembowski e Blalock (1990), como por exemplo a satisfação dos colaboradores, clientes e partes interessadas; monitoramento do andamento do projeto e seus resultados (através da avaliação dos graus de implantação segundo o modelo); impactos individuais dos fatores no resultado final; entre outros. Buscando simplificar o uso da ferramenta de Slevin e Pinto (1990), os autores propõem um roteiro com questões que avaliam cada um dos 10 fatores críticos sugeridos pelos mesmos. O roteiro está disponível no Apêndice do presente estudo.

A partir do modelo de Slevin e Pinto (1986) é possível interpretar visualmente o grau de implantação e quais fatores estão mais críticos na busca pelo resultado final. Os autores também sugerem que o modelo seja aplicado em todas as etapas da implantação do projeto, de forma que possa haver um acompanhamento da evolução dos índices. Sobre a forma de aplicar o Perfil de Implementação do Projeto (PIP), Slevin e Pinto (1986) argumentam alguns pontos que devem ser seguidos para a correta aplicação e atingimento dos respectivos resultados do modelo. Eles afirmam que

toda a equipe envolvida no projeto necessita responder ao questionário, independentemente da sua posição e poder. Os autores afirmam que é necessário haver consenso sobre os resultados das respostas, sendo elas discutidas com o time após a finalização do preenchimento. Outro ponto importante é identificar quais os fatores mais relevantes e construir planos de ação para evoluir primeiramente nesses fatores, pois tem forte impacto nos resultados de todo o projeto. Painéis e quadros devem ser usados de forma que a informação fique bem-disposta visualmente, facilitando a aceitação e trabalho com esses dados. De forma periódica, esses fatores deverão ser revisados e monitorados, atualizando as informações e verificando se há alterações impactantes na forma de implementação do projeto. Por último, os autores afirmam que os dados sobre o andamento devem ser utilizados para manter informados os altos gestores do projeto. Os resultados de cada fator poderão servir para gerar ações onde os indicadores estiverem mais baixos (SLEVIN; PINTO, 1986).

Em relação à coleta de dados, Grembowski e Blalock (1990) argumentam em favor de estudos exploratórios e descritivos para o início do trabalho de análise e avaliação, pois permite gerar ideias e questionamentos mais precisos para uma segunda etapa. Outro ponto a ser observado é a seleção dos respondentes da pesquisa: deve ser cuidado sobre quem deve responder, quais os conhecimentos necessários, ou quais entidades necessitam participar da coleta de dados. Em alguns casos não é necessária uma grande amostra, porém um grupo com informações inteligentes sobre o assunto ao qual está sendo estudado. Entretanto, seja o entrevistado um indivíduo ou uma entidade, o uso de entrevistas em profundidade pode ser uma interessante ferramenta para essa coleta de dados, pois é um método flexível e que se adapta ao conteúdo abordado pelo entrevistado. Por outro lado, há a necessidade de um planejamento prévio, principalmente em relação aos objetivos e pontos a serem abordados. Outra opção são coletas sofisticadas, com o uso de dados quantitativos que permitam análises complexas. Essa opção, entretanto, exige uma estrutura muito mais desenvolvida da pesquisa, formulários de respostas e coleta de dados para que as respostas sejam recebidas de forma padronizada. Alguns dados poderão ser coletados usando censos e informações quantitativas públicas, ao mesmo tempo que outros poderão ser coletados através de conversas com pessoas dos bairros onde os programas estão instalados e que tragam informações das características específicas do local. De forma resumida, a forma de coleta dos dados e análise ocorrerá de acordo com as

informações disponíveis, objetivos e qualidade dos dados (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Essa complexidade na coleta dos dados traz algumas dificuldades para as tarefas posteriores, tornando complexa a decisão sobre qual método utilizar, uma vez que há diversas opções e cada uma atende a uma necessidade, ao mesmo tempo que deixa de lado outros pontos que poderiam ser relevantes. Será necessário decidir se a análise será focada em observar tendências centrais nos programas, variações em cada uma das intervenções ou a relação entre as tendências e as variações, por exemplo. Essas decisões, entretanto, dependerão muito dos objetivos definidos para cada programas e os objetivos para a avaliação da implementação. Assim, os indicadores de avaliação dependerão bastante das necessidades específicas de cada programas e serão criados após o entendimento sobre essas necessidades. De qualquer forma, ainda que a escolha das questões tenha sido clara, a organização dessas questões e o relacionamento entre as partes será algo complexo, dependendo do número de questões (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Havendo o interesse em observar a relação entre os efeitos e os respectivos resultados, a avaliação da implantação precisará não somente da análise dos fatores, mas de métodos para analisar os resultados finais dos programas, etapa que é muito frequente na gestão de projetos. Para isso, dentro do sistema de controle e monitoramento do programa será necessário medir a performance do programa para permitir a comparação. Isso pode ser feito através de duas atividades principais: a primeira é um plano descrevendo quais os resultados esperados e quando se espera atingi-los; enquanto a outra será o uso de mecanismos de controle para medir se os objetivos planejados foram alcançados (GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990).

Sistemas de monitoramento representam uma forma de reforçar o *compliance* de um sistema organizacional, com objetivos e meios para avaliar o sucesso do sistema em direção à sua respectiva missão. Entretanto, monitorar pode ser intrusivo e disruptivo, criando tensão entre os monitores e os monitorados. (MINTZBERG, 1979, apud GREMBOWSKI; BLALOCK, 1990, p. 286, tradução nossa).

Além da tensão entre monitores e monitorados, outra dificuldade enfrentada se refere à validade e vieses do método de estudo de caso. O pesquisador deverá minimizar a presença de vieses que possam comprometer as conclusões da pesquisa. Mesmo com a elevada relevância de estudar os diversos componentes para a completa avaliação da implementação de programas, o processo de estudo se torna mais

objetivo e rápido caso se escolha estudar apenas as lideranças e pessoas chaves que representam a larga população do programa (HARTZ, 1997; GREMBOWSKI; BLACKLOCK, 1990).

Uma vez estudado os conceitos chave, as dificuldades e os procedimentos será possível definir o formato base para a avaliação da implantação dos programas de educação empreendedora em Porto Alegre e Região Metropolitana. Inspirado pela ferramenta de mapeamento do Perfil de Implementação do Projeto (PIP), o presente estudo utilizará o modelo para mapear os fatores envolvidos e o grau de implantação em cada um dos programas escolhidos para estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da análise feita ao longo da revisão teórica, foram avaliados os fatores apresentados por Slevin e Pinto (1986) aplicados nos dois principais programas de educação empreendedora presentes em Porto Alegre e Região Metropolitana. Dessa forma houve a busca pela conexão entre o referencial teórico apresentado e a aplicação nos próprios programas. Para isso, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de múltiplos casos, uma vez que a teoria foi comparada e aplicada em casos práticos (dois programas instalados em Porto Alegre). Para melhor conhecimento sobre os programas e seus fatores relevantes durante a implantação, a coleta de dados ocorreu através de entrevistas em profundidade aplicadas com os atores envolvidos nos programas (empreendedores, diretores das escolas “receptoras” do programa, voluntários, coordenadores, alunos, etc.), conforme os roteiros semiestruturados presentes nos Apêndices I, II e III. Esse tipo de pesquisa possui um caráter qualitativo, o que permite aprofundar a análise dos fatores e entender de forma ampla e próxima da realidade. Os entrevistados foram as pessoas relevantes durante a implantação e execução dos programas e que possuem conhecimento e/ou visão abrangente sobre o funcionamento e missão dos programas. Com a execução do método foi buscado o entendimento sobre o histórico, forma de implantação, composição de pessoas, desafios, dificuldades e outros componentes relevantes, sendo a pesquisa baseada no questionário elaborado por Slevin e Pinto (1986) e disponível no Anexo A. Houve a intenção de comparar subjetivamente os principais componentes de acordo com a função dos envolvidos nos programas. Assim, foram observados e comparados os diferentes pontos de vista sobre a implementação dos programas e analisados os reflexos do nível de alinhamento e sucesso da implementação.

Para a realização do presente estudo, foram coletadas informações oriundas dos programas descritos no início do trabalho: Escola Convexo e Júnior Achievement RS. Foram definidos dois critérios de seleção dos casos: 1) atuação em escolas públicas; e 2) local de atuação. Sendo assim, para a realização do estudo a escolha dessas organizações ocorreu por serem as principais a trabalhar com o tema educação empreendedora em escolas públicas em Porto Alegre e Região Metropolitana. Responderam aos questionários pessoas de idade, sexo, profissão e funções variados. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou através de ligação telefônica entre os dias 06 de setembro e 10 de outubro de 2018. Ao todo foram entrevistados um

empreendedor, uma coordenadora do programa, uma professora, uma diretora de escola receptora, uma coordenadora pedagógica de escola receptora, dois voluntários e dois ex-alunos. Visto que se atingiu o ponto de saturação com estes nove respondentes com diferentes funções no programa, começando a ser observada a repetição nas respostas, optou-se por finalizar esta etapa de captação de dados com esse número de entrevistas.

Tabela 1 - Descrição dos entrevistados.

Instituição	Função	Tempo de Atuação
Escola Mota e Silva (escola receptora Escola Convexo)	Diretora	1 ano
Escola Convexo	Empreendedor	6 anos
Escola Convexo	Professora	2 anos
Escola Convexo	Ex-Aluna	5 anos
Júnior Achievement	Voluntário I	3 anos
Júnior Achievement	Voluntário II	3 anos
Júnior Achievement	Coordenadora	6 anos
Escola Eldorado do Sul (escola receptora Júnior Achievement)	Coordenadora	2 anos
Júnior Achievement	Ex-Aluno	1 ano

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme descrito anteriormente, a Júnior Achievement é um programa multinacional de educação empreendedora fundado em 1919 e que tem a missão de inspirar e preparar jovens, despertando seu espírito empreendedor. A entidade atua em Porto Alegre através de 7 colaboradores, 500 voluntários e 40 empresas parceiras, além da participação de diversos adolescentes e jovens. Nacionalmente, a organização já atendeu mais de 4 milhões de jovens e conta com mais de 465 mil voluntários.

Já a Escola Convexo possui estrutura mais enxuta, porém não menos relevante em relação à Júnior Achievement. Buscando atingir um público semelhante, porém com metodologias diferenciadas, a Escola Convexo atua principalmente em comunidades periféricas de Porto Alegre e Região Metropolitana e trabalha no desenvolvimento de lideranças jovens e foco na resolução de problemas locais. Seu início ocorreu em 2013 e atualmente envolve toda a comunidade no programa, conectando escola, pais, alunos, professores, parceiros comunitários e outros interessados. Atualmente possui 4 laboratórios para encontros e desenvolvimentos das suas atividades.

Seus dois pilares são a potencialização de lideranças e a união das comunidades e de pessoas do mercado através da troca de experiências e ideias.

Essas entidades trabalham diretamente com o ensino de empreendedorismo em escolas e possuem estrutura específica para esse trabalho, além de estarem em processo operacional, permitindo o estudo sobre o seu funcionamento e histórico.

Ao final, os resultados foram apresentados de forma qualitativa, analisando cada fator que interferiu e interfere na implantação e quais as forças e fraquezas em cada um dos casos estudados. Os resultados indicarão se há ou não padrões de comportamento em todos os programas e quais os componentes mais críticos, por exemplo. Por serem casos diferentes, a análise dos resultados da Escola Convexo e da Júnior Achievement foi realizada de forma separada, havendo a unificação e cruzamento de informações no capítulo de considerações finais. Na análise dos resultados foi buscado, ao máximo, manter a fidelidade com o discurso apresentado durante as entrevistas. A exposição dos dados realizada neste trabalho preservou a identidade dos respondentes, uma vez que a pesquisa foi realizada prometendo aos entrevistados manter o caráter anônimo, estimulando-os a serem sinceros e verdadeiros nas suas respostas. Buscando manter os entrevistados anônimos, os mesmos foram identificados com base na função de desempenhavam, permitindo analisar a sua percepção com base no seu papel dentro do programa.

Como base para o estudo, foram utilizados os dez fatores da teoria de Slevin e Pinto (1986) para a análise dos dados, mencionados na revisão de literatura. Esses fatores são (SLEVIN; PINTO, 1986):

- Missão do projeto: Esclarecimento inicial das metas e direções gerais dos projetos.
- Suporte da direção do projeto: Disposição da direção em prover os recursos necessários e autoridade e poder para o sucesso do projeto.
- Cronograma do projeto: A especificação detalhada das ações individuais necessárias para a implementação do projeto.
- Consulta ao cliente: Comunicação, consulta e escuta ativa para todas as partes impactadas.
- Pessoas: Recrutamento, seleção e treinamento das pessoas necessárias para o time do projeto.

- Tarefas técnicas: Disponibilidade das tecnologias requeridas e etapas técnicas para a realização das tarefas necessárias.
- Engajamento do cliente: O ato de vender o projeto concluído para as pessoas interessadas.
- Monitoramento e feedback: Previsão de controle regular em cada etapa do processo de implementação.
- Comunicação: A provisão de uma rede apropriada e dados necessários para todos os principais atores do time de implementação do projeto.
- Solução de problemas: Habilidade de improviso nos desvios do plano durante uma crise.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi baseada nas entrevistas realizadas, na comparação entre respostas e na sinergia com a teoria revisada anteriormente. Inicialmente a análise será dividida entre os diferentes programas e entre os diferentes fatores segundo a teoria estudada. Posteriormente, as análises serão cruzadas e alguns pontos serão comparados entre o programa da Escola Convexo e o da Júnior Achievement, de forma que o conteúdo explicitado atinja os objetivos definidos anteriormente.

4.1 Escola Convexo

As entrevistas de análise da Escola Convexo foram realizadas presencialmente ou de forma online. Foram entrevistadas quatro pessoas que desempenharam ou desempenham diferentes papéis no programa: para analisar o ponto de vista do “cliente” do programa, foi entrevistada a diretora da escola Mota e Silva, de Porto Alegre; para analisar o ponto de vista do “usuário” do serviço, foi entrevistada uma ex-aluna do programa, que participou durante 4 anos das atividades e projetos desenvolvidos; para analisar o ponto de vista do “fornecedor” do serviço, foram entrevistados um dos empreendedores líder do programa e uma professora da Escola Convexo, que ingressou na mesma algum tempo após o início, porém já trabalha há quase 2 anos.

A implantação na escola Mota e Silva iniciou em janeiro do ano de 2018. O processo iniciou com o interesse de alguns investidores em implantar o programa da Escola Convexo na Escola Mota e Silva. Assim, após algumas tratativas, a Escola Convexo entrou em contato com a diretora da escola da Vila Cruzeiro em Porto Alegre, onde foi apresentada a ideia do programa e o seu funcionamento. Após a apresentação do programa, houve grande interesse por parte da diretora, que “abriu as portas da escola” para a implantação da iniciativa. Dessa forma, os encontros iniciaram em abril de 2018. Desde então, todas as quintas feiras ocorrem os encontros semanais do programa, os quais envolvem o desenvolvimento de diversas competências relevantes para o público alvo. Dentre essas competências desenvolvidas estão autocohecimento, raciocínio lógico, comunicação, resolução de problemas, metodologias de gestão e desenvolvimento de projetos. Os professores da Escola Convexo interagem, inclusive, com os professores da Escola Mota e Silva buscando entender as

principais dificuldades dos alunos e que poderão ser desenvolvidas dentro do programa. Ao fim de uma “temporada”, é esperado que os alunos tenham resolvido um problema comunitário, o que somente será possível a partir do desenvolvimento das competências citadas e do auxílio da equipe da Escola Convexo. Essa equipe é formada por dois empreendedores, dois professores, duas psicólogas e parceiros/mentores interessados em colaborar na condução do programa e desenvolvimento dos adolescentes.

Interessante ressaltar, antes mesmo de ingressar na análise dos fatores presentes nos programas, que a quantidade média de alunos percebida pelos entrevistados variou bastante. Enquanto o empreendedor e a diretora da escola afirmaram que o programa é frequentado por uma média de 20 alunos, a ex-aluna e a professora entrevistada afirmaram que essa média é de 10 alunos. Essa divergência talvez seja explicada pelo nível de proximidade dos agentes na execução do programa: a diretora e o empreendedor tendem a atuar de forma secundária na execução operacional, observando com mais força as questões estratégicas, deixando de lado assim, a análise minuciosa e frequente da quantidade de alunos presentes em cada encontro do programa. Já a professora e ex-aluna tendem a ter uma visão mais próxima da realidade dos encontros, uma vez que frequentaram mais o programa do que o empreendedor e a diretora. Complementa essa argumentação a análise *in loco* realizada durante as visitas à Escola Mota e Silva para esse trabalho, quando foi observado um média de 10 a 15 alunos nas duas visitas realizadas.

Outro ponto a destacar é o estágio de maturação do programa na escola observada: o programa possui aproximadamente 5 meses de instalação na Escola Mota e Silva, o que demonstra estar na sua fase inicial de implantação segundo os fornecedores. Dessa forma, diversas dificuldades apresentadas durante as entrevistas estão relacionadas a esse estágio de maturação. Segundo os entrevistados, o ciclo completo de implementação do programa dura 3 anos, sendo esse o tempo necessário para o apoio e engajamento da comunidade, escola, parceiros e outros agentes envolvidos na implementação e execução do programa.

4.1.1 Missão do Programa

O primeiro dos fatores apontados durante a revisão teórica para esse estudo refere-se à missão do programa. Dessa forma, foram analisados os diferentes pontos de vista dos entrevistados sobre esse fator em relação à Escola Convexo.

A visão do empreendedor sobre a missão do programa é bastante clara, o que é explicado, inclusive, pela sua função e responsabilidade no mesmo. Ele apresentou saber exatamente aquilo que deseja para o programa e para os alunos: potencializar lideranças, resolver problemas comunitários, desenvolver a comunidade onde se instalarem, potencializar habilidades, ser agente de mudança da sociedade através do programa e das oportunidades geradas. Dessa forma, essa forte consciência sobre a direção e macro objetivos do programa aparentam facilitar que a mensagem seja transmitida para os outros agentes envolvidos e entrevistados no presente estudo.

A ideia surgiu comigo e com a minha sócia, ela que na verdade foi a pensante do projeto inicial, e ela vem de uma realidade totalmente diferente de mim, o que dá uma legitimidade ao projeto. Então ela veio de comunidade, é negra, mulher, enfim ela passou por todas essas questões, e a nossa principal missão é potencializar as lideranças né. O que que seria isso? Tipo, é a gente conseguir dar oportunidade de fazer com que as pessoas tenham suas melhores versões né, que está alinhado ao desenvolvimento de competências sócio emocionais mas também questões básicas, cognitivas, de comunicação, em lógica, em português e matemática. E essa potencialização de lideranças a gente vê que acontece, a gente já teve muitos resultados interessantes então com jovens, com famílias, com professores, com colaboradores dentro de empresas, que a gente trabalha muito dentro da resolução de problemas, então até brinco que é um “dois em um”, enquanto a gente resolve um problema local, a pessoa está se desenvolvendo e desenvolvendo a sua capacidade de liderança. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Da mesma forma que o empreendedor, a ex-aluna entrevistada disse que estava descrente, no início, com a missão que foi transmitida a ela quando foi convidada para ingressar no programa. Entretanto, a mesma aceitou o desafio de participar e disse que, com o avanço do programa, foi acreditando, cada vez mais, na possibilidade de atingir os objetivos do programa e dos projetos específicos que compõem a metodologia. Após os 4 anos em que participou, a mesma afirma que desenvolveu diversos projetos, ajudando muitas pessoas das comunidades próximas da escola. Sua visão de mundo e do mercado de trabalho foi desenvolvida fortemente segundo a entrevistada. Ela afirmou que um dos resultados dessa participação no programa foi ficar mais confiante e mais segura quanto ao seu futuro profissional. Ela comentou, ainda, que se para ela houve diferença na visão sobre o mercado de trabalho, para uma de suas

amigas serviu como ferramenta para superar a timidez e o medo de falar em público. De forma resumida, ela afirmou não ter dúvidas de que o programa estimulou os alunos a sonharem mais alto e saber que podem ir mais longe no seu caminho. Ela demonstrou muito otimismo com o mundo, e isso foi percebido, inclusive, nas suas ambições profissionais após concluir o ensino médio, onde a mesma já possui diversos “sonhos grandes” para si e sua vida profissional.

Se o empreendedor e a ex-aluna demonstraram um forte senso sobre a missão do projeto, a professora entrevistada aparentou ter menos claro para si sobre essa importância para os alunos. Ainda assim, demonstrou que em muitos pontos está alinhada ao que o empreendedor e a ex-aluna haviam comentado. A professora deixou bastante claro que o programa não se trata de um reforço escolar, mas que também atua na direção de melhorar a educação do país. A atuação e engajamento da professora em relação à missão e visão parecem estar alinhados ao do empreendedor do programa, porém em menor nível, o que poderia resultar em um possível enfraquecimento dos resultados ao longo tempo.

O sentimento em relação à missão do programa, no caso da Convexo, pareceu ser um dos pilares que sustentam toda a atuação da escola, uma vez que a mesma se apresenta como um negócio de impacto social, havendo grande relevância nesse fator. Dessa forma, elevar esse sentimento de missão e visão poderia fazer com que a Escola Convexo ampliasse os seus resultados tanto na comunidade da Escola Mota e Silva como em todas as comunidades em que atuar.

A queda no nível de assimilação da missão do programa foi observada, também, na entrevista com a diretora da Escola Mota e Silva. Ao ser questionada sobre qual seria o impacto social do programa, a mesma relacionou bastante à aceitação da comunidade ao programa. Ela comentou em diversos momentos que observa o programa com “bons olhos”, porém em sua fala aparentou ter uma visão passiva do programa, limitando a “abrir a escola” para atividades do tipo. Ainda assim, demonstrou bastante intenção de apoio ao mesmo e comentou sobre algumas dificuldades que a escola vem enfrentando quanto a recursos financeiros e humanos. Alinhado a isso, outro ponto que pode servir de explicação para o baixo nível de engajamento quanto à missão é de que o programa está instalado na escola há pouco mais de 4 meses, o que ainda é pouco tempo para ser possível observar o impacto nos alunos e desempenho escolar. Ainda assim, a mesma aparenta enxergar o programa como uma atividade extracurricular, assim como outras que também são realizadas na escola, o

que segundo ela é algo bastante positivo, mas que talvez não permita observar o tamanho do impacto do programa na vida dos alunos envolvidos.

Essas diferentes visões sobre a missão do programa não aparentam ser um problema para os líderes do programa. Quando questionado sobre as possíveis distorções sobre a missão do programa, o empreendedor disse ver com “bons olhos” essas diferenças. Segundo ele, cada pessoa envolvida enxerga um valor diferente no programa, o que faz com que o programa atinja diferentes públicos e possibilite o nível de diversidade na equipe responsável pela operação.

O que a gente permite é que cada um perceba o seu valor. A gente faz a prática e cada um vai percebendo o seu valor de uma maneira diferente nesse processo. Tem que fazer sentido para o educador. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Dessa forma, uma vez que há diferentes percepções da missão, além de diferentes impactos observados pelos envolvidos, uma das sugestões para o programa seria o desenvolvimento da divulgação da visão de “mudar o mundo” para todos os agentes (diretores, professores, alunos, pais, etc.). A missão do programa, conforme já comentado, aparenta ser um dos pilares do modelo da Convexo, o que poderia, se divulgado e compartilhado corretamente, ampliar a percepção do valor que a Convexo entrega para os alunos e comunidade. Além disso, ao desenvolver sua comunicação sobre a missão do programa, possivelmente facilitaria a prospecção de novos investidores e escolas receptoras, o que já vem acontecendo, segundo conversas informais realizadas com o empreendedor.

4.1.2 Suporte dos líderes do programa

Se a missão do programa é o primeiro fator relevante para analisar a implementação de um programa, o segundo será entender sobre o suporte dos líderes do programa dado aos outros agentes envolvidos, como professores do programa, diretores das escolas receptoras, pais, comunidade, etc. Com exceção da diretora, que para esse fator não abordou nenhum comentário, os outros três agentes demonstraram que a forma de atuação da Convexo se dá pela autonomia das pessoas. Os líderes do programa, sob todos e diferentes pontos de vista, dão espaço para os professores e alunos darem ideias e solucionar problemas.

Conforme comentado pelo empreendedor, o programa funciona com objetivos fortes e meios livres para atingir esses objetivos. Assim, os professores e educadores tem espaço e liberdade para realizar mudanças, sugerir melhorias, resolver problemas pequenos, entre outras ações. Conforme será abordado no capítulo sobre resolução de problemas, há diversos estágios de um problema ou conflito até que o líder necessite agir, decidir e resolvê-lo. Ainda assim, sua presença constante na operação do programa faz com que ele esteja, constantemente, orientando todos os envolvidos na forma como agir para atingir os objetivos.

Eu tento estar sempre disponível, eles me contatam por telefone, email. E a gente tem reuniões frequentes, o que acaba sendo um bom suporte. A gente dá muita liberdade. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Uma vez que a diversidade de pessoas na equipe é uma intenção forte da liderança, parece fazer sentido o programa funcionar dessa forma, uma vez que aproveita os diferentes pontos de vista, diferentes ideais, diferentes talentos para agrupar e tornar único o programa. Conforme o próprio empreendedor se classificou, seu tipo de liderança no programa é mais próximo da liderança servidora, quando o líder serve aos liderados. A forma de atuação do líder empreendedor na Convexo ocorre através da proximidade e “mão na massa” juntos a todos os responsáveis pelo programa. Um dos pontos abordados pela professora e que é interessante ser abordado é a capacidade dos líderes de “organizar as coisas”. Essa competência acaba complementando as competências do restante da equipe (educação e psicologia), ajudando na execução dos planos para o programa.

O espaço e autonomia dados aos professores também se amplia aos alunos: segundo a ex-aluna, os adolescentes possuíam canal aberto para conversar com as lideranças e responsáveis pelo programa, podendo dar sugestões, criticar e ajudar na execução do programa. Dessa forma, discussões construtivas e opiniões eram estimuladas a todos para que o programa crescesse e ficasse mais forte.

Um dos pontos que aparentou não ser realizado na Escola Convexo são conversas individuais entre os líderes e liderados. Como sugestão desse trabalho no fator de suporte dos líderes, talvez fosse interessante organizar momentos mensais ou semestrais de conversas individuais e sugestões/planos de melhorias para cada envolvido no projeto, havendo crescimento pessoal e profissional e colaborando para o desenvolvimento do programa.

4.1.3 Cronograma do programa

O terceiro fator a ser observado no estudo é o cronograma do programa, analisando se as pessoas envolvidas possuem um plano de trabalho com prazos definidos, direcionamento dos encontros a partir de conteúdos pré-definidos e/ou planejamento de longo prazo para a implementação do programa. Interessante observar que mesmo sendo uma organização que ainda está adaptando seu modelo de negócios, a Convexo aparentou ter um planejamento bastante estruturado quanto a prazos e, conseqüentemente, aplicação da sua metodologia. Todos os entrevistados afirmaram em diversos momentos das entrevistas sobre a presença e execução de planos de aula, cronograma anual de conteúdos e, em alguns casos, plano de implantação de longo prazo.

A espinha dorsal é o projeto que a gente vai executar ao longo do ano. É o 'Qual problema resolver?' E aí a gente faz ações para atingir esse objetivo. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Segundo a diretora, a Convexo utilizou esse planejamento do tempo não apenas para a execução do programa, mas inclusive no momento de apresentar a proposta para instalação na escola, o que foi bastante positivo, segundo a mesma. A diretora afirmou que existe um plano que vai sendo executado ao longo do ano, sem deixar de lado, entretanto, as realidades da escola. Segundo ela, o primeiro ano está sendo de adaptação e reconhecimento, enquanto os anos posteriores tendem a ter maior adesão das pessoas e da comunidade.

Eu acho assim, que esse ano foi um ano de adaptação e de conhecimento. Eu acredito que no próximo ano eles já vão ter conquistado muito mais a comunidade, e eu acho que vai ter uma decisão maior. Não é fácil chegar aqui e 'ah, vamos implantar um projeto', né. Primeiro tu tem que fazer, tu tem que conquistar. Tu tem que conhecer a comunidade, tem que conquistar a comunidade, pra eles aderirem ao projeto. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Essa visão de longo prazo, onde no primeiro ano a Convexo se adapta e nos posteriores se estabiliza está fortemente relacionada à mesma visão do empreendedor, que também afirmou essa ideia na sua entrevista.

A gente vê que o primeiro ano é um ano de entrada e de construir relações, o segundo ano é um ano bem de forte de implementação e conexões; e um terceiro ano dentro de uma escola é um ano de a gente trabalhar para conseguir a sustentabilidade do projeto sem nós. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Do ponto de vista operacional, o empreendedor apresentou uma sequência de etapas que explicam o passo a passo da execução da metodologia da Convexo. Segundo ele, o processo é bastante semelhante ao conceito do *design thinking*, onde ocorrem uma série de etapas para resolução de problemas de forma criativa:

- a) Autoconhecimento: a primeira etapa ocorre o estímulo ao autoconhecimento de cada aluno, onde eles descobrem e/ou aprendem sobre os seus “superpoderes”;
- b) Entendendo o Problema: após o autoconhecimento ocorre a etapa de pesquisar sobre os problemas presentes no dia a dia dos alunos e desenvolver as competências dos mesmos para solucionar esses problemas. Nessa etapa ocorre a “mágica” da metodologia onde usa os problemas como estímulo para o aprendizado de matemática, português, competências sócio emocionais e ferramentas de gestão e inovação, que serão imprescindíveis para o sucesso ao final dos projetos;
- c) Transformar o problema em oportunidade: a partir das competências desenvolvidas e do problema identificado, inicia a etapa de transformar o problema em oportunidade, gerando ideias que poderiam resolver esse problema e, consequentemente, gerar benefícios para a comunidade;
- d) Construir um projeto: Após a ideia, surge a necessidade de construir um projeto com início, meio e fim para alcançar a ideia e resultado esperado;
- e) Transformar o projeto em legado: após executado o projeto, o mesmo é gerenciado e preparado para ser mantido de forma orgânica, despendendo menos energia e tempo do que o despendido na execução do projeto;

A gente tem um cronograma de aula, uma metodologia de trabalho, ela é muito parecida com design thinking. Essa metodologia começa com autoconhecimento, que a gente chama que é o ‘descobrir os superpoderes’; depois é o ‘entendendo o problema’, então eles vão pesquisar ou entender, trabalhar algumas competências pra isso; depois de entender um problema da comunidade escolar que pode ser dentro da escola ou da comunidade a qual ela está inserida, vão entender esse problema e transformar esse problema em uma oportunidade. A oportunidade depois vira um projeto, e o projeto vira um legado. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Essas etapas se encaixam dentro do cronograma anual de encontros na escola, o que permite avançar de forma contínua na direção da etapa de legado, abrindo espaço para a construção de novos projetos no próximo ano.

Figura 3 - Objetivos das aulas do segundo semestre 2018.

DATA	OBJETIVO
02/08	Apresentar a proposta do segundo semestre à direção.
09/08	Criar o projeto #somostodosMotta e definir seus objetivos macros.
16/08	Definir os parceiros e as estratégias de convites.
23/08	Estabelecer a rede de representantes.
30/08	Construir com a rede os eixos, ações e turmas envolvidas.
06/09	Planejar execução de ações do primeiro eixo junto com a “equipe” responsável.
13/09	Planejar execução de ações do segundo eixo junto com a “equipe” responsável. Dar suporte e receber retorno das ações do primeiro eixo.
27/09	Planejar execução de ações do terceiro eixo junto com a “equipe” responsável. Dar suporte e receber retorno das ações do primeiro e segundo eixo.
04/10	Planejar execução de ações do quarto eixo junto com a “equipe” responsável. Dar suporte e receber retorno das ações do primeiro, segundo e terceiro eixo.
11/10	Retornos e suporte às ações de todos os eixos.
18/10	Avaliação e retorno, referente ao andamento dos projetos, aos alunos da Convexo. Planejamento da celebração.
25/10	Celebração.
01/11	Planejamento e definição do material de apresentação das ações do projeto.
08/11	Construção do material de apresentação.
22/11	Preparação para banca.
29/11	Banca.

Fonte: Escola Convexo (2018b).

Interessante observar que, além de simplesmente criar projetos para engajar os alunos e desenvolver competências nos mesmos, os projetos resolvem problemas reais das comunidades onde o programa está instalado, o que acaba representando um valor agregado às diversas partes envolvidas. Até mesmo a escola recebe benefícios pela instalação do programa, uma vez que o auxílio da Convexo no desenvolvimento de competências e ensino de conteúdos relevantes auxilia no trabalho dos professores da escola receptora.

A gente vê o que eles estão vendo nas aulas e tenta ver isso ao longo do ano no programa. Também tem uma espinha dorsal ao longo do ano. A nossa espinha dorsal aqui no Mota a gente descobriu, as crianças apontaram, que

o problema é, a grosso modo, o relacionamento, daí tem axiomas, entre professores, entre alunos, alunos e funcionários, funcionário e direção, estrutura física da escola, então todas essas coisas estão envolvidas nessa questão. Então o nosso projeto visa fazer alguma coisa que possa melhorar o relacionamento das pessoas na escola. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Então existem encontros semanais dentro da sala de aula para resolver um problema enquanto a gente está potencializando e desenvolvendo o aluno. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Mesmo sem apresentar os estágios da metodologia que o empreendedor apresentou, a professora trouxe outros pontos relevantes para entender o funcionamento e organização do programa. Segundo a mesma, as aulas são planejadas de forma compartilhada entre todos através de reuniões mensais, onde são construídos os “esqueletos” e “espinhas dorsais” para cada mês de trabalho. Eles trabalham, nessas reuniões, sobre quais os objetivos que desejam atingir, e a partir disso, constroem planos menores para atingi-los. Segundo a mesma, o planejamento ocorre mês a mês (através de reuniões online), porém seguem uma linha (“espinha dorsal”) em relação ao ano. No caso específico da escola Mota e Silva, o plano para o ano busca melhorar o relacionamento entre as pessoas na escola (um problema crítico, segundo afirmou a diretora da escola).

Alinhado a todas as visões já apresentadas, a ex-aluna seguiu na mesma linha, afirmando que a Convexo possuía um plano de elaborar e executar um projeto na comunidade durante o ano. Segundo a mesma, havia uma metodologia fixa de troca de ideias e conteúdos (o que se refere ao *design thinking*, segundo apresentado pelo empreendedor). Entre os projetos que a ex-aluna participou está a reforma de uma praça próximo da escola onde ela frequentava a Convexo. Do ponto de vista do empreendedor, ainda há espaço para desenvolver uma visão estratégica do programa, que segundo ele os envolvidos da Convexo ainda estão entendendo essa visão estratégica e para onde eles desejam ir.

Um ponto relevante apresentado pela ex-aluna foi a resiliência da Escola Convexo em adaptar-se às realidades e dificuldades que surgiram no caminho. Uma vez que o plano e cronograma do projeto parecem ser um dos seus pontos fortes, há importância em não perder a característica de se adaptar ao que foge do plano. A Escola Convexo aparenta ter direcionado sua operação nesses primeiros anos de organização nesse fator. Mesmo que ainda seja bastante informal, o cronograma e plano de operação da organização (o que envolve bastante a sua metodologia e conceitos utilizados) apa-

rentemente estão em um nível acima dos demais fatores observados, o que demonstra a preocupação dos líderes do programa em gerar resultado no curto prazo. Esse fator foi explicitado por todos os entrevistados e houve elevado conhecimento de todos sobre esse ponto, demonstrando a força da Escola Convexo nesse quesito.

Além de possuir um bom plano de execução da metodologia, a Escola Convexo parece estar acertando na forma de comunicar esse plano, uma vez que os principais envolvidos com o programa possuíam bastante esclarecimento sobre o início, meio e fim em relação à metodologia do programa e dos projetos anuais.

Como sugestão para o desenvolvimento desse fator, mesmo já estando bastante desenvolvido, poderia haver um material institucional a ser apresentado para novos diretores de escola, investidores, comunidades e outros interessados, de forma que todos entendam sobre as macroetapas da instalação do programa nas escolas. Nessa apresentação constariam os objetivos do ano 1, ano 2 e ano 3 do programa, além de explicitar os benefícios gerados para os 3 principais “clientes” envolvidos: alunos, escola e comunidade.

4.1.4 Consulta à escola

Na dimensão “Consulta à escola” houve destaque para o conteúdo abordado pela diretora e empreendedor. Nesse fator a ex-aluna e a professora, provavelmente por interagirem menos com a escola se comparados ao empreendedor, trouxeram menos conteúdo durante as entrevistas. Ainda assim, os quatro agentes comentaram sobre a interação entre a escola receptora e o programa.

Na entrevista com a diretora da escola houve bastante destaque para a forma como a Convexo abordou a escola na busca pela instalação na instituição e também para a forma como a diretora observa o valor do programa. Segundo a diretora os líderes da Convexo procuraram a diretoria da escola para conversar e apresentar a ideia sobre o programa. A recepção da mesma foi bastante positiva para a proposta, deixando a escola aberta para trabalhos e ações que viessem acrescentar ao trabalho da escola. Antes da Escola Convexo, outras organizações ligadas às universidades como UFRGS e Uniritter já haviam trabalhado na escola, realizando trabalhos específicos de acordo com a área de estudo. Segundo a diretora, ao assistir à apresenta-

ção do programa a mesma entendeu que estaria alinhado às necessidades da comunidade e dos alunos da escola, e decidiu abrir as portas da escola, aceitando a implementação.

Ela [empreendedora do programa] veio conversar comigo e ai explicou o que seria a Convexo, né. Veio em duas pessoas e eu gostei da ideia, eu sempre digo: a escola está aberta para coisas que venham a acrescentar. Eu achei a proposta, o programa, esse projeto que eles estariam trazendo para a escola uma coisa bem interessante para os alunos. Que é para a comunidade, que eu sempre digo assim: o que é para acrescentar a escola está aberta. Tanto que ela está aberta para a universidade, que a gente tem uma parceria com a Uniritter, tem a parceria com a UFRGS, tem com o postinho [de saúde]. Tudo que venha a acrescentar à nossa escola, aos alunos, eu deixo aberto. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Além do funcionamento padrão do programa, os professores da Convexo procuram interagir com os professores da Escola Mota e Silva, alinhando as necessidades de conteúdos a serem reforçados durante o programa, o que reforça, também, o trabalho da Escola Mota e Silva no ensino de novos conteúdos.

E agora ultimamente eles estão indo nas salas para conversar com os professores. Fizeram uma proposta, tem professores que vão aderir. Achei bem interessante para fazer uma integração entre a Convexo e os professores da escola. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Para o bom funcionamento do programa e das diferentes agendas, a escola e o empreendedor tentam compartilhar as programações para não haver conflitos de agenda e problemas na alocação dos recursos. Segundo a diretora, sempre que a Convexo possui uma ideia nova que interaja, de alguma forma, com o restante da escola eles consultam a direção e apresentam a ideia antes de executar a ideia. Do ponto de vista de recursos, a escola fornece apenas a sala de aula, uma vez que enfrenta diversas dificuldades de recursos. Essa limitação dificulta, inclusive, o funcionamento comum da escola.

Eles vieram conversar comigo, né. Toda vez que eles querem ir nas salas de aula eles conversam, me colocam a proposta e se eu aceito, isso sempre eles perguntam, eles nunca vem 'ah, vamos impor isso pra diretora', eles conversam, explicam qual é a ideia deles, e ai depois eles passam nas salas de aula pra convidar os professores e alunos pra participarem. Tudo eles colocam para mim antes de executar alguma coisa. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Eles vêm com uma proposta assim, eles chegam daí tem a proposta, tem o planejamento, e na medida do possível eles vão colocando e eles precisam também. Muitas vezes me perguntam o que vai ter na escola, né. E se eles têm alguma atividade que eles têm que fazer fora da sala de aula, e ai pra ver se tem alguma outra atividade que a escola está desenvolvendo. As

vezes já aconteceu deles tinham uma atividade para fazer fora da sala lá onde eles fazem e eu tinha uma palestra aqui embaixo. E daí coincidiu. E daí eu sempre na medida do possível tento colocar qual é a programação da escola. E aí teve também uma atividade que era da festa junina, eu coloquei para eles, eles foram bem parceirões, vieram no sábado, passaram aqui para fazer uma atividade com a comunidade, eles interagiram com a comunidade, foi bem legal. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

A abordagem inicial comentada durante a entrevista com a diretora foi reforçada pelo empreendedor, que afirmou que a apresentação para as escolas ocorre em dois formatos complementares: conversa inicial entre escola, empreendedor e parceiros/investidores; apresentação da ideia e de como funciona o programa. Por parte do empreendedor, a escolha de cada escola é um caso específico, que pode ocorrer por indicação, interesse de investimento, entre outros. “Cada escola a gente vai porque tem um parceiro que indica, ou porque tem um parceiro conosco”. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

A gente faz contato com a escola, marca reuniões, e vê se a escola tem interesse em nos receber. Explica o que é a Convexo, vê o público que a gente pode atingir, qual o melhor horário. Aí a gente vem na escola fazer o convite. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

No caso específico da Escola Mota e Silva, na Vila Cruzeiro em Porto Alegre, a prospecção e consequente implementação do programa ocorreu devido ao interesse de um dos investidores em desenvolver um trabalho naquela comunidade. Ao apresentar a ideia para a escola receptora, houve grande aceitação da diretora, que abriu as portas e permitiu à Convexo realizar o seu trabalho. Segundo o empreendedor, o processo de pré-implementação (preparação da instalação do programa antes do início dos encontros com alunos) durou cerca de 3 meses.

Outro ponto afirmado pela professora e que está bastante alinhado ao que a diretora comentou refere-se à interação entre educadores da Convexo e professores da Escola Mota e Silva, que constantemente alinham as informações sobre as dificuldades dos alunos e sobre quais conteúdo poderão reforçar durante os encontros do programa. Um ponto importante que o empreendedor comentou e refere-se a toda a relação entre Convexo e escola receptora foi a construção de relações e desenvolvimento da escola, que aparentou ser um dos pilares do trabalho executado no programa e que reforça todas as condições para o sucesso da Escola Convexo nos seus resultados.

A gente fala com os professores [da escola receptora] para saber o que eles estão vendo, e aí gente tenta ajudar em algum problema para resolver. De alguma forma a gente tenta puxar isso para a nossa aula também. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Em estágios avançados da implementação do programa, o empreendedor afirmou que a Escola Convexo colabora na formação dos professores, complementando e atualizando-os sobre aquilo que aprenderam na sua formação de licenciatura e que permitirá elevar a qualidade do trabalho tanto da escola receptora quanto da Convexo. Esse compromisso com o desenvolvimento da escola aparenta ser um dos pontos fortes do programa, que após instalado, busca de todas as formas colaborar com novos projetos que resolvam problemas da comunidade, da escola receptora e dos alunos, reforçando fortemente as relações sociais entre os envolvidos e reforçando a imagem do programa aonde se instala.

Além das afirmações conectadas com o que foi afirmado pelo empreendedor, a professora abordou alguns detalhes sobre a forma como os alunos são convidados para ingressar no programa: os convites são realizados nas salas de aula do 8º e 9º ano, os quais são o público alvo do programa. Outro detalhe relevante afirmado pela professora foi de que a Convexo tenta não criar mais demanda para a escola, o que envolve resolver os problemas internos sem a necessidade de acionar os responsáveis pela escola receptora.

A escola nos recebeu superbem, ela gosta do nosso trabalho. A diretora e as meninas todas da escola são super parceiras. A gente sempre tenta não dar mais demanda para elas. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Agora eles estão interagindo mais com a escola, né. Eu assim né, como eu tenho falado pouco com o pessoal, com os recursos humanos, eu tenho pouco tempo para eles, assim foi bem complicado assim no início, mas eu deixei eles bem à vontade dentro da escola, né. E assim agora eles vieram com uma proposta para fazer atividades com todas as turmas, envolver os professores, né, e eu achei bem interessante, vieram com outras propostas, foi bem legal. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Ainda na busca por complementos para entender a relação entre a escola e o programa, a entrevista realizada com a ex-aluna trouxe a questão do “sonho grande” apresentado no convite nas salas de aula. Segundo a aluna, no início ela e os colegas não acreditavam ser possível realizar aquilo que foi prometido, porém aceitou o desafio pela proposta de poder mudar a realidade e fazer coisas boas para o mundo. Segundo a mesma, muitos colegas decidiram não participar do programa porque entendiam ser perda de tempo e que não haveria retorno financeiro ao participar. Esses

colegas entendiam ser mais interessante usar o tempo para ir em festas e estar com outras pessoas do que participar do programa.

Interessante observar o nível de apoio da diretora para a continuidade do programa, mantendo abertas as portas da escola para o programa e enfatizando a boa aceitação conquistada junto à comunidade. Segundo a mesma, sempre haverá espaço para a Escola Convexo na comunidade.

Olha, para que eles não continuarem aqui só se eles não quiserem. Porque a escola está aberta, a comunidade tem uma boa aceitação deles, o programa deles só acaba se eles não quiserem mais. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Uma vez identificado que a relação entre a escola e a Convexo é bastante positiva, seria relevante desenvolver a atuação comercial do programa, de forma a prospectar novas escolas para recepcionarem o programa. Essa sugestão dependeria bastante da organização dos processos internos, da capacidade de escalar o programa e da busca por novos investidores para financiar a instalação do programa em novas escolas. Juntos esses componentes permitiriam ao programa ampliar sua atuação e desenvolver outras comunidades em Porto Alegre e região metropolitana. O programa poderia, inclusive, buscar formas de facilitar o financiamento do programa por parte das empresas, utilizando-se de programas de incentivos fiscais para que as empresas invistam seus recursos em programas como o da Convexo e sejam descontadas nos impostos a pagar à Receita Federal. Dessa forma, haveria benefícios para o programa, para as comunidades, para as empresas e empresários, para o governo (ao facilitar e agilizar seus investimentos sociais) e principalmente, para os adolescentes participantes do programa.

4.1.5 Pessoas do programa

Após o contato inicial com a escola e consequente boa recepção, outro fator relevante no processo de implementação do programa da Convexo refere-se às pessoas envolvidas. Nesse sentido, assim como na consulta e apoio da escola, todos os entrevistados estavam bastante cientes da importância e do envolvimento das pessoas nos resultados do programa.

Durante a entrevista com a diretora houve alguns destaques para a forma como ocorreu a interação entre ela e as pessoas envolvidas no programa. Mesmo com a

intenção de apoiar todos os envolvidos, a mesma demonstrou ter pouco tempo disponível para colaborar com esses envolvidos. A explicação para essa limitação está bastante ligada aos problemas que a Escola Mota e Silva enfrenta com a falta de recursos, conflitos entre as pessoas que frequentam a escola e comunidade, falta de professores, etc. Dessa forma, mesmo havendo bastante interesse da diretora no programa e em apoiar quando houver necessidade, sua interação fica bastante limitada. De qualquer forma, ela demonstrou confiar bastante na competência dos professores, que segundo ela, sabem fazer muito bem aquilo que se propõem a fazer. A diretora ainda comentou outro ponto relevante na qualificação dos professores e envolvidos que foi a sua resiliência. Segundo ela, ao iniciar a implementação a Convexo possuía diversas ideias para serem executadas, porém muitas precisaram ser adaptadas à realidade da Vila Cruzeiro em Porto Alegre (local onde a Escola Mota e Silva está instalada). Essa adaptação ao contexto da comunidade foi realizada com sucesso pela Convexo segundo a diretora, e elevou o apoio da comunidade (que segundo a diretora é componente crucial para o sucesso do programa). Segundo a diretora, as pessoas da Convexo “viram o que podiam e o que não podiam e se adaptaram muito bem a isso” (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018). O empreendedor também comentou na sua entrevista sobre a capacidade das pessoas do programa de se adaptar e solucionar os problemas comunitários.

A gente tem um problema da comunidade e não sabemos o que vai acontecer. Então a solução emerge das pessoas. Por isso, para nós é muito importante que faça sentido para as pessoas, que elas enxerguem valor no que estão fazendo, no que estão construindo. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Alinhado a isso está a humildade de todas as pessoas do programa, que conduziram e conversaram com a comunidade sem nenhum tipo de superioridade, o que também foi extremamente importante para ter a aceitação da comunidade, segundo afirmou a diretora.

Se a conversa com a diretora abordou mais a interação entre as pessoas envolvidas e a comunidade, a conversa com o empreendedor trouxe pontos importantes para entender sobre a seleção e manutenção das pessoas do programa. O mesmo afirmou que a Convexo faz um processo seletivo rigoroso, onde busca pessoas alinhadas e dispostas a se adaptar à cultura e propósito do programa. Por atuar em contextos

comunitários bastante específicos, a Escola Convexo possui um mecanismo interessante de integração/treinamento dos novos colaboradores, onde os pré-selecionados do processo acompanham o programa durante algumas semanas para “sentir o funcionamento”.

Como é uma metodologia nova a da Convexo, não são todas as pessoas que se adequam a ela. Então a gente tem entrevistas individuais, a gente tem dinâmicas, mas a gente tem uma formação muito forte para essas pessoas. As vezes a gente coloca eles para acompanhar alguns encontros para depois assumir turmas sozinhos. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Uma vez que tenham entendido o funcionamento e concordado com a forma de trabalhar, nesse momento estarão aptos a serem contratados de acordo com a seleção dos empreendedores do programa. Segundo o empreendedor, “é importante que as pessoas enxerguem valor naquilo que estão fazendo”. Essa afirmação faz ainda mais sentido quando levado em conta que o programa da Escola Convexo é um negócio de impacto social, o qual depende fortemente do valor, do propósito e da cultura presentes no funcionamento do programa. Durante a entrevista com a professora essa noção de cultura e senso de pertencimento ao propósito ficaram ainda mais fortes, uma vez que ela informou que a maioria dos profissionais da Convexo não trabalham para o dinheiro em primeiro lugar, mas para mudar a educação do país acima de tudo.

Acho que o ponto forte é que todo mundo acredita no que a gente faz aqui. Todos acreditamos que é pela educação que a gente vai melhorar alguma coisa nesse país e no mundo. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Outra questão relevante abordada pelo empreendedor durante a entrevista refere-se à diversidade da equipe, os quais possuem vivências, pontos de vista e crenças bastante diferentes. Num primeiro momento esse fato pode parecer um empecilho para o bom funcionamento do programa, porém, na prática, funciona muito bem, apresentando uma equipe bastante engajada e que consegue entender as diferentes visões e contextos dos adolescentes que participam do programa. Segundo o empreendedor, o “negócio” da Convexo envolve a formação de redes e comunidades, e a diversidade da equipe é um requisito interno para alcançar isso, uma vez que permite entender os diferentes pontos de vista e conversar com todas as pessoas.

Sob o ponto de vista da ex-aluna, as pessoas do programa davam toda a abertura e disposição para ajudar e reforçar o conteúdo que os integrantes possuíam dificuldades. Todos davam muita abertura para os alunos falarem e dar suas opiniões, o que

gerava um ambiente aberto e propício para discussões construtivas e estímulo à criatividade. A ex-aluna afirmou, em outro trecho da entrevista, que no início não acreditava ser possível alcançar o objetivo do programa, porém ao conviver com educadores que demonstraram alto nível de engajamento, afirmou passar a acreditar na viabilidade do propósito. Essa visão do programa também foi verificada na fala da professora:

A gente sempre pode melhorar para fazer que as coisas funcionem melhor. Que seja legal para os jovens que participam. A gente quer fazer um trabalho legal porque é bacana para nós, é bacana para eles. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Uma vez que o programa depende bastante da interação entre os educadores e alunos, esse fator demanda bastante atenção em qualquer programa como o da Convexo. Durante as entrevistas foi conversado sobre alguns pontos como capacitação dos selecionados, nível de engajamento e preparo. Entretanto, alguns pontos não foram comentados ou são inexistentes e poderiam ser desenvolvidos para elevar o nível de qualidade do programa. Dessa forma, pareceu que os educadores utilizam bastante a emoção durante os encontros, uma vez que trabalhar com comunidades de baixa renda demanda bastante empatia e humildade. Por outro lado, não pareceu ser tão desenvolvida a parte técnica, conforme será apresentado no próximo capítulo.

4.1.6 Tarefas técnicas

Ao falar sob esse tópico, as pessoas com mais conteúdo foram o empreendedor e a professora entrevistados. Esse assunto sequer foi questionado à aluna por não ter relação com a sua atuação no programa, enquanto que à diretora foram questionadas algumas questões, mas também é compreensível o seu desconhecimento sobre o trabalho técnico envolvido no programa.

Para as tarefas técnicas (operação) do programa há um educador de português e um de matemática que são os responsáveis pela “transmissão” do conteúdo aos adolescentes. Além disso, o trabalho envolve ainda um educador de empreendedorismo, gestão e afins, além de duas psicólogas que trabalham no desenvolvimento do jovem e da sua relação com a escola e família. Dessa forma, as tarefas técnicas envolvem bastante o conhecimento adquirido por estes profissionais antes de chegarem até a

Convexo e que podem ser aplicados ao contexto da comunidade em que estão trabalhando. Mesmo assim, o empreendedor afirmou que “o principal é a pessoa ter comprometimento e paixão pela causa da Convexo”. Todas as pessoas do programa “precisam acreditar na inovação”. Essas frases corroboram com o afirmado no capítulo sobre as pessoas do programa, no qual aparenta ser mais relevante a crença e alinhamento cultural do que a competência técnica propriamente dita.

As tarefas técnicas, como em qualquer organização, não envolvem apenas a execução do produto/serviço, mas também tarefas de gerenciamento e estratégia. Nesse sentido, o empreendedor e seus parceiros estão estruturando a gestão da Convexo para poder escalar o programa para mais escolas, com mais alunos, gerando maior impacto comunitário. Ainda assim, o mesmo prevê que cada expansão será feita de uma forma específica, de acordo com as realidades do ambiente e das pessoas envolvidas. Mesmo assim ele acredita ser possível direcionar a estratégia da Convexo para um movimento de expansão. De qualquer forma, estão criando mecanismos de avaliação para trabalharem em direção aos objetivos principais, o que está sendo feito em parceria com um grupo de pesquisa da PUCRS, o qual permitirá à Convexo medir o “antes e o depois” do programa.

Então, para escalar eu acredito, eu estou estruturando uma metodologia, uma espinha dorsal com algumas ferramentas. Principalmente ferramentas de suporte e de avaliação que a gente está fazendo que são algumas métricas de entrega, para que possa expandir. Cada expansão vai ser feita de um jeito. EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Se do ponto de vista estratégico a organização está buscando expandir e mensurar o seu impacto, sob o ponto de vista operacional ela está bastante estruturada para os seus encontros e organização do conteúdo. Segundo a professora, os educadores utilizam os conteúdos trabalhados nos encontros para preparar os alunos para resolverem os problemas dos projetos que os mesmos irão se envolver. Dessa forma, o conteúdo é trabalhado “na prática”, seguindo um modelo de plano de aula utilizado pelos educadores da Convexo.

Lá em São Leopoldo, por exemplo, a gente estava fazendo uma ação no parque lá, e eles queriam ir no comércio pedir coisa, então a gente pensou “o que a gente precisa ter nesse texto para se dirigir ao comércio para pedir alguma coisa? Então nessas coisas a gente vai discutindo a língua de modo prático, entende? Não ficar dando aula de verbo, ou dar aula de documentos técnicos. Se o documento técnico que a gente precisa é um ofício, então como a gente vai fazer um ofício? Que tipo de texto eu uso num ofício? Qual

é a linguagem que eu uso num ofício? Na prática. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

A organização e planejamento das aulas são construídos em conjunto e compartilhado entre todos os educadores do programa, permitindo que todos opinem e colaborem para o plano ser executado de forma eficiente. Segundo a professora, os educadores utilizam, apenas em parte, os conteúdos e metodologias que aprenderam na Universidade.

A gente tem uma reunião mensal onde a gente faz o esqueleto do nosso mês. Então nesse mês, a aula 1, 2, 3 e 4 tem o objetivo 1, 2, 3 e 4. Então nosso objetivo é 'convidar os alunos para nossos encontros'. Dentro desse objetivo a gente pensa algo, daí a gente pensa que, sei lá, temos que preparar um convite escrito sobre o que a gente vai dizer para as pessoas, como a gente vai fazer, vamos fazer uma dinâmica na turma? A gente vai cantar? Vamos chegar lá e vamos falar, quem vai falar? Prepara quem vai falar. Então a gente pensa a aula nesse sentido. A gente vai organizando a aula para ter o objetivo cumprido. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

De forma geral, cada encontro funciona na seguinte ordem:

- a) Introdução;
- b) Atividade 1;
- c) Atividade 2;
- d) Atividade 3;
- e) Intervalo;
- f) Atividade de Fechamento.

Figura 4 - Modelo de formulário para plano de aula na Escola Mota e Silva.

Aula (Modelo Motta e Silva)	
1)	INFORMAÇÕES GERAIS
a)	Data:
b)	Movimento: Movimento I
c)	Objetivo: Planejar instrumentos de pesquisa de acordo com cada público
d)	Desafio do Dia: Construir o detector de problemas
e)	Entrega: Definição dos detectores mais apropriados para cada público de investigação
Observações:	
• Assembleia (democracia, tomada de decisão, empatia)	
2)	CONTEÚDOS E COMPETÊNCIAS
a)	Conteúdos de Lógica:
b)	Conteúdos de Comunicação:
c)	Conteúdos de Gestão e Inovação:
d)	Competências Socioemocionais: comunicação
3)	PROGRAMAÇÃO DO DIA
a)	Quebra Gelo (check-in):
b)	Apresentação do Desafio e da Agenda do Dia
c)	Atividade 1: Apresentação dos Conteúdos
d)	Atividade 2: Mão na Massa/ Experiencial
e)	Atividade 3: Discussão das Competências/Reflexões
f)	Preenchimento Diário de Bordo (check-out)
g)	Atividade Se liga: (acorda)

Fonte: Escola Convexo (2018b).

Figura 5 - Modelo de formulário para plano de aula na Escola Vila Flores.

Aula (Modelo) – Vila Flores/Convexo	
1) INFORMAÇÕES GERAIS	
a)	Data: 00/00/2018
b)	Objetivo:
c)	Desafio do dia:
d)	Entrega:
2) CONTEÚDOS E/OU COMPETÊNCIAS	
a)	Conteúdos de Lógica ou Comunicação;
b)	Conteúdos de Gestão e Inovação e/ou Competências <u>Socioemocionais</u> ;
3) PROGRAMAÇÃO DO DIA	
a)	Quebra Gelo (<i>check-in</i>)
b)	Apresentação do Desafio e da Agenda do Dia
c)	Atividade 1 e /2: (depende da complexidade e do tempo necessária para a execução das atividades)
Intervalo – Lanche	
e)	Atividade 2 e 3:
g)	Preenchimento do Diário de Bordo (<i>check-out</i>)

Fonte: Escola Convexo (2018b).

Ainda no mesmo tópico, um ponto que foi abordado pela diretora da escola refere-se ao reforço que os professores da Convexo dão aos alunos em relação ao conteúdo trabalhado nas aulas da Escola Mota e Silva. Esse complemento de conteúdo exige bastante conhecimento e didática dos professores do programa, além de bons relacionamentos com os professores da escola receptora. A partir das dificuldades dos alunos os professores da Convexo abordam o conteúdo novamente nos encontros do programa, porém com um foco na resolução de um problema da comunidade, o que estimula os alunos a aprender determinado conteúdo.

Segundo a diretora, o planejamento dos conteúdos e andamento do programa é baseado no desenvolvimento e melhoria dessas dificuldades, o que contradiz com a afirmação da professora que afirmou que a Convexo não é apenas um reforço escolar. Complementando essa questão com a visão do empreendedor, é possível perceber que a Convexo trabalha pelo reforço escolar dos alunos das escolas onde se instala, porém esse é apenas um meio para atingir os seus objetivos macros que são a transformação das comunidades, a potencialização de lideranças e a mudança da sociedade através da educação. Dessa forma, faz sentido a diretora observar de forma limitada o impacto da Convexo, uma vez que não possui tempo suficiente para entender todo o trabalho desenvolvido, observando apenas as atividades técnicas que estão alinhadas à sua área de atuação como diretora (graduada em licenciatura).

As tarefas técnicas parecem ser bem desenvolvidas e equilibradas com o nível necessário para o sucesso do programa. A medida que o programa se expande, torna-

se cada vez mais necessária a organização dos métodos utilizados e utilização de mecanismos de coordenação das pessoas. Nesse sentido, a Convexo parece ter bastante trabalho a desenvolver nesse fator, não tanto em relação às tarefas envolvidas no ensino dos conteúdos, porém mais em relação à mecanismos de gestão alinhados à diversidade das pessoas da equipe e foco no propósito do programa. Assim como afirmado no capítulo sobre as pessoas, parece ser mais forte a emoção aplicada aos encontros do que a razão propriamente dita, porém isso parece adequado ao tipo de pessoas que a Convexo atende, necessitando de maior “pessoalidade” na operação. Essa humanização do seu “serviço” permite que a Escola Convexo se aproxime dos alunos e da comunidade para alcançar os seus objetivos.

4.1.7 Engajamento dos alunos e apoio da comunidade

Apontado pela diretora como um dos principais fatores para o sucesso do programa está o apoio da comunidade e alunos ao programa. Esse fator refere-se a, não somente a quantidade de alunos, mas também a qualidade e disposição desses alunos em participar do programa e da comunidade em apoiar os envolvidos, ajudar quando necessário, convidar mais pessoas, etc. Ainda assim, a quantidade média de alunos que frequentam o programa semanalmente pode ser um bom indicativo do nível de engajamento dos mesmos no programa. Segundo a maioria dos entrevistados, essa quantidade gira em torno de 15 a 20 alunos semanalmente, o que parece ser um número adequado às expectativas para o programa.

Um dos pontos bastante abordados pela diretora foi o conhecimento (por parte da Convexo) sobre a comunidade onde a escola receptora e o programa estão instalados. A diretora abordou em muitos momentos essa visão sobre a aceitação da comunidade e sobre a necessidade de resiliência e adaptação do programa às realidades comunitárias. Segundo ela, um dos motivos da melhora constante dos resultados da Escola Convexo na Escola Mota e Silva foi a resiliência das pessoas do programa em entender a comunidade e se adaptar àquilo que precisavam fazer.

Eu sempre disse para eles: primeiro tem que conquistar a comunidade, que a proposta era pra trazerem, né, pais né, adultos responsáveis para participar junto com os alunos, seriam dois grupos. Mas para conquistar a comunidade assim não é tão fácil. É uma coisa ainda muito nova, e eles já olham com uma certa desconfiança e tem que conquistar. Então assim, esse ano é um ano de aprendizagem e de conhecimento. E assim eles estão bem engajados. Não

adianta eles virem com um programa aquela coisa fechada: 'Não, tem que ser feito dessa forma', eles foram se adaptando à realidade da nossa comunidade, eles viram o que que podia e o que que não podia ser realizado. E se adaptaram muito bem. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Dessa forma, a diretora afirmou que os primeiros passos da implementação do programa envolvem entender e conquistar a comunidade e pais dos alunos, para depois então aplicar seus métodos e ideias na escola receptora. Essa conquista, levando em conta os perfis das comunidades onde a Convexo se instala, não é simples, sendo uma tarefa complexa adquirir a confiança e mostrar que o programa é sério e que possui um propósito claro e positivo para eles.

É que iniciou esse ano, né. Esse programa deles, o projeto deles da Convexo e aí assim eu já disse pra eles que é um desafio, quando chega na nossa comunidade, pra ser aceito tem que criar um vínculo, é um trabalho de formiguinha. Tu tem que conquistar a comunidade pra depois deslanchar o trabalho, então eles estão na fase de conhecer a comunidade. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Segundo a mesma, no início, percebia-se uma desconfiança pela comunidade da Vila Cruzeiro em Porto Alegre, mas aos poucos foi observando o empenho dos envolvidos e os resultados que começavam a surgir, passando a apoiar os objetivos do programa.

Eles não iam conseguir. Não conseguiriam todos os aspectos positivos que eles estão conseguindo com os alunos também. E nem com a escola porque assim ó, não adianta vim com uma coisa programada, que a gente não pode vir com uma ideia se a gente... só uma ideia fechada. A gente tem que estar aberto a várias possibilidades. Eu estou aqui a 17 anos e todos os dias eu estou aprendendo. Essa coisa de interagir com a comunidade, eles são bem abertos. Achei bem interessante. E uma coisa que eu disse para eles: o jeito deles, a forma como eles conseguiram, né, conduzir a situação, o jeito como eles conversam com a comunidade, eles tão sendo aceitos. Se eles viessem com uma postura arrogante eles nunca seriam aceitos por essa comunidade. Eles não podem vir com a cabeça fechada, não podem vir com uma postura arrogante, então eles são pessoas, são bem simples, então eles são pessoas assim que eles conseguem, né, conversar com essa comunidade, e através desse diálogo que eles estão tendo com a comunidade eles estão conquistando. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018)

A questão da diversidade é muito forte. Por que a gente entende bem a realidade das escolas. Acho que isso é um baita de um diferencial, porque muitos acabam indo com uma outra visão e acabam não entendendo essa comunicação com criança, com aluno, até para ti gerar, de fato, um engajamento. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Para alcançar essa confiança a Convexo trabalhou de forma conjunta com a Escola Mota e Silva, desenvolvendo atividades e eventos na comunidade para mostrar "o que é a Convexo". Outro ponto favorável ao engajamento (nesse caso dos alunos)

é que os alunos, naturalmente, se engajam quando recebem pessoas e/ou instituições “de fora” para desenvolver algo na escola. Dessa forma, a Convexo sempre terá uma boa receptividade inicial dos alunos caso se mostre aos alunos como algo externo à escola receptora.

Na entrevista com o empreendedor houveram alguns pontos que agregaram àquilo afirmado pela diretora. Um desses pontos refere-se ao estágio ao qual a Convexo está dentro da Escola Mota e Silva. Por ainda estar no primeiro ano de programa, há grandes desafios quanto à retenção dos alunos, sendo a etapa mais difícil do programa segundo o empreendedor.

A diferença do nosso programa é que ele é algo que é mais de longo prazo né. Então a gente continua, entra em um espaço e fica no mínimo uns três anos dentro desse espaço, então existe a construção de um relacionamento com a comunidade escolar. Então esse primeiro ano ele tem uma dificuldade um pouco maior na retenção e na seleção né, até porque a gente está sendo conhecido pelo pessoal mas depois na sequência a gente começa a ter uma retenção melhor. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Não é do dia para a noite que a gente vai entrar numa escola e ser melhor amigo de todo mundo. Existe o tempo para isso acontecer. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Em estágios mais avançados do programa, a retenção fica em torno de 80% a 90%, porém o programa na Escola Mota e Silva ainda está bastante abaixo disso. Essas informações contrastam, em partes, com o afirmado pela diretora em relação ao apoio dos alunos quando recebem algo novo na escola. Cruzando as duas afirmações é possível presumir que grande parte dos alunos acabam aceitando participar algumas vezes para conhecer a iniciativa, porém não se engajam o suficiente para se manter ao longo do tempo, gerando baixos índices de retenção. Ao longo do tempo esses valores de novos entrantes caem (apenas os alunos realmente interessados se mantem com vínculo), porém o índice de retenção aumenta, uma vez que os alunos que frequentam o programa se tornam mais “fiéis” e frequentes. Segundo o empreendedor “a nossa prática inspira e engaja as pessoas”.

O contexto da comunidade onde vivem esses alunos também torna a tarefa ainda mais difícil, uma vez que a grande parte deles são de classe D/E, exigindo que a abordagem seja muito bem coordenada. Para solucionar todos esses desafios durante a implantação a Convexo tem uma relação bastante próxima com os pais dos adolescentes, o que leva algum tempo até ser atingido, mas garante uma boa troca de informações e apoio para a continuidade do projeto. Assim como afirmado pela diretora, o

empreendedor também comentou sobre as atividades mensais que a Convexo executa na escola para elevar o envolvimento com a comunidade e manter aberto o canal de comunicação. Segundo o mesmo o engajamento da comunidade tem crescido exponencialmente nos últimos meses, resultado da abordagem que o programa tem utilizado. Se o empreendedor afirmou que o engajamento com a comunidade está crescendo de forma acelerada, a professora comentou que esperava maior apoio dos pais e comunidade. Diferentemente do empreendedor, ela afirmou que o nível de envolvimento e apoio está estável, mas que poderia ser melhor.

Eu acho que é bom, mas poderia ser melhor [sobre o engajamento da comunidade com o programa]. Tem uma série de coisas que afetam. Acho que está estável. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Essa diferença de visões entre professora e empreendedor talvez seja explicada pelas diferentes experiências e expectativas em implementações dos dois entrevistados. Enquanto essa implantação é a primeira em que a professora participa (o que explicaria um nível de expectativas maior), o empreendedor já participou de todas as outras implantações da Escola Convexo (o que, teoricamente, lhe maior base para suas expectativas quanto ao programa e engajamento da comunidade).

Se nas entrevistas com a diretora, o empreendedor e a professora os pontos abordados foram bastante relacionados à interação entre Escola Convexo e comunidade, a ex-aluna abordou bastante sobre o engajamento dos alunos dentro do programa. Ela afirmou que como as pessoas envolvidas tinham a liberdade e espaço que não era comum na sala de aula, se engajaram mais no programa e, à medida que avançaram dentro dos encontros, passaram a ser mais otimistas com o futuro do mundo, acreditando no seu potencial individual de mudar a realidade. Essa mudança de visão de mundo parece estar bastante relacionada com o nível de engajamento, que aparentemente se elevou à medida que os alunos foram conhecendo o seu potencial de mudança através do programa. Essa análise possui relação com a afirmação dada pela aluna de que no início (ao ser convidada para o programa) não acreditava ser possível atingir os objetivos de mudar a realidade da comunidade, porém a mesma aceitou o desafio e testou o programa. Ao avançar e passar a acreditar ser possível o atingimento desse objetivo, passou a ficar ainda mais envolvida com o programa. Segundo a ex-aluna, o principal ponto desenvolvido por ela no programa foi sua resiliência, onde “aprendeu” a resolver os problemas que surgiram no caminho e ficar firme

no objetivo. Outro ponto abordado pela entrevistada foi o engajamento dos pais e comunidade ao longo do projeto: a mesma afirmou que no início a comunidade não conhecia o programa e, conseqüentemente, não apoiava. Os pais também não sabiam muito sobre o que era, mas permitiam que os filhos frequentassem, como em qualquer outra atividade extracurricular. À medida que o programa foi avançando, todos passaram a enxergar os resultados e apoiar a iniciativa. Ao ser questionada sobre como seria caso ela começasse novamente no programa, a mesma afirmou que colocaria mais tempo nos projetos desenvolvidos; se envolveria e comprometeria mais com o sucesso dos projetos. Importante destacar que a impressão transmitida durante a entrevista foi de uma pessoa muito madura, preparada para diversos desafios que irão surgir no seu caminho e que sabe para onde está indo. Chamou a atenção na entrevista a coragem e segurança da ex-aluna para enfrentar qualquer tipo de desafio que irá surgir na sua vida.

Uma vez que o sucesso do programa da Escola Convexo depende bastante da aceitação e apoio da comunidade, a organização poderia desenvolver eventos específicos em novas comunidades como forma de desenvolver sua marca, favorecendo a aceitação em futuras implementações. Outra sugestão refere-se à dificuldade de comprovar, durante os convites aos alunos nas salas de aula, que o propósito da Convexo é atingível, o que gera desconfiança e menor aceitação pelos alunos. Assim, o que poderia ser desenvolvido seriam, também eventos específicos ou apresentação de *cases* de sucesso para convencer os alunos a testar e comprovar que a Convexo realmente resolve alguns dos problemas da comunidade durante a execução do programa. Outra das técnicas de elevar o engajamento dos alunos, pais e comunidade depende do acompanhamento e *feedbacks* realizados com os envolvidos, sejam eles educadores, alunos, empreendedores, etc.

4.1.8 Monitoramento e feedback

Nesse elemento houve pouca reflexão por parte da diretora durante as entrevistas, até porque refere-se a uma atividade mais relacionada à operação interna do programa (a qual ela não está envolvida). Mesmo assim, esse pareceu ser um ponto que necessita ser desenvolvido dentro da organização, uma vez que se mostrou bastante informal e realizado apenas em casos específicos, o que tende a dificultar a abertura

para a conversa e troca de informações e conselhos. Segundo o empreendedor, a Convexo possui metas de rendimento por aluno, porém ainda há poucas ferramentas utilizadas para todo o processo de monitoramento e avaliação. De acordo com o empreendedor, esse ponto já está sendo desenvolvido, inclusive com a parceria de alunos de universidades do Rio Grande do Sul com a PUCRS, em que os alunos avaliam o “antes e depois” do programa, comparando a evolução e efetividade do mesmo. Atualmente, a avaliação de cada aluno é realizada ao final de cada aula, porém o foco é o aluno avaliar a aula sem avaliação do seu real desempenho. Essas avaliações citadas pelo empreendedor foram reafirmadas durante a entrevista com a professora. Segundo ela houveram avaliações para acompanhar a evolução do “antes e depois”, porém foi algo breve.

Em relação ao feedback, a professora afirmou que normalmente trabalham isso nas reuniões semanais, onde todos os responsáveis pelo programa se reúnem e planejam os próximos passos. Entretanto, o feedback parece ser realizado somente quando necessário, aparentando que a equipe aplica pouca atenção ao processo de feedback.

Alguma coisa que eu observei na aula de hoje no aluno X, que o aluno X falou alguma coisa assim e aí eu vou lá e coloco no relato ‘na aula tal aconteceu isso’, que aí as psicólogas resolvem. Se tem alguma coisa mais grave, a gente pode até repassar para eles [os empreendedores], mas a gente não tem, necessariamente, que falar com o empreendedor. A gente pode resolver. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Ao mesmo tempo, e utilizando as afirmações da ex-aluna na entrevista, a equipe da Convexo parece dar maior valor ao *feedback* aplicado com os alunos. A equipe trabalha com acompanhamentos individuais de psicólogos e também conversas em grupos para compartilhar as visões de cada um sobre os projetos e sobre o programa como um todo.

A gente até tem o que a gente chama de diário de bordo, que lá no final a gente tem uma parte assim, uma coisa que a gente falou na aula para compreender determinada coisa, então ‘hoje a gente falou sobre verbo. O que tu entende de verbo?’ e aí eles colocam o que entendem disso. A gente costuma falar nas reuniões [sobre feedback e conselhos]. Quando a gente se reúne a gente conversa essas coisas. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Essas conversas em grupo são acompanhadas de bolachas e outros petiscos que colaboram para a descontração e sinceridade nas discussões, tornando o ambiente

mais leve e favorável ao objetivo das conversas. Dessa forma, se por um lado os educadores acabam deixando de receber aconselhamento, os alunos recebem bastante apoio e sugestões sobre o que precisam melhorar dentro do programa.

Assim, observado que o monitoramento e *feedback* da equipe responsável ainda está em estágio bastante inicial, esse seria um fator adequado para ser desenvolvido nos próximos anos, uma vez que as pessoas da equipe da Convexo são um dos pilares centrais do programa e influenciam nos resultados finais. Uma vez desenvolvido o processo de monitoramento e *feedback*, a comunicação da equipe contará com um canal ainda mais aberto para troca de informações, sugestões e conselhos entre as pessoas da equipe.

4.1.9 Comunicação

Do ponto de vista da comunicação, o programa não segue (e talvez nem devesse) seguir caminhos formais, com sistemas robustos e auditáveis para sua comunicação entre a equipe. Uma vez que há poucas pessoas envolvidas e há forte proximidade entre elas, mecanismos comuns e ágeis de comunicação parecem mais adequados, além da tradicional conversa presencial, que evita diversos tipos de conflitos. Isso foi observado em todas as entrevistas realizadas, onde o principal mecanismo de comunicação entre a diretora e o empreendedor, entre equipe e líderes, e entre equipe e alunos é o uso do aplicativo para *smartphones* chamado *Whatsapp*. Uma vez que todos os envolvidos utilizam esse aplicativo, faz sentido utilizá-lo como meio padrão de comunicação para o programa, garantindo que a informação seja transmitida e visualizada por todos.

A gente faz uma reunião mensal. Usamos o Whatsapp o tempo todo. Nas segundas feira a gente faz uma reunião para planejar o encontro da semana. (PROFESSORA CONVEXO, 2018).

Segundo o empreendedor, em casos onde a conversa/reunião possui elevada importância, há preferência pelo meio presencial, evitando possíveis problemas de entendimento. Além desses dois mecanismos, a organização realiza reuniões semanais para alinhamento e planejamento dos próximos passos dos encontros do programa. Nesse caso, a ferramenta utilizada é o Microsoft Skype, que permite que cada envolvido participe das reuniões da sua casa, sem necessidade de reunião física.

Um dos pontos a serem desenvolvidos ainda está na comunicação institucional, segundo afirmou o empreendedor. A Convexo utiliza as redes sociais para divulgar o programa, porém essas atividades ainda não foram organizadas para gerarem resultados mais efetivos no programa.

O que a gente ainda está pecando é numa comunicação mais institucional. Até por questão de mão de obra a gente tem privilegiado quem vai estar atuando com a atividade fim do que, de fato, de suporte. Mas isso a gente tem que repensar, reorganizar. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Levando em conta as peculiaridades da Vila Cruzeiro (entre elas a insegurança), onde um dos projetos do programa da Convexo é desenvolvido, a equipe da organização não circula pelo bairro convidando e auxiliando os alunos e comunidade. Em outros locais, onde o risco de não é tão elevado, os envolvidos vão em cada casa para apresentar o programa e conversar com os pais. Dessa forma, a comunicação institucional, no caso da Vila Cruzeiro, fica limitada às redes sociais.

Nesse fator, a melhoria possível está bastante alinhada ao que o empreendedor e responsáveis já estão desenvolvendo para melhorar a comunicação institucional da organização. Do ponto de vista da comunicação entre os envolvidos, os métodos utilizados parecem bastante adequados à realidade que se encontram, e a comunicação está acessível a todos através de uma ferramenta gratuita e ágil para troca de informações. Essa ferramenta parece ainda bastante adequada às necessidades dos envolvidos durante a resolução de problemas que surgem ao longo do tempo, deixando-os mais preparados para essas resoluções.

4.1.10 Solução de problemas

A capacidade de resolução de problemas da Convexo se mostrou bastante adaptada ao estágio de negócio. Uma vez que a entidade ainda busca adaptar seu modelo de negócios e funcionamento de acordo com a realidade que está inserida, parece ser pré-requisito que os educadores e todos os envolvidos estejam preparados para resolver problemas e encontrar alternativas para seguir na direção planejada. “Essa capacidade de adaptar, de personalizar, isso é muito forte” (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018). Segundo o empreendedor, é comum haver maior dificuldade no primeiro ano de atuação, havendo uma retenção menor nesse período. Dessa forma, uma vez que a dificuldade é maior, as soluções precisam ser encontradas por toda a

equipe. Segundo ele, todos na Convexo têm competência para resolver seus problemas, havendo poucos casos onde é necessário acionar o líder para encontrar a solução. Em caso de problemas mais complexos, ao invés de resolver individualmente, os envolvidos buscam a equipe e resolvem o problema em grupo.

A primeira instância é eles resolvendo o problema individualmente, a segunda instância é eles tentarem resolver o problema no grupo, a terceira instância sou eu, e a quarta instância é todo mundo junto. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Essa capacidade de resolver os problemas de forma coletiva e democrática foi comentada, também, pela professora durante sua entrevista. Ela destacou que as reuniões mensais também servem para solucionar problemas de relacionamento da equipe, e que esses problemas, dependendo do seu grau de dificuldade, podem ser resolvidos pelos professores da Convexo sem a necessidade de interferência do empreendedor.

Um dos problemas apontados pelo empreendedor refere-se à sustentabilidade do “negócio” no longo prazo, e surge a necessidade, por exemplo, dos educadores e envolvidos atuarem de forma comercial sempre que possível.

Como a gente é muito focado no impacto que a gente vai gerar, falta um pouco de uma visão mais macro de replicações, de organizações e de articulações para que isso aconteça. Um dos grandes pontos que a gente está estruturando como um negócio social é a sustentabilidade do negócio para garantir uma escalabilidade, repensar isso. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Se o empreendedor abordou bastante sobre a capacidade de resolução de problemas do programa de forma institucional, a diretora abordou mais a resolução dos problemas em relação à escola receptora. Primeiramente ela afirmou que possui uma relação muito próxima com o empreendedor, e que ambos possuem espaço para conversar e decidir os melhores caminhos dessa parceria entre a Escola Mota e Silva e a Escola Convexo. Segundo a mesma, o empreendedor procura sempre ajudar com os desafios que surgem na escola e que, se olhado com “bons olhos”, serve como oportunidade para aproximar a Convexo da comunidade.

Eu gosto muito do [empreendedor], assim, é um rapaz bem legal, vem com umas propostas bem interessantes né, e assim ele sempre esteve aberto ao diálogo, trouxe coisas bem interessantes para a escola, se na medida do possível eu coloco algumas situações, e ele sempre pensa numa maneira de ajudar, isso foi bem positivo. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Eu quando coloquei, não é só na nossa escola é nas escolas estaduais, a questão de recursos financeiros a gente tem pouco. A gente fica meses sem receber verba, então assim... eu disse para eles que a escola estava aberta, dei uma sala, aí me foi solicitado algumas coisas, eu disse que não poderia. Porque essa não é uma realidade da minha escola, é uma realidade de todas as escolas, né. Em questão de verba. Então eles se adaptaram a isso. (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018).

Essa interação não se limita apenas aos líderes das duas entidades, uma vez que os professores da Convexo procuram os professores da Escola Mota e Silva para ajudar na solução das dificuldades de aprendizado que os alunos possuem, sem necessidade de buscar apoio da liderança da escola para encontrar a solução. De forma, geral, a diretora afirmou que normalmente a equipe da Convexo resolve os problemas sem necessidade de auxílio da escola receptora. “Resolvem. Eles nunca me pediram auxílio, eles mesmos se organizam, eles mesmos resolvem” (DIRETORA MOTA E SILVA, 2018). Colabora para isso a presença de psicólogas na equipe da Convexo, que são profissionais que normalmente não estão disponíveis nas escolas públicas, e que a partir da Convexo, é possível oferecer esse suporte aos alunos e familiares.

Como ponto forte, o empreendedor afirmou que o principal para a Convexo é a diversidade das pessoas que atuam no programa, a alta experiência nesse tipo de atuação e os *cases* que já possuem nesse segmento. Segundo o empreendedor, a Convexo consegue entender bem a realidade das escolas, alunos, pais, diretores e outras pessoas relacionadas ao programa.

Outro ponto forte que nós temos, e aí começa desde a fundação da Convexo, é a diversidade. Nós dentro da Convexo somos pessoas extremamente diferentes, diversas, com pontos de vista diferentes. Isso é muito importante. (EMPREENDEDOR CONVEXO, 2018).

Para a diretora o ponto forte está na resiliência e adaptação às peculiaridades da comunidade onde se instalaram, garantindo melhor aceitação por parte dos pais, professores e outros envolvidos na comunidade. Para a professora o ponto forte está na cultura forte que envolve todos os que trabalham na Escola Convexo. Todos acreditam naquilo que estão fazendo e no impacto que irá causar na sociedade. Segundo a mesma, “é bacana para todos”, o que explica a felicidade de trabalhar mesmo em um contexto com tantas dificuldades. Ainda observando sobre os pontos fortes, para a ex-aluna esse componente está no impacto do programa e abertura que os alunos possuem para serem agentes de mudança da sociedade.

Entre os desafios, o empreendedor afirmou a necessidade do programa ajustar seu formato para poder escalar o “negócio” e se instalar em diversas escolas. Do ponto de vista da diretora, o principal desafio da Convexo ainda é conquistar a comunidade. Processo esse que já está em execução e foi apontado como um dos pontos fortes pela diretora, mas que precisa avançar bastante. Já para a professora o desafio está nas avaliações de desempenho, necessitando que a organização desenvolva seus mecanismos para avaliar a equipe e estimular ainda mais cada indivíduo. Na visão da ex-aluna, os principais desafios estão na forma como o programa é apresentado, havendo relevância em demonstrar que mesmo que não haja um retorno financeiro ao participar do programa, haverá um imenso benefício ao estar preparado para o futuro.

Assim sendo, os dez fatores abordados por Slevin e Pinto (1986) foram observados e avaliados na Escola Convexo e permitiram uma visão macro da implementação do programa. Cada fator tem sua relevância no programa e no funcionamento. Nos casos onde o fator encontra-se forte, é importante manter o que já está dando certo. Por outro lado, naqueles fatores onde ainda há fraquezas na implantação haverá um grande potencial de crescimento e melhoria na qualidade do programa. Uma vez que a capacidade de resolver problemas é forte na Convexo, a resolução dos pontos fracos pode ser mais fácil caso haja um direcionamento dos líderes para corrigir esses problemas.

4.2 Júnior Achievement

Para estudar o programa da Junior Achievement, foi utilizado o seu principal “produto”, que se chama “Miniempresa”. A execução para esse produto se dá através de encontros (chamados de jornadas) semanais, totalizando 15 jornadas até a conclusão da miniempresa. O processo será descrito profundamente durante o trabalho, porém, de forma resumida, envolve a criação de uma miniempresa, iniciando pela venda de ações societárias e definição da ideia de produto até a comercialização dos mesmos no mercado, retornando um valor monetário aos acionistas. As jornadas são realizadas à noite, durando em torno de 3 horas e meia. O funcionamento do programa envolve diferentes papéis para alcançar sua missão: além da coordenação do programa, há pessoas atuando nas escolas parceiras como adviser (mentor voluntário), alunos

(achievers) e representantes da escola receptora. Cabe aos mentores a condução das jornadas, aos alunos a construção, execução e conclusão da miniempresa, e aos representantes da escola cabe auxiliar os mentores na relação entre escola e aluno. O número médio de alunos que frequentam os encontros varia entre 15 a 20 achievers, sendo uma regra da Junior Achievement que não haja turmas com mais de 30 alunos. Segundo o voluntário I, o número médio de alunos varia bastante entre escolas públicas e particulares. Por limitações de recursos financeiros, atualmente o programa está ativo apenas em Porto Alegre e Região Metropolitana.

Os dados da Júnior Achievement foram coletados através de entrevistas com dois voluntários (mentores) do programa e a coordenadora do programa no Rio Grande do Sul (os fornecedores); um ex-aluno (o usuário do programa) e uma coordenadora pedagógica de uma escola receptora parceira do programa (no papel de “cliente” do programa). A partir da conversa com pessoas de diferentes papéis dentro do programa foi possível analisar algumas conexões e algumas diferenças de pontos de vista dentro do programa.

Analisando o perfil dos entrevistados, o voluntário I é formado em Administração de Empresas, trabalha na área de recursos humanos e é morador de Porto Alegre. Participa do programa desde 2016 e assessora os achievers (alunos do programa) na área de marketing. Segundo o mesmo, entrou no programa buscando ajudar as pessoas e ser útil para a sociedade. Sua entrada no programa ocorreu através do convite de um amigo, que o convenceu a participar por poder estimular os alunos a tirar o foco das disciplinas comuns da sala de aula e dar uma nova visão de mundo aos jovens.

O voluntário II possui perfil profissional semelhante ao voluntário I, porém sua experiência profissional é maior. Também é formado em Administração de Empresas, porém trabalha como gerente comercial em uma grande loja de varejo de Porto Alegre. Iniciou no programa a partir de um convite feito ao final da formatura da filha no programa: sua filha participou alguns anos antes do programa, e na formatura dos achievers no programa (evento que será descrito durante o presente trabalho) foi convidado para ser um adviser (mentor) do programa. Desde então, está participando como adviser há 2 anos. Ele e o voluntário I atuam em parceria no Colégio Concórdia, em Porto Alegre (RS).

O terceiro entrevistado é a coordenadora da Junior Achievement no Rio Grande do Sul. Ela é formada em Pedagogia empresarial, e trabalha na organização desde

2013. Sua trajetória iniciou atuando como voluntária e depois foi promovida para gestora de programas.

Além da visão “fornecedora” do programa, um ex-aluno também foi entrevistado. Ele está no 2º ano do Ensino Médio e pretende ser Bacharel em Administração de Empresas. Assim como o voluntário I e II, também participou do programa no Colégio Concórdia, atuando como presidente na minipropria no primeiro semestre de 2018. O mesmo disse já conhecer o programa através da sua mãe, que havia comentado sobre a iniciativa. Durante a sua atuação como presidente do programa conquistaram um prêmio na competição realizada entre todas as miniproprias do programa. Por ser um “ex-achiever”, participa atualmente do NEXA, que é o Núcleo de Ex Achievers, o qual mantém o espírito empreendedor nos jovens mesmo após a finalização da minipropria.

O quinto entrevistado foi a coordenadora pedagógica da Escola Estadual de Ensino Médio Eldorado do Sul, a qual trouxe uma visão do papel de “cliente” do programa, descrevendo bastante sobre a relação entre a Junior Achievement e a escola receptora. A coordenadora participou da implantação do programa na escola. Segundo a mesma, a escola iniciou construindo de forma autônoma um projeto semelhante ao minipropria, desenvolvendo também workshops sobre o mercado de trabalho e buscando uma visão empreendedora para os alunos. Entretanto, a escola decidiu, após alguns anos, chamar a Junior Achievement para implementar o programa na escola. Assim, o programa da Junior Achievement, através do produto minipropria, foi iniciado em março de 2017 na escola. Dessa forma, as informações repassadas pela entrevistada envolvem a execução do programa em 2017 e 2018 (2 temporadas).

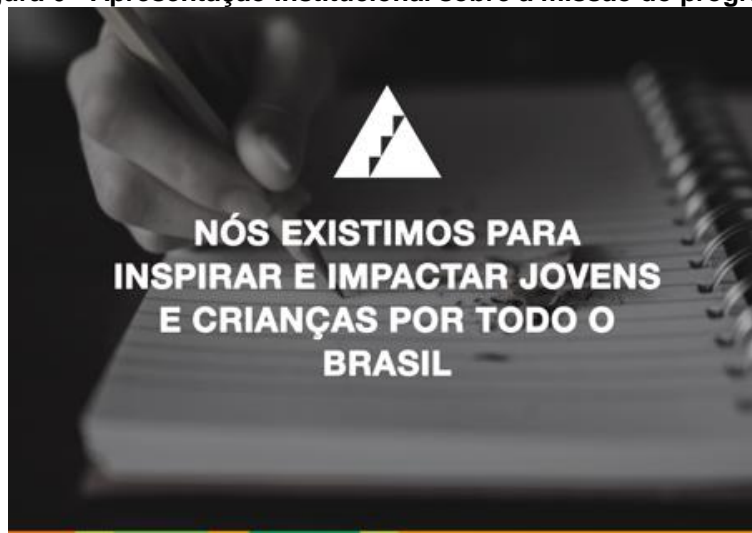
4.2.1 Missão do programa

O primeiro elemento explorado através das entrevistas foi sobre a missão do programa. Nesse ponto, a busca ocorre por entender qual a ideia e impactos do programa na vida dos alunos, voluntários, escola, entre outros. As observações foram diversas e extremamente positivas, conforme serão descritas ao longo do capítulo.

Segundo o material institucional da Júnior Achievement, sua missão é “inspirar e impactar jovens e crianças por todo o Brasil”. Para fazer isso a organização envolve

empresas parceiras, instituições de ensino públicas e privadas, e voluntários com experiência de mercado para compartilhar com os achievers. Dessa forma, a base para analisar a missão do programa será, inicialmente, comparar a intenção do programa com as informações recebidas durante as entrevistas.

Figura 6 - Apresentação Institucional sobre a missão do programa.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Figura 7 - Apresentação Institucional sobre o programa.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

A inspiração divulgada no material institucional foi abordada muitas vezes pelos dois voluntários (advisers), que afirmaram em diversos momentos sobre a mudança da “visão de mundo” que ocorre com os achievers através do programa. Segundo os voluntários, o programa encoraja os jovens a fazer diferente do que estavam acostumados, a sair das suas zonas de conforto e pensar de forma pró ativa em relação ao

seu futuro. Tanto o voluntário I como o voluntário II afirmaram que o programa incentiva os jovens a pensar de forma alternativa; incentiva a visão empreendedora; faz os jovens pensarem de forma diferente sobre as coisas.

Tu escuta os caras falando durante as jornadas tendo várias ideias, boas e ruins, e ali tu começa a perceber jovens dizendo que sempre quiseram fazer isso, o cara começa a se encorajar a fazer alguma coisa diferente. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Inicialmente, muitos alunos não pensam em empreender, ou então consideram essa ação muito difícil de ser executada. Através do programa e das jornadas (encontros semanais) eles acabam desenvolvendo competências que lhe dão uma base melhor para enfrentar os desafios que um empreendedor enfrenta. Auxiliados pela experiência dos voluntários, os alunos acabam perdendo o medo de empreender e executar uma ideia.

O cara [aluno] fica com aquela semente na cabeça "pô, não é tão difícil ser empreendedor se tiver uma boa ideia, se eu me organizar, se eu tiver um capital assim que dê para botar o produto para rodar", então a gente vê dois grupos, outros reagem "pô, uma experiência legal, agora eu entendi, agora eu já sei vou trabalhar..." não despertou o empreendedorismo, de ele querer ser um empresário. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Esse traço sobre a inspiração causada pelo programa, além dos destaques dos voluntários, foi apontado pelo ex-aluno também, o qual apontou um desenvolvimento do jovem na sua capacidade de resolver problemas que irão surgir ao longo da vida. Esses problemas referem-se tanto às realidades próprias de cada aluno como também de problemas sociais que podem ser resolvidos pelos adolescentes, conforme foi apontado pela Coordenadora da Júnior Achievement como uma capacidade desenvolvida. Essa percepção da Coordenadora pode também ser observada na percepção de um ex-aluno do Programa:

O projeto te faz perceber que vão ter problemas que não vão ter soluções até que tu pense em uma. Vai ter que pegar uma coisa que não era para solucionar esse problema e vai tentar dar um jeito. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Talvez como consequência da mudança da visão de mundo, os impactos do programa se expandem para a visão sobre o futuro profissional de cada achiever. A partir do projeto minieempresa o aluno pode observar as quatro principais áreas de uma empresa e observar qual delas que se encaixa melhor com o seu perfil. Esse ponto foi abordado por todos os entrevistados durante as entrevistas, demonstrando ser um

ponto de destaque ao programa, o que pode ser explicado pela sua própria estrutura de organização, uma vez que busca voluntários para as quatro áreas principais de uma empresa (finanças, produção, marketing e recursos humanos).

As vezes eles pensam "achei o RH legal, mas o que eu gostei mesmo foi da produção", "Ah eu adorei a planilha lá das finanças" então tu começa a abrir a cabeça deles para o trabalho, em que área seguir, aí a gente traz muito da nossa experiência. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Acho que de forma subjetiva a gente ajuda eles a descobrir a profissão deles e acaba desenvolvendo neles a parte de liderança. Eles acabam descobrindo o que querem e não querem quando crescer. Eles vão conhecendo características pessoais de cada um. Ou vai para a área do marketing, ou vai para a área de produção, ou vai para a área de finanças. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Em alguns casos o programa permite ao jovem escolher sua área de atuação de carreira para o futuro, e até mesmo testar “na prática” se é essa a sua área de atuação na carreira profissional. Usando o exemplo do ex-aluno entrevistado, ele gostava muito de administração e pensava em fazer esse curso na graduação, porém ainda tinha muitas dúvidas se era o curso ideal para estudar. A partir do programa, pode confirmar e reafirmar que essa será a sua escolha no futuro. Em outros casos, segundo o mesmo afirmou, o aluno descobre que aquela não é a sua profissão, evitando escolher um curso de graduação e se arrepender dessa escolha no futuro.

Eu sempre gostei de administração, mas era só uma ideia. Depois que eu entrei no minipreisa eu vi que era o que eu queria fazer. Para mim o impacto foi absurdo. Eu já queria seguir nessa área e a minipreisa foi uma experiência mais certa para eu testar e ver que eu quero ser empresário. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Foi bom porque alguns colegas disseram ‘cara, eu não quero trabalhar/ter minha empresa, não quero ser um empresário’. Do mesmo jeito que teve outros que falaram ‘é isso que eu quero para minha vida! É isso que eu quero fazer, achei muito legal’. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Assim como ocorre o desenvolvimento da visão de carreira para o futuro, os jovens desenvolvem seu aprendizado em áreas que talvez nunca fossem desenvolver. Independentemente da área profissional que irão seguir, os jovens aprendem bastante sobre como funciona uma empresa, como desenvolver uma ideia, um produto, uma venda, aprendem a pensar no cliente, na marca, na produção, nas pessoas (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Essas habilidades se mostram importantes não apenas para aqueles que irão cursar Administração de Empresas na faculdade,

mas sim para todos os cursos de graduação escolhidos pelos jovens. Esse aprendizado desenvolvido durante o programa foi bastante destacado pelos voluntários e pela coordenadora da Júnior Achievement.

Para mim é um aprendizado e uma troca. Esse é o ganho. Eu posso ensinar um monte de coisas mas eu aprendo um monte de coisa. Eu sei um monte de coisa, e outras pessoas sabem um monte de coisa. Então vamos trocar o que cada um sabe. Todos nós temos habilidades, mas na idade deles as vezes ainda não aflorou. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

O que eu consigo ver de uma forma subjetiva é a própria questão do desenvolvimento desse jovem. Por exemplo, participando da miniempresa a diretoria tem que fazer uma apresentação, os diretores acabam falando muito em público. Acho que para eles é muito legal assim. Não que na escola eles não trabalham isso. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Ainda dentro da missão do programa, o ex-aluno trouxe um ponto que nenhum dos outros entrevistados havia comentado que foi sobre a rede de contatos construída a partir da participação no projeto Miniempresa da Júnior Achievement. Segundo o mesmo, as pessoas que o ex-aluno conheceu através do programa nunca seriam conhecidas se não fosse os eventos de integração e competição proporcionado pela Junior Achievement. Ele afirmou que "a Junior criou uma rede de conexões, de contatos que vão me ajudar muito a conseguir novas oportunidades" (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Se sob a visão do ex-aluno a rede de contatos e conexões desenvolvidas foi um dos principais legados do programa, para a coordenadora da escola receptora outro impacto oriundo do programa foi a melhoria no desempenho escolar. Segundo a mesma, a motivação, desempenho e participação dos alunos do programa durante as aulas "comuns" foi elevado a partir do início da participação no projeto Miniempresa. Como consequência do aumento da motivação, a abertura para o aprendizado é maior e faz os alunos se tornarem pessoas e profissionais melhores. Complementa, nesse sentido, a afirmação do voluntário I, que afirmou que "é nítida a diferença dos jovens quando eles iniciam e quando terminam no projeto" (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).


Esses alunos que começaram a participar do programa, à noite, eles começaram a participar mais das aulas normais, em desempenho e em participação de estar na aula. Deu uma motivação para eles. E o aluno motivado, automaticamente ele vai aprender mais. (COORDENADORA ESCOLA EL-DORADO DO SUL, 2018).

Uma vez que o programa causa um grande impacto positivo na vida dos alunos, voluntários, escola e comunidade, surgem novos fatores que são cruciais para o bom funcionamento e conseqüente atingimento da missão do programa. Dessa forma, o próximo fator a ser descrito é o suporte dos líderes do programa aos demais envolvidos em todas as etapas de planejamento e execução.

4.2.2 Suporte dos líderes do programa

Para auxiliar os voluntários, as escolas e os próprios alunos durante as jornadas, a liderança da Júnior Achievement possui diversos materiais e treinamentos preparados. Nas figuras 8, 9 e 10 estão alguns desses materiais utilizados pela entidade como apoio aos advisers e escolas, que precisarão conduzir os encontros conforme o cronograma geral do programa.

Figura 8 - Apresentação de algumas regras do programa.



The infographic is titled "Miniempresa" and features a central graphic of a lightbulb with a brain inside, symbolizing ideas and learning. The text is organized into sections with specific details about the program's rules.

Local: Sempre na Escola
Duração da Jornada: 3h30min por semana (feriado deverá ser compensado)

Materiais:
Manual do achiever
Lote com 100 ações
Certificados (após a conclusão do programa)

Número máximo de alunos: 30

Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).


Figura 9 - Treinamento com *advisers*.

QUAL O PAPEL DO ADVISER?

1º à 5ª Jornada:
Vocês estarão guiando as jornadas, falando lá na frente, puxando o barco.

Depois da 5ª Jornada:
São os Achievers que irão gerenciar tudo, liderar.

O papel de vocês será mentorá-los, para que consigam alcançar seus objetivos


 JA Rio Grande do Sul

Fonte: JÚNIOR ACHIEVEMENT BRASIL (2018).

Figura 10 - Treinamento com *advisers*.

QUAL O PAPEL DO ADVISER?

Crie empatia
Demonstre interesse
Mostre para o que vocês vieram

 JA Rio Grande do Sul

Fonte: JÚNIOR ACHIEVEMENT BRASIL (2018).

Além de treinamento, a liderança do programa mantém um canal aberto de comunicação para suporte aos voluntários e escola. Segundo o voluntário I, a liderança fica em contato direto com os *advisers*, auxiliando-os a qualquer momento em dúvidas ou desafios. Durante a entrevista, a coordenadora do programa explicou que eles buscam fazer o seu melhor, mas que tem enfrentado desafios e barreiras nos últimos anos devido à escassez de recursos disponíveis. Segundo a mesma, o ideal seria visitar todas as escolas para observar e conversar com os presentes, porém os recursos disponíveis no orçamento permitem apenas o contato rápido e frequente por aplicativos móveis como o Whatsapp.

A gente tenta fazer o melhor possível, mas como é uma equipe bem pequena, então quando a gente percebe alguma coisa a gente vai orientando. Como

eu não fico presente lá eu tento fazer a minha gestão até mesmo pelo Whatsapp, eu converso com eles pelo Whatsapp, na própria jornada eles me ligam, como pode acontecer alguma coisa ali mesmo a gente precisa resolver na hora. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Como a gente não tem como estar presencialmente por uma questão de custo, usamos esses outros métodos. O ideal seria fazer uma visita em cada escola, mas a gente não consegue por questão de custos. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Ainda que os recursos estejam limitando o trabalho da liderança, a mesma tem recebido um retorno positivo sobre o trabalho que vem realizando. Segundo a coordenadora pedagógica de uma das escolas receptoras, a liderança do programa dá um suporte bastante adequado às necessidades de cada escola, sem diferenciar se a escola é pública ou privada, ou diferenciar pela classe social dos alunos.

O assessoramento dos líderes do programa é muito bom. Ela dá o suporte, explica as coisas, ela não nos deixa fora, não nos exclui. Nos mantém informados, procura manter todos mais ou menos no mesmo padrão. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Um ponto abordado pelo voluntário II durante a sua entrevista refere-se à abertura para mudanças no programa, demonstrando que a liderança não apenas mantém um canal aberto de comunicação, como também dá espaço e trata com seriedade o *feedback* das pessoas envolvidas. Segundo o voluntário II, antigamente o programa funcionava com alunos do 3º ano do Ensino Médio, que além de participar do programa, estavam focados em estudar para vestibular e Enem. Dessa forma, a atenção dos jovens era dividida entre diferentes atividades, o que prejudicava o desempenho de todas elas. Assim, o voluntário I e II sugeriram à coordenadora do programa para que isso fosse alterado, e o programa passou a funcionar com jovens do 2º ano do Ensino Médio, os quais, teoricamente, estão menos sobrecarregados e com mais tempo disponível para o programa. Os resultados, segundo o voluntário I, melhoraram.

4.2.3 Cronograma do programa

Por ser um programa bastante estruturado e com aproximadamente 15 anos de atuação no Rio Grande do Sul, a Júnior Achievement possui metodologia bastante estruturada, o que envolve uma forte padronização dos meios e permite organizar um evento de competição entre miniempresas participantes do programa. A Figura 11

apresenta a Linha do tempo padrão do programa, com a distribuição das 15 jornadas e os tópicos e conteúdos a serem abordados.

Figura 11 - Cronograma geral do programa.



Fonte: JÚNIOR ACHIEVEMENT BRASIL (2018).

Eles têm um cronograma para seguir. Eles têm metas a cumprir. No primeiro encontro... O que eles vão trabalhar, de que forma vão começar, e depois organizando os alunos, a construção do produto. Eles têm um cronograma. É tudo cronometrado. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

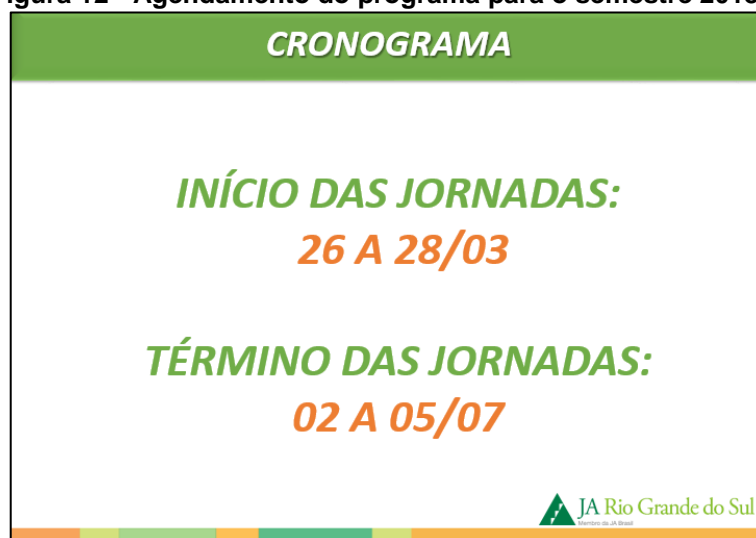
Nesse fator (cronograma do projeto), a coordenadora da Júnior Achievement foi a pessoa que mais trouxe informações para o presente trabalho. Ela descreveu detalhadamente o passo a passo do programa, desde a primeira jornada até a décima quinta. De forma macro, as 15 jornadas partem de uma missão e visão de miniempresa (definida nos primeiros encontros), venda de uma ideia aos acionistas, transformação da ideia em produtos, vendas dos produtos para pessoas “reais”, e por fim, em retorno aos acionistas. Dessa forma, os alunos podem entender de forma didática alguns dos diversos mecanismos utilizados em muitas empresas no mundo e que, em algum momento das suas carreiras, precisarão desse entendimento para serem competitivos no mercado de trabalho.

Os 5 primeiros [encontros] é o planejamento, então eles escolhem o que vão fazer, já no primeiro dia eles já fazem essa escolha do produto. Depois eles fazem todo o planejamento, escolhem o nome da miniempresa, missão, visão, toda essa parte inicial de planejamento. A partir da sexta semana é quando eles começam a produzir e aí eles produzem até a décima terceira. Aí eles têm duas jornadas que eles começam a definir... A organizar... A fazer o fechamento para apresentar na jornada final que a gente chama de Assembleias de encerramento que eles chamam os acionistas... Que a empresa é capitalizada né através das ações que eles vendem. Eles chamam esses aci-

onistas para dizer como foi o rendimento, teve lucro ou não. Então eles fecham isso e aí eles têm um tempo até a décima quinta [jornada] para eles poderem fechar o relatório. Quando termina a miniempresa na décima quinta [jornada] eles têm uma semana para entregar esse relatório. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Na Figura 12 estão os principais marcos de início e fim do programa para a temporada de 2018. Segundo a coordenadora do programa, normalmente os trabalhos iniciam em março e finalizam em junho, havendo tempo suficiente para a liderança do programa organizar a formatura e avaliação dos vencedores da temporada.

Figura 12 - Agendamento do programa para o semestre 2018/1.



Fonte: JÚNIOR ACHIEVEMENT BRASIL (2018).

O início é sempre no início de março e termina sempre no final de junho. Como a gente tem a formatura que geralmente acontece no final de julho, a gente tem que fechar a premiação, precisa definir quem vai ganhar, precisa ver os prazos, tem várias coisas para fazer em relação à isso. A gente precisa de umas duas semanas para poder ler os relatórios, dar uma revisada, para poder avaliar eles de uma maneira mais certa. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Mesmo possuindo uma estrutura bastante organizada, alguns problemas estão presentes no cronograma e dificultam o desempenho ótimo dos alunos. Segundo o ex-aluno, o programa possui algumas dificuldades próximo da décima jornada, quando ocorre uma “pausa” no programa para a venda dos produtos na feira em um shopping movimentado em Porto Alegre. Essa pausa, segundo o entrevistado, interrompe o ritmo que os alunos estavam produzindo e dificulta manter o foco no resultado final.

Perto do meio do projeto ele se perde, porque tu já produziu um pouco, tu já vendeu, tu já tem o produto, tá esperando a feira, aí tu passa uma jornada só produzindo e se preparando para a feira. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Além disso, o ex-aluno trouxe outra questão que, segundo o mesmo, poderia ser desenvolvida para melhorar os resultados do programa. Ele entende que seriam necessárias mais algumas jornadas para a etapa de definição da ideia de produto, pois essa etapa ocorre muito acelerada e, em geral, num momento onde os alunos ainda não estão entrosados para trabalhar juntos de forma eficiente.

Os *advisers* eram muito competentes, porém o projeto poderia durar algumas jornadas a mais para definir o produto. Não tem como, em três reuniões, ter certeza de uma ideia. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Outro ponto abordado pelo ex-aluno refere-se à sugestão de um conteúdo teórico sobre as ferramentas e atividades que serão utilizadas durante as jornadas. Segundo o mesmo, ele entende que essa não é a ideia do programa, mas mesmo assim acredita que seria importante ser trabalhada uma base teórica que contemplasse o que será posteriormente utilizado na produção e comercialização dos produtos.

O projeto perde uma coisa que eu achei que teria que é tu aprender um pouco mais a teoria. Eu sei que a ideia é tu aprender na prática. Acho que poderiam ter algumas jornadas de um pouquinho mais de aprendizados teóricos sobre o conteúdo. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Apesar disso, a Junior Achievement possui uma organização bastante estruturada sobre o material que será trabalhado em cada jornada e qual o passo a passo a ser trabalhado com os alunos. Segundo voluntário I, os *advisers* recebem um manual para seguir o cronograma assim que ingressam no programa, o que facilita principalmente quando ainda não sabem como conduzir os encontros.

A gente recebe um manual que tem em torno de 4 páginas aonde fala desde a primeira jornada até a décima quinta o que tu faz em cada jornada. O primeiro tem que fazer assembleia, o segundo apresenta isso, no terceiro apresenta aquilo.... Então existe um esqueleto de trabalho para cada jornada e nada impede que a gente reinvente, acrescente atividades ali, melhore as atividades que tu vai fazer. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Os *advisers* recebem instruções da Junior Achievement e aos alunos recebem o manual do *achiever*, que é uma instrução do que deve acontecer em cada jornada. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Ainda que exista um material detalhando cada etapa do programa e da condução semanal dos encontros, os voluntários possuem autonomia para adaptar o conteúdo

da jornada de acordo com as dificuldades que surgem ao longo do programa. O que pareceu foi que eles possuem liberdade de correções dentro de cada jornada, porém o limite é a própria jornada, não havendo espaço para alterar a ordem de encontros semanais, incluir ou excluir encontros e outras alterações maiores que poderiam comprometer o resultado final do programa.

Não é seguido totalmente à risca [sobre o manual do achiever], é mais um guia. A questão de planejamento e do produto é mais guiada pelos advisers e do achiever. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

A gente se organiza para chegar lá e saber o que vamos fazer. A gente tem o material como apoio mas acrescenta ou melhora algumas coisas. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

A gente segue o roteiro da Junior fielmente e a gente traz e acrescenta informações que vão poder gerar reflexões. Então o que eles vão ser? Vão ser empresários, outros já descobriram a área que gostou ou não gostou, pensando em ser funcionário em uma empresa né. Então tu abre a cabeça dos caras. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

É interessante observar que as pessoas entrevistadas que mais comentaram sobre a execução do programa em relação ao cronograma foram o ex-aluno e os voluntários, o que está relacionado à proximidade da “operação” dos encontros. Ainda assim, a coordenadora da Júnior Achievement abordou bastante o planejamento formal de encontros, demonstrando qual a intenção e estrutura elaborada pela Júnior Achievement, enquanto que os voluntários e o ex-aluno abordaram como esse planejamento da Júnior é “traduzido” na prática das jornadas. Por fim, a coordenadora pedagógica da escola receptora aparentou saber pouco sobre o passo a passo do programa, abordando mais a questão da existência do cronograma, mas pouco sobre o seu funcionamento. Esse conhecimento limitado por parte da mesma pode não comprometer o programa, mas caso fosse desenvolvido poderia engajar ainda mais a escola para ajudar e ser ajudada pelo programa. Como sugestão, a Júnior poderia disponibilizar um cronograma visualmente agradável para a escola receptora manter em algum mural da direção da escola, permitindo realizar um acompanhamento entre planejado e executado. Outra sugestão seria de a Júnior Achievement compartilhar com a direção da escola parte dos resultados do acompanhamento que os voluntários constroem e encaminham para a coordenação do programa todas as semanas, o que permitiria à escola receptora cruzar as informações do programa com as informações da sala de aula, acompanhando a evolução dos alunos ao longo do tempo.

4.2.4 Consulta à escola

Em relação à consulta e recepção da escola para o programa, tanto os voluntários como a coordenadora da Júnior Achievement e a coordenadora pedagógica apontaram diversas características do programa. O ex-aluno, entretanto, trouxe menos informações para esse fator, o que faz sentido, uma vez que o mesmo interagiu diretamente com os voluntários no programa, sendo a escola apenas um espaço e estrutura para os encontros.

Do ponto de vista da implementação, a Júnior Achievement trabalha pouco em relação à prospecção de novas escolas, uma vez que a tendência é manter anualmente as escolas que já estão com o programa implementado. Segundo a coordenadora da Júnior Achievement, geralmente o programa ocorre em escolas mais tradicionais, as quais tem o programa como uma de suas atividades extracurriculares, o que acaba fazendo o programa se vender sozinho, sem a necessidade de uma equipe de prospecção. Essa é uma grande vantagem do posicionamento que a organização alcançou após vários anos no seu segmento: atualmente, o nome “Júnior Achievement” é bastante conhecido tanto pelas instituições escolares como por pais e alunos, que de alguma forma já estiveram envolvidos com o programa. Assim, a Júnior Achievement possui a vantagem de não necessitar prospectar escolas para implementar o programa, uma vez que as escolas são quem procuram a entidade. Essas afirmações foram bastante comentadas pelo voluntário II, pela coordenadora da Júnior Achievement e pela coordenadora da Escola Eldorado do Sul.

As escolas, na sua grande maioria, são escolas que já participam a algum tempo, então a gente não precisa fazer alguma ação maior para ela participar. No geral são escolas mais tradicionais na aplicação do programa. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

As vezes acontece de a gente ter escolas novas, mas não é tão assim... o programa se vende mais sozinho... é mais fácil de conseguir que a escola queira fazer o programa. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Após a “contratação do serviço”, a implementação é trabalhada com uma pessoa específica na estrutura da Júnior Achievement, a qual interage com a escola para encaixar o cronograma, convidar os alunos, encontrar voluntários capacitados e interessados para a respectiva escola, entre outras funções que serão específicas para cada “nova venda”. Ao definir uma pessoa específica para esse trabalho o processo

ganha maior sensibilidade, aproximando a escola receptora da instituição Júnior Achievement, e facilitando o alinhamento de interesses e expectativas entre as partes. Segundo a coordenadora do programa, em casos onde o programa já está instalado, as próprias turmas que já participaram do projeto Miniempresa ajudam a convidar novos achievers.

A gente faz toda uma entrada na escola, a gente conversa, tem uma colega que trabalha só com essa parte... direto com a escola... faz toda uma sensibilização para o programa continuar né, com os alunos, para eles participarem. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Por parte da escola receptora, interessa não apenas implementar um novo projeto diferenciado usando o espaço disponível, mas também (principalmente nas escolas privadas) desenvolver a sua marca. Ganhar um prêmio do projeto miniempresa significa que a escola teve um bom desempenho na competição e que, para os pais que assistem a formatura e premiação, pode ser visto como um bom lugar para colocar os seus filhos para estudar. Assim, segundo os voluntários entrevistados, há uma leve cobrança da escola receptora sobre os mentores voluntários e Júnior Achievement para que eles projetem um ótimo produto capaz de ganhar algum prêmio na formatura. Se nas escolas privadas há uma visão forte sobre a marca que poderá ser desenvolvida através do projeto, em escolas públicas o interesse principal pareceu estar alinhado à ideia de abrir as portas da escola (semelhante ao que foi observado na Escola Convexo, no capítulo anterior) para os alunos, permitindo novos tipos de interações além das aulas e preparando-os para o mercado de trabalho. Segundo a coordenadora pedagógica da escola receptora, o programa "se encaixou muito bem dentro da proposta da escola e funciona bem" (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Para permitir atingir esses interesses, as escolas cedem parte da sua estrutura para que os mentores voluntários realizem o trabalho, enquanto algum responsável (funcionário da escola receptora) controla esporadicamente o funcionamento do programa. Cabe à escola, assim, ceder o espaço físico, pagar pelo certificado da formatura de cada aluno, disponibilizar uma sala de aula, guardar o material, etc. Em alguns casos a escola disponibiliza, inclusive, notebook e projetor multimídia para ser utilizado durante as jornadas, o que facilita muito o trabalho dos advisers, porém é restrito à escolas com maior disponibilidade de recursos.

A escola paga o certificado, cede o espaço. Não tomam a iniciativa, mas permitem o uso da escola. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Nos disponibilizamos um espaço e horário para o programa, e a questão da guarda do material. Sinceramente foi muito tranquilo. O programa se encaixa dentro da própria rotina da escola. (COORDENADORA ESCOLA ELDO-RADO DO SUL, 2018).

A escola entra com o desejo de fazer a parceria com a Junior, faz a parceria, disponibiliza um espaço, nesse horário que ele escolhe, e o coordenador da escola controla e dá apoio. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Importante ressaltar que os professores da escola receptora não são envolvidos nesse processo, evitando potenciais conflitos trabalhistas e outras divergências. Os únicos funcionários envolvidos na escola receptora estão na coordenação pedagógica (e/ou direção da escola) e no controle esporádico do uso da estrutura da escola no programa. Esse controle, em alguns casos, é realizado por um professor indicado pela escola, porém não exerce sua função de professor no programa, restringindo-se a observar e acompanhar o andamento do projeto Miniempresa. Mesmo que exerça uma função de controle, esse representante da escola no programa tem uma função importante em auxiliar os advisers em momentos de dificuldade. Em momentos de eventualidade e problemas que necessitam de solução rápida, o representante possui o conhecimento necessário sobre a estrutura da escola, da comunidade e provável experiência em resolver determinado problema. Assim, ele atua como base de apoio aos advisers, não apenas acompanhando e controlando, mas auxiliando quando necessário.

Mas acho que tem aumentado por um trabalho que a gente tem desenvolvido porque é essencial a presença deles, sabe. Se não o programa não acontece, a gente precisa de alguém na escola que dê esse respaldo. Porque como a gente não está lá no momento que o miniempresa acontece, mas o voluntário está, ele precisa ter o coordenador, precisa da escola, um professor responsável para ajudar ele em qualquer eventualidade. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Uma vez que o programa da Júnior Achievement possui um planejamento bastante estruturado, a necessidade de comunicação da organização com a escola receptora é reduzida, limitando a comunicação a, principalmente, acompanhamento do andamento do programa. Devido a isso e à limitação de tempo e recursos financeiros por parte da organização do programa, a comunicação ocorre preponderantemente pelo aplicativo para smartphones chamado Whatsapp. Somente em casos mais graves ocorre a comunicação presencial para resolução de problemas e alinhamento de

expectativas. Segundo o voluntário I, em alguns casos os advisers conversam com um professor ou diretor sobre algum aluno fazendo “coisas erradas” e que esteja atrapalhando o andamento do programa, o que acaba elevando o nível de proximidade dos advisers com os coordenadores da escola. Essa proximidade, entretanto, se baseia bastante no perfil dos advisers, pois segundo os dois voluntários entrevistados, as experiências anteriores que a escola receptora teve foram negativas com outros advisers, o que fez com que desativassem o programa por alguns anos na escola. Segundo o voluntário II, “o diretor gostava da Júnior, mas tiveram de encerrar o programa na escola por algum tempo, pois os antigos advisers haviam “queimado” a imagem do programa” (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Dessa forma, no Colégio Concórdia foi necessário que os advisers entrevistados recuperassem a imagem do programa junto à escola receptora. “A gente tinha que recuperar ainda a imagem do negócio, mas deu certo. Tanto que já fizemos 2 anos seguidos” (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Esse relacionamento entre Júnior Achievement e escola receptora é bastante importante, tanto para o programa como para os próprios alunos, conforme foi descrito no trecho sobre a missão e impacto do programa. Para alcançar um alto nível de relacionamento, a liderança do programa vem buscando se aproximar da escola através da sua comunicação.

O apoio da escola vem crescente... porque a gente vem trabalhando esse apoio, vem ‘interiorando’, vem se aproximando mais por várias coisas que eles fazem. A gente tenta comentar as coisas que vão acontecer por email. A gente tenta estar mais próximo, convidar para eventos. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

[o programa] Ele é muito tranquilo para a escola, porque o pessoal da Junior é muito prestativo, a comunicação foi muito boa. No primeiro ano foi excelente, nesse segundo ano foi mais leve a coisa. Fluiu mais até porque era o segundo ano da escola. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Os próprios resultados do projeto Miniempresa (que funciona dentro do programa da Júnior Achievement) são estimulados quando o relacionamento entre a escola e o programa são positivos. Segundo o ex-aluno entrevistado, a abertura da escola para os alunos venderem os produtos construídos no projeto e o estímulo para participar do programa são cruciais para os bons resultados ao final da temporada.

A divulgação interna na escola é muito importante para a divulgação e venda dos produtos do miniempresa. Se a escola fecha a porta [para o programa],

tu vai estar perdendo muito em relação a uma escola que dá espaço para os alunos venderem os produtos da miniempresa. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Sendo o relacionamento entre os envolvidos um ponto bastante relevante para o sucesso do programa, além do fato da ocorrência de conflitos entre advisers e escolas receptoras no passado, seria interessante à Júnior Achievement o desenvolvimento dessa relação e controle entre voluntários e escolas. Dessa forma, mesmo que o voluntário pudesse fazer algo que prejudicasse a imagem do programa, a liderança da organização teria conhecimento ágil sobre o problema e buscaria resolvê-lo rapidamente, não havendo espaço para prejuízos no relacionamento entre o programa e a escola.

4.2.5 Pessoas do programa

Se o desenvolvimento e controle da relação entre voluntários e escolas poderia ser benéfico, outro fator relevante a ser analisado pelo trabalho refere-se às pessoas que fazem parte do programa e suas respectivas experiências e habilidades. Nesse sentido, ao selecionar novos voluntários as exigências são, principalmente, que os mesmos possuem experiência em uma das quatro principais áreas da administração de empresas (RH, produção, finanças e marketing). O programa busca pessoas experientes nessas áreas para atuar como advisers nas diferentes escolas receptoras (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Por outro lado, com a baixa disponibilidade de advisers, a coordenadora do programa tem buscado novas formas de garantir que as quatro áreas citadas acima continuem presentes em cada miniempresa mesmo sem tantas pessoas disponíveis para atuar como voluntários. Dessa forma, a mesma tem agrupado algumas funções nas mesmas pessoas, o que faz com que um mesmo voluntário colabore no programa através de duas áreas da administração (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). De qualquer forma, segundo a coordenadora pedagógica da escola receptora entrevistada, as pessoas voluntárias no programa e a própria liderança são bastante qualificadas e competentes para as funções que são exigidas.

Essa qualificação poderia ser explicada pela presença de um processo seletivo rígido, o qual garantisse que apenas os mais qualificados entrassem no programa.

Entretanto, esse foi um ponto bastante controverso durante as entrevistas, onde alguns entrevistados responderam não haver muitas dificuldades para atuar como voluntário, enquanto outros afirmaram existir um processo bastante estruturado. Segundo o voluntário I, não há muita seleção das pessoas, necessitando apenas a demonstração de interesse, alinhamento de expectativas e participação de um encontro com outros advisers mais experientes para entender como funciona. A coordenadora do programa também admitiu algumas dificuldades de conhecer os possíveis advisers, uma vez que a simples análise do currículo não irá garantir que ele esteja interessado em continuar e perseverar no programa. Além disso, segundo a mesma, há muita dificuldade em entender, pelo currículo e perfil do candidato, qual a melhor área de atuação do mesmo.

Atualmente a gente não tem uma seleção [dos voluntários]. A gente até sabe se a pessoa X faz tal coisa, mas ainda não sabemos bem qual a área de atuação do voluntário. Por mais que a gente tenha o currículo do voluntário, a gente não sabe qual a área de atuação do voluntário. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

O que aconteceu em alguns casos é de o voluntário entrar, ficar umas duas jornadas e sair, o que dificulta muito para o programa. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

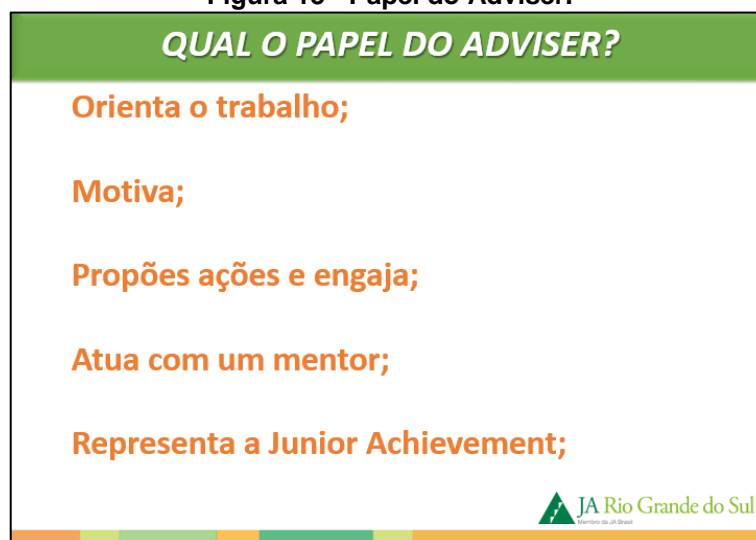
Por outro lado, segundo o voluntário II, ocorre um processo seletivo bastante claro e que garante que os voluntários sejam pessoas confiáveis. Na sua entrevista ele comentou sobre os riscos de incluir uma pessoa desalinhada com o propósito e princípios do programa, o que poderia gerar um grande problema para a continuidade do mesmo e conflitos com os pais dos alunos.

[Para ser mentor] Eles [Junior Achievement] mandam uma ficha bem completa para preencher o histórico, formação profissional, aí tu já coloca a área que tu deseja atuar e, na minha entrevista foi por telefone mas algumas são presenciais. A Junior tem um controle sobre isso porque daqui a pouco aparece um tal de [nome do mentor], diz que sabe fazer alguma coisa, se inscreve, entra num colégio representando a Junior, tem relacionamento social e tu tem que ter todo um cuidado sobre assédio. A gente tem uma preparação para isso. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Os próprios problemas que os voluntários anteriores apresentaram no Colégio Concórdia poderiam ser evitados com uma seleção e treinamentos mais rígidos com os advisers. Nesse sentido, conforme o material enviado pela própria Júnior Achievement, a organização vem corrigindo e dando forte atenção para esse ponto, buscando

garantir que a qualidade do programa fique estável ou seja elevada, o que depende bastante das pessoas que estão envolvidas, com destaque para os voluntários.

Figura 13 - Papel do Adviser.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Uma vez que os voluntários têm forte impacto e relevância no sucesso do programa, torna-se relevante entender os seus interesses e aspirações ao participar do programa. Nesse sentido, o voluntário I afirmou ter iniciado pela vontade de ajudar, de fazer algo construtivo para a sociedade. Ele já havia observado e atuado de forma esporádica em alguns projetos de voluntariado, porém possuía o interesse em se engajar em algo maior. Já o voluntário II, segundo suas afirmações durante a entrevista realizada afirmou que iniciou por causa das filhas, quando foi convidado a entrar no programa. Quando suas filhas participaram do programa, o adviser já costumava dar vários “pitacos” no projeto que a turma delas estava desenvolvendo. Dessa forma, ao ser convidado durante o evento de formatura das filhas no programa, o adviser decidiu encarar o desafio. Atualmente, os dois voluntários entrevistados atuam, não somente como mentores no programa, mas também na prospecção de novos advisers, apresentando institucionalmente a Júnior Achievement.

A continuidade do programa e dos voluntários é estimulada com os convites após a formatura e através do NEXA (Núcleo de Ex-Alunos Achievers). Através do núcleo é possível continuar colaborando com o programa mesmo não sendo mais um achiever, havendo a possibilidade de se tornar um mentor júnior. Esses convites se aplicam tanto aos ex-achievers como para os pais e presentes na formatura. A única diferença será o grau de experiência, que definirá se ele poderá ser um adviser sênior ou júnior.

Segundo o voluntário II, essa foi a forma que ele entrou no programa, o qual já perdura por 3 anos consecutivos.

Após a formatura acaba o projeto desenvolvido em cada escola. Então o jovem se forma e acabou, mas aí existe o grupo do NEXA que são os ex-alunos, que podem continuar ajudando. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Então na saída da formatura esses jovens do NEXA te convidam, aí eu me inscrevi para no semestre seguinte ser consultor/voluntário. Então eu comecei no negócio pela participação dos meus filhos. A Junior é um negócio mundial, e tem no Rio Grande do Sul. Então eu já estou no terceiro ano como Adviser. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Uma vez que a experiência é não somente um fator de diferenciação do tipo de mentor, mas também um requisito para os mentores seniores dentro do programa, há relevância em entender quais os aspectos que envolvem as tarefas técnicas no programa, e o que cada voluntário necessita estar preparado para poder atuar dentro do propósito da Júnior Achievement.

4.2.6 Tarefas técnicas

Dentro das tarefas técnicas os entrevistados abordaram duas direções complementares do que aparenta ser o voluntário ideal para o programa. Em alguns momentos houve bastante destaque para a experiência, algo que já se busca desde a seleção dos voluntários para o programa, conforme abordado no capítulo anterior. Porém além da experiência, outra característica técnica bastante relevante para o sucesso do programa refere-se ao perfil comportamental de cada voluntário e, por consequência, sua capacidade de conduzir e coordenar os achievers, seja nos momentos de ânimo excessivo, seja nos momentos onde estiverem desmotivados. Segundo a coordenadora da Junior Achievement, ao selecionar novos advisers a liderança do programa valoriza tanto a parte técnica como o perfil comportamental; meio a meio (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). “Só que além dessa questão técnica eles tem que ter essa questão de trabalhar a organização do grupo”. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Para trabalhar com jovens tem que ter uma habilidade bem grande, porque em muitos momentos esse jovem vai se desmotivar. Até tu chegar na produção vai passar por vários empecilhos. Vai escolher o produto, aí não vai dar, vai ter que refazer. Tem que ter um "jogo de cintura" também. O cara tem que

ser bom lá no marketing, mas também tem que ser bom em dialogar com esse aluno. Precisa saber ouvir o aluno (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

No sentido das tarefas técnicas, os voluntários trouxeram alguns poucos pontos em relação a esse assunto, limitando-se a confirmar a complexidade da condução das jornadas ao longo de 15 semanas (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018) e comentando sobre a experiência completamente diferente de se encontrar e construir um novo produto, gerada pelos mentores (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Agregado ao perfil, a experiência profissional dos advisers voluntários apresentou-se como outro pilar técnico necessário às pessoas que participam do programa. O conhecimento prévio sobre produção, RH, marketing e finanças é bastante relevante para que os voluntários possam conduzir e colaborar no programa. Dessa forma, o *know how* e conhecimentos prévios favorecem que o voluntário consiga interagir e direcionar o andamento das jornadas e dos produtos que serão desenvolvidos dentro delas. Eles têm a função de apresentar aos achievers como funciona uma empresa, como se apresentar no mercado, como faz as coisas (pesquisa de mercado, entender o cliente, marca, produto, fabricação, preços), quais serão as dificuldades, etc. (VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Tudo isso é medido, a produção, o protótipo, é feito um passo a passo onde nós consultores auxiliamos os projetos nas quatro áreas: RH, Marketing, Produção e Finanças. Nós achievers somos voluntários. Tu te doa pelo teu conhecimento, *know how*, enfim, na área que tu atua. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Mesmo que o conhecimento prévio seja aplicado dentro das quatro principais áreas anteriormente citadas, as competências técnicas que podem ser utilizadas no programa surgem de formações como engenharia, advocacia, administração, marketing, licenciatura, entre outras áreas (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Dessa forma, o escopo de pessoas que podem trabalhar como voluntário no programa é bastante amplo, e permite uma certa diversidade dentro dos advisers. Interessante observar ainda que, do ponto de vista de perfil comportamental, as coordenadoras (da Júnior Achievement e da Escola Eldorado do Sul) trouxeram mais conteúdo, enquanto que sobre o perfil técnico houve destaque para os dois voluntários, o que poderia ser explicado pelas experiências de cada um: os voluntários são formados

em marketing (voluntário I) e administração de empresas (voluntário II), enquanto que as duas coordenadoras entrevistadas são formadas em pedagogia.

Do ponto de vista de melhorias, a Júnior Achievement vem trabalhando algumas alterações para aperfeiçoar o programa, o que envolve a definição das competências procuradas nos voluntários e a capacitação dos mesmos dentro da metodologia própria.

A gente quer definir 'para esse voluntário da área de RH eu preciso dessas competências aqui...' e procurar profissionais assim. [Com as mudanças que estão sendo feitas na Junior] A gente vai capacitar o voluntário dentro da metodologia. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Uma vez que o programa inseriu pessoas competentes para atuarem como voluntárias, e que as tarefas desenvolvidas durante o programa foram bem trabalhadas, explorando o conhecimento, experiência prévia e perfil comportamental adequado ao trabalho com adolescentes, o próximo fator a ser analisado será o engajamento dos alunos, pais e comunidade escolar para que o programa se desenvolva.

4.2.7 Engajamento dos alunos e apoio da comunidade

Do ponto de vista do fator engajamento, as principais contribuições a partir das entrevistas vieram das duas coordenadoras entrevistadas e do voluntário I, os quais trouxeram diversas visões sobre o programa. Praticamente todos os entrevistados afirmaram que o engajamento de cada aluno é consequência de uma série de questões como o perfil da escola (pública ou privada, tamanho, localização, etc), perfil e disponibilidade do aluno, apoio da família, entre outros.

Enquanto que alguns fatores podem dificultar o engajamento dos alunos, outros favorecem esse envolvimento. O funcionamento do programa, o qual envolve o desenvolvimento de um novo produto, desde a ideia até a entrega do mesmo, faz com que muitos jovens se engajem bastante no programa, "sobrevivendo" inclusive, ao trabalho duro necessário para fabricação de cada unidade do produto a ser vendido (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Uma questão a ser refletida refere-se à estrutura hierárquica que é formada em torno dos jovens para a construção da miniempresa: há acionistas, presidente, diretores das quatro áreas, e membros exclusivos da produção. Essas funções são escolhidas via votação e todos os achievers participam da etapa de produção (EX-ALUNO

JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018). Esse ponto parece ser controverso, uma vez que, ao mesmo tempo que os cargos tendem a gerar um sentimento de dono por parte do presidente e diretores (algo que parece ser positivo), podem gerar um sentimento de superioridade nesses jovens e de inferioridade para os demais membros, que ficarão responsáveis apenas pela produção e comercialização. Para coordenar todas essas pessoas e funções há os advisers seniores e um adviser júnior (que é um ex-achiever e atual membro do NEXA) (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Outro fato a ser analisado refere-se à queda de motivação que ocorreu na Escola Eldorado do Sul no segundo ano de programa em relação ao primeiro ano. Segundo a coordenadora pedagógica da escola, os jovens pareceram mais engajados no primeiro ano de programa.

Esse ano foi menos efetivo em relação ao ano passado em termos de engajamento dos alunos. No ano passado pegamos uma turma melhor. O grupo desse ano deu resultado, mas não motivou tanto os alunos, não deu tanto resultado. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Diversas podem ser as explicações para essa queda, que não necessariamente seja um padrão do programa, podendo ser um resultado específico da escola. Entretanto, há a possibilidade dos alunos do segundo ano terem iniciado o programa com uma expectativa mais elevada, o que poderia gerar uma queda de motivação ao enfrentarem o trabalho duro durante a fabricação dos produtos.

Um ponto que foi tratado quase como unanimidade pelos entrevistados foi em relação a importância dos pais e da comunidade em relação ao engajamento dos alunos. Segundo a coordenadora pedagógica da Escola Eldorado do Sul, na implementação do programa, talvez em um primeiro momento os pais tenham ficado receosos com o programa e o horário noturno de funcionamento, porém após algumas semanas foram se adaptando e passaram a apoiar.

Acho que é aquela coisa: tem que ter voluntários, tem que ter Júnior Achievement, tem que ter pais, tem que ter escola... essas personas são essenciais. Tem que estar todo mundo alinhado. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Talvez num primeiro momento eles [os pais] tenham ficado receosos que o aluno tinha que vir a noite, né... Mas como nós conseguimos organizar o horário de tal forma que eles tinham ônibus para vir e para voltar... Usavam o mesmo ônibus que o noturno da escola. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

No geral, eu vi que muitos pais estavam realmente apoiando. Foram poucos os pais que acharam que não era 'grande coisa'. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Além do apoio à participação dos filhos, os pais têm uma função importante ao auxiliar os jovens na fabricação dos produtos. Mesmo não participando das jornadas, eles colaboram com os filhos na busca por materiais, nas tarefas de casa e no aconselhamento aos jovens. Segundo o Voluntário II, que antes de ingressar no programa viu sua filha participar como achiever, essa interação e possibilidade de “dar pitaco” fizeram ele se aproximar do programa. No seu caso, sua aproximação levou a participação como adviser algum tempo depois, porém o auxílio e estímulo aos jovens é bastante importante também. Segundo o ex-aluno entrevistado, seu ingresso no programa foi devido aos comentários e estímulos da sua mãe para que ele participasse. O mesmo afirmou que durante sua participação no programa os pais foram fundamentais no apoio e auxílio em momentos de dificuldades dos achievers durante o intervalo entre algumas jornadas. Esse apoio, segundo a coordenadora da Júnior Achievement, não é diferente entre escolas públicas e privadas, ou entre escolas grandes e escolas pequenas (em termos de volume de alunos).

Além do apoio familiar, o apoio da comunidade escolar também é bastante relevante para o sucesso do programa. Nesse sentido, a coordenadora da Júnior Achievement trouxe uma questão interessante para a análise:

Eu acho que o interior [interior do Rio Grande do Sul] tem muito isso da comunidade, sabe.... O entorno acaba se envolvendo. Aqui [Porto Alegre] acho que acontece mais nas escolas mais relevantes. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

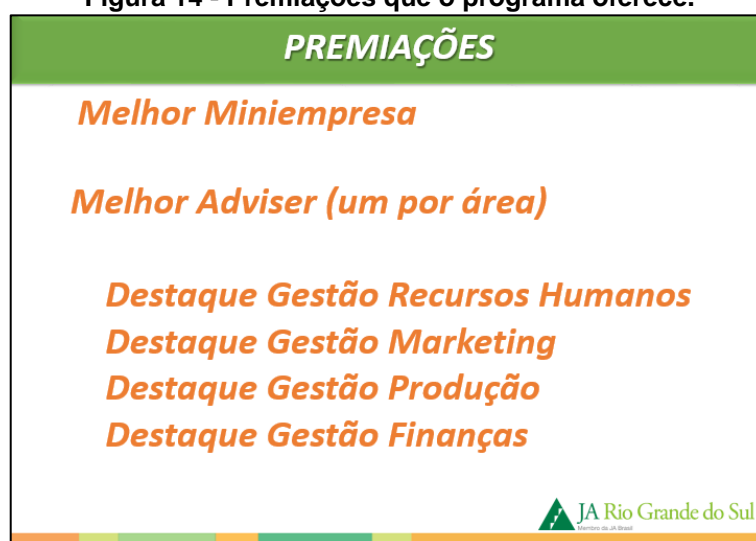
Segundo comentário da coordenadora da Júnior Achievement, nas escolas de Porto Alegre o envolvimento dos pais acaba acontecendo somente nas escolas mais relevantes. A mesma afirmou, em outro momento da entrevista, que os habitantes do interior do Rio Grande do Sul acabam apoiando e se unindo mais no programa do que em Porto Alegre, o que colabora com a visão apresentada.

Buscando aumentar o engajamento nas escolas, além de recompensar os destaques do programa, a Júnior Achievement realiza, ao final de cada temporada, uma formatura com todos os jovens e escolas participantes, e premia os destaques. Essa formatura geralmente ocorre na FIERGS, em Porto Alegre, e serve para motivar tanto os alunos como as escolas. As escolas, como já mencionado em outros trechos do trabalho, buscam desenvolver sua marca ao ganhar prêmios dentro do programa.

As formaturas deles é um negócio bem bacana. Ocorre na FIERGS. É tratado como uma formatura de graduação. Há prêmios diversos, como se fosse um Oscar. Há destaque para os colégios e os seus projetos. Eu fui nas duas premiações e achei um negócio muito legal. Instituições muito sérias estavam presentes e apoiando a Junior Achievement. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Segundo o Voluntário I, há toda uma estrutura de "regulação" para haver um parâmetro de comparação entre as miniempresas e haver uma premiação justa. Essa regulação envolve processos padronizados entre todos as advisers, para que o programa siga no mesmo ritmo e qualidade; cronograma unificado e sincronizado; treinamento padronizado dos advisers, entre outros pontos. A competição é dividida em cinco prêmios diferentes:

Figura 14 - Premiações que o programa oferece.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Para que o clima entre as escolas não fique tenso, e ao mesmo tempo ocorra uma integração entre todos os jovens e escolas, favorecendo o envolvimento dos envolvidos, a Júnior Achievement desenvolve uma feira no Shopping Iguatemi, em Porto Alegre durante a temporada, onde os achievers possuem estandes para vender os produtos desenvolvidos. O evento dura um final de semana inteiro e colabora para as miniempresas alcançarem suas metas de vendas, uma vez que o ponto comercial de um shopping é bastante favorável para diversos tipos de produtos.

Existe uma feira de dois dias do Iguatemi. Fazem um produto só, veem a matéria prima, produção, RH, finanças. Eles acabam gerando uma produção de produtos e vão para a feira onde vendem os produtos. Eles têm dois dias para fazer a venda. Também vendem por fora. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Figura 15 - Anúncio da feira de miniempresas para 2017 em Porto Alegre.

FEIRA DE MINIEMPRESAS

Shopping Iguatemi
(nova praça de alimentação)

Murialdo -- Cubs S.A/E
Concórdia -- Ecocase S.A/E
Militar -- Bee Safe S.A/E
Cristóvão Colombo -- Atelier Eco Criativo S.A/E
Anchieta -- Bottle up S.A/E
Gomes Carneiro -- Lumos S.A/E
Pan American -- Fold It S.A/E

21 de outubro de 2017 - 10h - 22h
22 de outubro de 2017 - 11h - 20h

JA Rio Grande do Sul

47ª Feira de Miniempresa de Porto Alegre

17/10/2017

Fonte: Júnior Achievement RS (2018).

Além do engajamento de alunos, pais e comunidades, parece ser importante o engajamento de empresas. Nesse sentido, os entrevistados comentaram das dificuldades do programa em buscar recursos financeiros e também, em alcançar novos advisers para participar do programa. Dessa forma, como sugestão para o programa seria interessante organizar melhor a sua atuação junto às empresas, de forma que elas se envolvam mais no programa de acordo com seus interesses, beneficiando tanto a Júnior Achievement como as próprias empresas. Como ideia, o programa poderia desenvolver uma análise os dados disponíveis sobre cada aluno, facilitando com que os melhores encontrem o seu primeiro emprego (ou estágio). Do ponto de vista das empresas parceiras, o benefício seria contratar pessoas jovens e competentes, que já teriam passado por um filtro da própria Júnior Achievement, havendo maior precisão para encontrar novos talentos para as empresas. A Júnior Achievement poderia, inclusive, cobrar uma mensalidade para as empresas parceiras se associarem e obterem acesso aos nomes dos melhores alunos do programa. Como empecilho, provavelmente a legislação precisaria ser cuidadosamente verificada, uma vez que os dados envolvem menores de idade, e essas informações, mesmo que de forma resumida e sem detalhamento, talvez não pudessem ser compartilhadas. Para acesso a

esses dados, a Júnior Achievement acessaria os seus dados oriundos do monitoramento e feedback que o programa executa.

4.2.8 Monitoramento e *feedback*

O monitoramento e *feedback* presente no programa da Júnior Achievement pode ser dividido em três grupos: o acompanhamento do programa, onde a liderança observa o que está acontecendo e disponibiliza ajuda; a avaliação, onde a partir do acompanhamento a liderança mensura os resultados e ao final, entrega alguns prêmios aos melhores; e por fim, o *feedback*, onde a Júnior Achievement recebe sugestões, críticas e opiniões.

Por causa da limitação dos recursos financeiros, a atividade de acompanhamento é trabalhada quase que unicamente usando meios online. Segundo o voluntário I, ao final de cada jornada os advisers enviam um email para a coordenadora do programa informando o que aconteceu e o que não aconteceu. Dessa forma, a coordenadora consegue acompanhar o andamento e oferecer ajuda aos voluntários caso seja necessário.

A gente tem também os relatórios que os advisers preenchem. Esse ano a gente deixou apenas com os advisers juniores. Ali eles preenchem o que aconteceu, relatam tudo ali. Quais as dificuldades que aconteceram. Isso é um canal que a gente tem de contato. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Figura 16 - Marcos de acompanhamento do programa.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Segundo o voluntário II, dentro desse acompanhamento há o cuidado da Júnior Achievement para que o número de alunos participantes não ultrapasse os 30 alunos, considerado o número máximo ideal para as atividades do programa. Do ponto de vista do acompanhamento da escola receptora sobre o programa, ele acaba sendo mais subjetivo e baseado no que os alunos apresentam através da sua postura, do seu desempenho escolar, dos comentários sobre o produto criado, entre outros. De qualquer forma, segundo a coordenadora pedagógica da escola receptora há uma busca para verificar se o programa está sendo realmente efetivo para os alunos.

O resultado a gente vai ver pelos alunos. A gente observa a questão da postura do aluno, o envolvimento dos alunos, o produto que eles estão criando, o tipo de auxílio que o pessoal da Junior Achievement está tendo com os alunos, a gente controla sim, se está ocorrendo regularmente. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

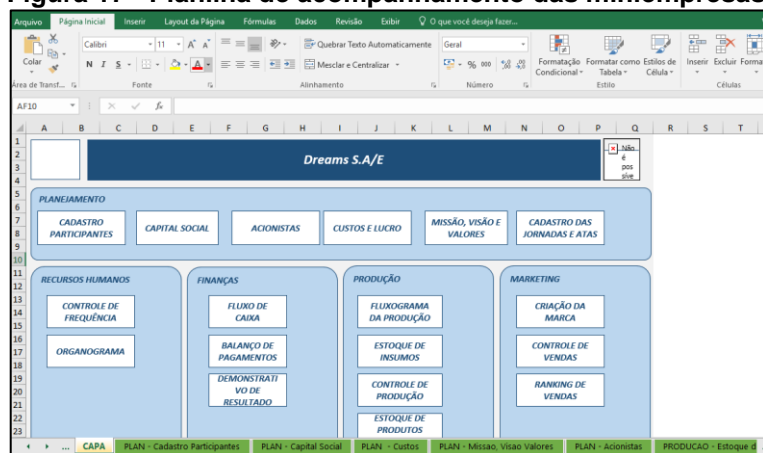
Além do acompanhamento, o programa realiza uma avaliação dos alunos e miniempresas desenvolvidas. Esse processo não ocorre através de prova, mas sim de um relatório que cada miniempresa necessita entregar ao final das jornadas.

Para a gente fazer a premiação deles eles tem a entrega que entre a oitava e a décima primeira que eles entregam na auditoria, que daí eles vem conversar comigo, a gente faz a auditoria com a miniempresa, pede algumas coisas para eles. Eu sempre peço um PPT com as informações para eles me apresentarem e quebrar um gelo e me contarem da miniempresa, e depois a gente vai efetivamente organizar as planilhas, para fechar a avaliação deles. Então com isso eles são avaliados. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Segundo a coordenadora da Júnior Achievement, a metodologia do programa possui muitas ferramentas disponíveis para avaliar os alunos e as miniempresas criadas. Dessa forma, o processo de avaliação é bastante ágil e assertivo, o que colabora com a atividade de premiar os melhores resultados na formatura.

A gente tem dentro da própria metodologia o que deve ser avaliado. Tem várias formas para medir essa avaliação. A gente desenvolveu um relatório no Excel para que pudesse contabilizar bem certinho cada ponto do programa. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Figura 17 - Planilha de acompanhamento das miniempresas.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Se a base para a avaliação das miniempresas são os dados preenchidos pelos achievers nos relatórios, a base de dados para as avaliações individuais dos alunos são as informações repassadas do advisers para a liderança do programa. Segundo o ex-aluno entrevistado, os advisers constroem uma avaliação individual de cada aluno e enviam para a liderança da Júnior Achievement, que fica com esses dados sob sua posse, aparentemente sem compartilhar ou agir baseado nessas informações.

Fazem uma avaliação individual de cada achiever, mas não chega ao nosso acesso. Enviam diretamente para a Junior. Eles estão sempre de olho em tudo que está acontecendo. Acabavam não dando um feedback direto, mas em alguns casos ocorria. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Dessa forma, os dados coletados, segundo os entrevistados, possuem seu uso limitado ao controle dos alunos, não havendo um espaço para dar *feedback* aos alunos e que permitisse aos mesmos se desenvolver. Segundo o ex-aluno, a avaliação servia mais para controle do que para saber pontos a melhorar (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Faltava um *feedback* mais aberto para entender o que estava acontecendo. Deles para nós faltou essa abertura para entender o que eles queriam de nós. Esse feedback um pouco mais amplo. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Se por um lado os alunos não recebem *feedback* dos mentores e do programa como um todo, por outro eles possuem espaço para avaliar o programa e dar sugestões.

O que houve foi o contrário, uma avaliação nossa sobre os diretores. A gente tinha que colocar uma avaliação sobre o que eu achava do projeto, sobre a miniempresa, sobre os advisers, se estava tudo certo, se deu problema. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Além desse mecanismo, segundo o voluntário I, a Júnior Achievement recolhe *feedbacks* do programa durante a feira realizada no Shopping Iguatemi, onde interage com todas as miniempresas, voluntários e alunos. Esse evento, segundo os entrevistados, tem elevada importância para recolher informações sobre o andamento do programa e o que precisa melhorar.

O fator monitoramento e *feedback* apresentou algumas peculiaridades e limitações que podem prejudicar o desempenho do programa. Uma vez que a Júnior Achievement possui dados de cada indivíduo que participa do programa, esses dados poderiam ser analisados e utilizados para dar um *feedback* específico para cada aluno. Seguindo a missão do programa, que é “inspirar e impactar jovens e crianças por todo o Brasil”, o uso dos dados disponíveis como forma de gerar mudança em cada um poderia ser uma excelente forma de mudar, ainda mais, a vida dos jovens participantes.

4.2.9 Comunicação

No fator comunicação, a análise sobre o programa divide-se em três visões diferentes: 1) comunicação institucional, 2) comunicação interna, 3) comunicação para prospecção de novas escolas e advisers. Durante as entrevistas houve a busca por mapear essas três visões dentro do programa da Júnior Achievement.

Do ponto de vista institucional, a comunicação da organização é focada nas redes sociais, onde o custo/benefício tende a ser melhor do ponto de vista de novas escolas e voluntários. Atualmente a Júnior Achievement utiliza principalmente o Facebook e Instagram para se comunicar com seguidores da marca e parceiros. Mesmo tendo uma edição “caseira” dos conteúdos, ao todo são mais de 28 mil seguidores somando as duas redes sociais. “A gente divulga bastante pela nossa página no Facebook. Mas hoje não temos uma pessoa que trabalhe diretamente com comunicação” (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Figura 18 - Redes sociais utilizadas pela empresa para comunicação.



Fonte: Júnior Achievement Brasil (2018).

Um ponto favorável para esse tipo de comunicação é que, atualmente, as escolas receptoras do programa estão localizadas em Porto Alegre e Região Metropolitana, região onde a conectividade com a internet é de boa qualidade, favorecendo o acesso ao conteúdo divulgado pelo programa e, conseqüentemente, o acompanhamento das ações do programa. Entretanto, ao tentar retornar à implementação do programa para as regiões da serra e interior (onde também havia o programa da Júnior Achievement no passado), a comunicação precisará ser pensada com um misto entre uso das redes sociais, comunicação boca-a-boca e comunicação pessoal da coordenadora. Essas diversidades regionais precisam ser levadas em conta para que o programa mantenha seu alto nível de qualidade e satisfação dos envolvidos.

Além da comunicação externa, que busca desenvolver a imagem da marca da instituição Júnior Achievement, outra visão de comunicação refere-se à comunicação interna, ou seja, desenvolver a interação entre as pessoas e a troca de informações para atingir os resultados esperados. Nesse sentido, predomina o uso do aplicativo de troca de mensagens Whatsapp e a troca de e-mails. Segundo os voluntários entrevistados, essa comunicação necessita estar bastante alinhada para que ao chegar na jornada, os voluntários saibam exatamente o que precisam fazer e como fazer. Os entrevistados afirmaram que os voluntários necessitam estar bastante próximos dos alunos para evitar problemas de comunicação.

A gente sempre combina na semana anterior o que vai fazer na próxima para a gente poder ter material, provocar alguma coisa para eles levarem. A gente está sempre ali em comunicação. Nós [entrevistado e o voluntário I] temos essa dinâmica de trabalho. (VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Segundo o voluntário II, a comunicação com os alunos segue a mesma lógica e eles interagem com os alunos pelo aplicativo Whatsapp. Os voluntários costumam oferecer ajuda aos alunos pelo aplicativo, sem a necessidade de ir até a escola. Eles acabam conversando pessoalmente somente quando é muito necessário. O mesmo vale para a interação entre voluntários e a coordenadora do programa. Segundo ela, normalmente os voluntários encaminham o acompanhamento e outras questões logo após a conclusão da jornada, o que a mantém atualizada sobre o andamento do programa e também lhe dá tempo para corrigir algum problema até o próximo encontro.

Como a gente trabalha a noite, a gente fica disponível para prestar uma assessoria para eles. Qualquer coisa [problemas] eles nos passam. É uma questão de comunicação. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Além da comunicação institucional e interna, a terceira visão para a comunicação do programa se dá para a prospecção de novas escolas, novas empresas parceiras e novos voluntários. Nesse sentido, a organização está se desenvolvendo apenas há poucos meses. Sua busca tem sido por novos parceiros, empresas e mantenedores que possam colaborar pela sustentabilidade da organização.

É isso está acontecendo agora com a chegada do nosso conselho diretor. Tá acontecendo de a gente buscar mais parceiros, mais mantenedores para que a gente possa se desenvolver. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Um dos grandes momentos favoráveis para essa prospecção se dá no evento de formatura dos alunos e das miniempresas. Esse evento parece bastante favorável porque demonstra muito claramente os resultados do programa, comprovando que a instituição é séria, que há metodologias eficientes e que o impacto para os alunos é positivo. Nesse evento normalmente estão líderes de empresas da região, pais de alunos e diretores de escolas, ou seja, o público alvo para a prospecção de novas parcerias.

Porque a gente sabe que, na própria formatura, se a gente conseguisse desenvolver parcerias com várias empresas a gente teria uma melhora. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Se a comunicação institucional para voluntários e escolas receptoras possui benefícios do uso das redes sociais, do ponto de vista de novas parcerias com financiadores do programa, a comunicação poderia ser mais pessoal e direcionada para cada

empresa. Esse público parece não ser tão sensível à comunicação de massa utilizada nas redes sociais, que compete com outras tantas comunicações expostas ao mesmo tempo. Para buscar novas parcerias e empresas para o financiamento do programa, parece ser mais adequado o uso da “venda” pessoal como mecanismo padrão, dando maior pessoalidade ao processo e buscando indicações para empresas a serem prospectadas como parceiras.

4.2.10 Solução de problemas

O último fator analisado no presente trabalho foi a capacidade de resolução de problemas presente nas pessoas envolvidas no programa. Essa capacidade refere-se às lideranças, aos voluntários e aos alunos.

O primeiro ponto analisado durante as entrevistas foi de que a organização do programa está sendo reestruturada, corrigindo algumas dificuldades e incluindo um novo conselho de administração para agregar à estrutura já existente. Alguns “produtos” estão sendo analisados e reavaliados, porém a coordenadora da Júnior Achievement afirmou que o miniempresa (produto da Júnior Achievement estudado no presente trabalho) continuará, porém haverão algumas pequenas atualizações.

Dentro das dificuldades que o programa enfrenta, algumas são comuns e frequentes durante todos os anos de atuação, enquanto outras são consequência de acontecimentos esporádicos, mas que afetam os resultados. Nas dificuldades fixas, segundo comentado pela coordenadora do programa e voluntários, estão as greves que os professores costumam realizar nas escolas públicas; a baixa valorização que se dá pela sociedade ao trabalho voluntário; as barreiras das empresas para liberar seus funcionários mais cedo nos dias em que há encontro do programa, permitindo que eles atuem como voluntários no programa, além da pequena flexibilidade de horários para os funcionários participarem do programa. Além disso, as condições econômicas do país nos últimos anos, aliado à dificuldade de encontrar emprego fizeram com que diversas pessoas priorizassem o trabalho e abdicassem da possibilidade de participar como voluntários, evitando precisar sair mais cedo para participar do programa e, conseqüentemente, se desgastando com seus empregadores. Dessa forma, uma das grandes dificuldades enfrentadas atualmente, segundo a coordenadora da Júnior

Achievement, é encontrar pessoas dispostas a atuar como voluntários. Essa dificuldade vem sendo parcialmente solucionada pelos voluntários atuais, que tem convidado pessoas da sua rede de contatos para atuar junto no programa. Além disso, os dois voluntários entrevistados têm atuado apresentando o programa para mais pessoas e tornando agradável a visão sobre o trabalho voluntário desenvolvido.

Mesmo que a existência de problemas seja algo negativo ao programa, por outro lado esses problemas estimulam a resiliência dos voluntários, que acabam se desenvolvendo desde o início de participação no programa. Segundo afirmado pelo voluntário I, alguns problemas que surgem durante as jornadas precisam ser resolvidos no mesmo momento, sem possibilidades de discussão com a coordenadora do programa. Essa urgência faz com que os voluntários estejam preparados (ou se tornem preparados) para enfrentar qualquer tipo de problema, desenvolvendo sua resiliência. Nas entrevistas com o voluntário II ele afirmou "a gente já teve sucessos e insucessos. A gente aprende muito com os erros", o que demonstra uma grande capacidade de aprendizado e solução de problemas. Segundo a coordenadora da Júnior Achievement, em apenas alguns casos os mentores procuram a liderança do programa para auxílio na resolução dos problemas.

Eles têm liberdade para resolver problemas que acontecem. Mas as vezes acontecem coisas bem pontuais e aí eles [mentores] entram em contato na própria jornada mesmo para que eu possa auxiliar na jornada. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Mas eles [mentores] tem essa liberdade. Só realmente se eles são novos, tem alguma dúvida, aí eu sempre deixo meu Whatsapp, meu telefone. Eles não têm essa dificuldade de não ligar. (COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Eles mesmos [mentores] resolvem os problemas. Qualquer coisa eles sempre pedem a nossa intervenção. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Essa resiliência dos mentores voluntários se expande aos jovens que participam como achievers no programa, uma vez que, para atingir seus objetivos como miniempresa, necessitam estar preparados para enfrentar diversas dificuldades ao longo das jornadas. Ainda segundo o voluntário I, quando surge um problema, os advisers estimulam os alunos a resolverem os problemas e aprenderem como as coisas funcionam. Segundo o voluntário II, os problemas que normalmente ocorrem referem-se ao esquecimento de algum material para a produção, entre outros problemas desse tipo. As afirmações dos voluntários estão alinhadas com o que foi afirmado pelo ex-aluno

e pela coordenadora do programa, que complementaram sobre o auxílio dos voluntários na resolução dos problemas dentro do programa.

Quando a gente esbarrava em algo que a gente tinha dúvidas ou que estava incompleto a gente perguntava para alguém da Júnior, e eles era bem rápidos. Quando dava alguma briga ou discussão, ou a gente recorria aos advisers, que eram como professores para a gente, e aí eles nos ajudavam, ou a gente achava um jeito certo. O que importa é que tu tem que fazer dar certo. (EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT, 2018).

Não deu problema, porque eles têm gerenciado bem isso. O grupo da Júnior tem gerenciado muito bem qualquer tipo de problema. (COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL, 2018).

Se os voluntários e os alunos tiveram sua capacidade de resiliência testada e desenvolvida no programa, não foi diferente com a liderança do programa, que precisou se adaptar às novas condições do mercado durante a crise econômica que o país vem enfrentando para manter ativo o programa. Segundo a coordenadora da Júnior Achievement, o programa teve de ser adaptado à queda de recursos e fazer correções para manter as atividades mesmo sem recursos financeiros suficientes.

Além da resiliência, alguns outros pontos fortes foram citados pelos entrevistados. Segundo o voluntário II, a metodologia do programa, a qual desenvolve a noção de custos, avaliação de ideias e definição do preço final de venda dos produtos é também um dos pontos fortes, uma vez que prepara muito bem os jovens para o que enfrentarão nas suas carreiras profissionais. Já o ex-aluno comentou também sobre a importância do NEXA, que é o Núcleo de Ex-Achievers, o qual tem espaço para discutir melhorias e mudanças no programa. Entretanto, mesmo com a existência do núcleo dentro da estrutura da Júnior Achievement, o ex-aluno afirmou ser muito difícil ocorrerem alterações e melhorias no programa, uma vez que, de forma macro, a Júnior Achievement possui atuação e padrões mundiais. Dessa forma, uma alteração necessitaria ser discutida e replicada em todas as unidades do programa, sejam elas instaladas em Porto Alegre ou em qualquer outra cidade do mundo.

Também citado como ponto fraco está a dificuldade de acesso a recursos financeiros, captação de patrocínios, etc. Isso foi afirmado pelo voluntário II, que comentou das dificuldades que a Júnior Achievement vem enfrentando para se manter ativa mesmo com as dificuldades de recursos. Alinhado às limitações financeiras, outro problema grande enfrentado pela organização está a dificuldade de encontrar novos advisers para atuar no programa.

Apresentados os pontos fortes e fracos do programa, a liderança da Júnior Achievement parece ter grandes desafios a enfrentar para manter ativo o programa e desenvolvê-lo buscando a ampliação em demais escolas do escopo da Júnior Achievement do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, o programa vem reestruturando seu conselho de administração e estrutura estratégica para enfrentar esses problemas e voltar a se preocupar especificamente com o atingimento da missão do programa, que é “inspirar e impactar jovens e crianças por todo o Brasil”.

4.3 Análise Comparativa

Além das forças e fraquezas apresentadas, há forte relevância em cruzar as informações e análises buscando sinergias e diferenciações entre os programas. As principais diferenças encontradas foram:

Tabela 2 - Comparativo entre os casos (Estágio de maturação)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Surgiu em 2013. Está “pivotando” sua forma de atuação, buscando encontrar o melhor formato e processos internos para então escalar o “negócio”.	Se instalou no Rio Grande do Sul em 1994. Formato do negócio e os processos já foram estruturados. Tem buscado se adaptar às mudanças do mercado para sobreviver em momentos de crise econômica. Está passando por um processo de reestruturação da sua governança corporativa e busca compor um conselho de administração forte para reorganizar a ONG e voltar a estar presente em diversas escolas de Porto Alegre e Região Metropolitana, com ambições de voltar às escolas do interior do estado do Rio Grande do Sul, como era feito até alguns anos anteriores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As duas organizações apresentam níveis de estrutura e organização diferentes, o que pode ser explicado pelo tempo de implementação de cada um dos programas. Enquanto a Escola Convexo está “pivotando” e buscando o melhor formato, a Júnior Achievement busca se manter estável em tempos de “turbulência” na economia brasileira.

Mesmo que as duas organizações atuem no segmento da educação e com foco na mudança positiva no futuro dos jovens, os objetivos de cada uma são divergentes, conforme observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Comparativo entre os casos (Objetivos)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Possui um foco maior na resolução de problemas comunitários e na mudança de visão de mundo dos jovens, demonstrando “na prática” que eles possuem o poder de mudar as suas realidades. Tem atingido a sua missão como programa, inspirando jovens de comunidades periféricas e “instalando” uma visão empreendedora nos mesmos.	Atua na preparação dos jovens para o mercado de trabalho e sua vida profissional. É possível afirmar que atinge o objetivo que Horace Moses possuía em 1919 quando criou a ONG.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ambas as organizações atuam com foco no impacto social gerado através dos programas. Ainda assim, os objetivos são diferentes, o que altera, por consequência, a sua forma de atuação e público alvo, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Comparativo entre os casos (Público Alvo)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Escolas públicas de comunidades periféricas, onde o impacto da mudança é alto. Atua com alunos do ensino fundamental, o que demanda uma interação maior com os pais desses alunos.	Atua em escolas públicas e privadas, atingindo os alunos do segundo ano do ensino médio, demandando menor interação com os pais dos alunos. Acaba não atuando em escolas de comunidades tão periféricas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Levando em conta o que a diretora da Escola Mota e Silva (instalada na Vila Cruzeiro, comunidade periférica de Porto Alegre) afirmou sobre a capacidade de adaptação do programa da Escola Convexo, provavelmente a Júnior Achievement enfrentaria barreiras muito grandes se desejasse se instalar nas comunidades onde a Escola Convexo tem buscado se instalar, uma vez que seu programa possui um modelo bastante fixo e estruturado, sem disponibilidade para adaptação de acordo com a realidade da escola e comunidade. Além disso, a abordagem da Escola Convexo necessita ser diferenciada devido à idade dos alunos, que são adolescentes que ainda estão

no Ensino Fundamental, enquanto que o público da Júnior Achievement possui idade mais avançada (Ensino Médio).

Tabela 5 - Comparativo entre os casos (Formação Técnica)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Professores necessitam de uma formação base (licenciatura em matemática, português ou psicologia) para poder aplicar os conteúdos e ajudar os alunos nos projetos.	Para ser um mentor o mais importante é a experiência profissional e conhecimentos prévios (formais e informais) para ajudar os alunos na sua miniempresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto que o impacto social e propósito individual são fundamentais para trabalhar na Escola Convexo, na Júnior Achievement o mais importante é a vontade de ajudar com as experiências. Dessa forma, as metodologias e formas de controle utilizadas acabam sendo diferentes, exigindo diferentes níveis de proximidade da liderança, conforme observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Comparativo entre os casos (Proximidade da liderança)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Mentores e professores possuem forte autonomia. Mesmo trabalhando “dentro” do programa juntamente dos professores, as lideranças oferecem bastante liberdade para os mesmos, de forma que possam trabalhar de acordo com o que acreditam.	Mentores e professores possuem forte autonomia. Há forte necessidade de apoio da coordenação do programa para compensar a distância entre a liderança e os mentores voluntários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interessante observar que mesmo com objetivos, formatos e públicos alvo diferentes, a autonomia dada pela liderança aos professores e/ou voluntários é semelhante nos dois programas. Entretanto, quando observada a proximidade da liderança, a Escola Convexo acaba tendo maior proximidade, seja ela explicada pelo estilo de gestão da liderança ou pelo tamanho da organização.

Tabela 7 - Comparativo entre os casos (Abertura para feedback)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Grande espaço para feedback e abertura para conversas.	Pouco espaço para feedback e abertura para conversas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A abertura para feedbacks por parte dos professores da Escola Convexo acaba sendo oposta ao formato da Júnior Achievement. A explicação também pode estar relacionada ao tamanho da estrutura de cada programa, uma vez que a proximidade dos líderes da Escola Convexo facilita o processo de feedbacks, enquanto que na Júnior Achievement esse processo é dificultado pela complexidade da estrutura organizacional e limitação de recursos.

Tabela 8 - Comparativo entre os casos (Agilidade da organização)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Possui uma estrutura ágil e informal.	Possui uma estrutura formal e lenta, que necessita seguir uma hierarquia e procedimentos padronizados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, deve-se levar em conta os diferentes estágios de maturidade das organizações, o que pode ser a explicação para a estrutura ágil da Escola Convexo enquanto que a estrutura da Júnior Achievement demanda hierarquia e procedimentos burocráticos para a coordenação das pessoas. Entretanto, como ponto negativo dessa burocracia ocorre a desaceleração das mudanças na organização. Conforme comentado pelo ex-aluno do programa da Júnior Achievement, para realizar uma alteração na metodologia é necessária a aprovação da diretoria mundial do programa. Além disso, a mudança necessitaria ser aplicada em todas as “filiais” do programa no mundo.

Tabela 9 - Comparativo entre os casos (Interesse das escolas receptoras)

Escola Convexo	Júnior Achievement
Há um interesse das escolas receptoras oferecem uma atividade extracurricular aos alunos (algo que é pouco frequente nas escolas públicas).	O interesse principal parece ser desenvolver a marca da escola para favorecer novas vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante ressaltar que na entrevista com a coordenadora pedagógica de uma escola pública receptora do programa da Júnior Achievement houve uma semelhança

com a escola pública analisada no caso da Escola Convexo. Ambas as escolas apresentaram o interesse de receber o programa para o mesmo atuar como uma atividade extracurricular na escola, não havendo muita força a ideia de desenvolvimento da marca (interpretado como um padrão das escolas privadas que recepcionaram o programa da Júnior Achievement).

Dessa forma, mesmo com diversas semelhanças, os programas se tornam difíceis de serem comparados e mensurados de forma igual, uma vez que possuem diversidades e atuações diferenciadas. Ainda assim, a partir da análise das entrevistas, ambos parecem causar impacto altamente positivo na vida de diversos jovens do Rio Grande do Sul.

Figura 19 - Quadro Geral de Comparação

COMPARAÇÃO		
	ESCOLA CONVEXO	JÚNIOR ACHIEVEMENT
PROXIMIDADE DA LIDERANÇA	Proximidade e forte autonomia	Distância e forte autonomia. Coordenação
ABERTURA PARA FEEDBACK	Grande espaço para feedback e abertura para conversas.	Pouco espaço para feedback e abertura para conversas.
AGILIDADE DA ORGANIZAÇÃO	Estrutura ágil e informal.	Estrutura lenta e formal.
INTERESSE DAS ESCOLAS RECEPTORAS	Atividade extracurricular aos alunos	Desenvolver a marca da escola
ESTÁGIO DE MATURAÇÃO	Desde 2013 Pivotando para escalar	No RS desde 1994 Estruturada. Adaptação e sobrevivência.
OBJETIVOS	Problemas comunitários	Mercado de trabalho e carreira
PÚBLICO ALVO	Escolas públicas de comunidades periféricas Ensino fundamental.	Escolas públicas e privadas Alunos 2º ano ensino médio
FORMAÇÃO TÉCNICA	Formação base Perfil comportamental	Experiência profissional apenas

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implantação dos programas de educação empreendedora no ensino fundamental e médio em Porto Alegre e Região Metropolitana. Como base para o estudo foram utilizados os dez fatores da teoria de Slevin e Pinto (1986) para a análise dos dois programas de educação empreendedora presentes em Porto Alegre e Região Metropolitana: Escola Convexo e Júnior Achievement. Como o estudo ficou limitado à essa região, os resultados apresentados também ficam limitados ao mesmo espaço geográfico.

A partir da base teórica, pôde-se observar neste trabalho, através da realização de entrevistas em profundidade, a forma de criação e funcionamento dos programas estudados, buscando identificar quais são seus fatores mais fortes e quais os fatores mais fracos, o que permite observar possibilidades de melhorias em ambos. Além disso, ao entrevistar diferentes pessoas e papéis envolvidos em cada um dos programas, foi possível observar coerências e incoerências sobre o funcionamento de cada organização. No geral, as respostas dos entrevistados estiveram bastante alinhadas em cada programa, o que demonstrou que os fatores, independentemente do nível de implementação, então sendo trabalhados de forma coerente entre todas as partes.

Entre os pontos positivos a serem destacados, ambos os programas demonstraram que suas respectivas missões de programa e relacionamento interno são altamente importantes, principalmente por serem negócios de impacto social. Além disso, o apoio da comunidade e dos pais aparentou ser também bastante relevante para o sucesso na implementação do programa, com destaque para o caso da Escola Convexo, que ainda está em seus estágios iniciais de implementação do programa na Vila Cruzeiro em Porto Alegre. Em direção a esse ponto, ambos os programas possuem forte dependência da escola receptora, porém possuem um relacionamento bastante próximo e de longo prazo, reduzindo os riscos. Esse relacionamento próximo da escola permite ao programa ser auxiliado em momentos de dificuldades e em acessar a comunidade de forma facilitada, aproximando os diferentes agentes de interesse no programa e facilitando sua aceitação.

Uma visão a ser destacada refere-se a uma possível relação entre a visão otimista de mundo gerada nos alunos e sua respectiva motivação e engajamento dentro dos programas: à medida que se engajam mais no programa, os alunos pareceram desenvolver uma visão mais otimista com o futuro. Essa hipótese precisaria ser testada

quantitativamente, mas essa relação foi bastante clara nas entrevistas realizadas. Alinhado a isso, é importante destacar a capacidade de mudar a realidade a partir do impacto dos programas: o impacto gerado pela Escola Convexo aparenta possuir uma capacidade imensa de mudar o mundo na base da pirâmide da sociedade (classes sociais com renda mais baixa), enquanto que o impacto da Júnior Achievement possui uma capacidade imensa de mudar o mundo a partir da formação de lideranças empreendedoras.

Do ponto de vista das fraquezas dos programas, ambos aparentaram ter fracas suas atividades comerciais e de marketing, o que dificulta o acesso a recursos e novas parcerias. Como consequência, há uma forte dependência do ambiente econômico e da vontade espontânea de voluntários e empresas parceiras em participar e colaborar com o programa. Como sugestão, ambas as organizações poderiam desenvolver essas áreas e atividades, trabalhando mais forte na prospecção para novas implementações e novas fontes de recursos. Isso é ainda mais relevante no caso da Júnior Achievement, uma vez que já possui uma estrutura fixa e necessita de mais recursos para se manter. No caso da Convexo, essa necessidade parece ser tão importante quanto a preparação do negócio para ser escalado em novas escolas receptoras.

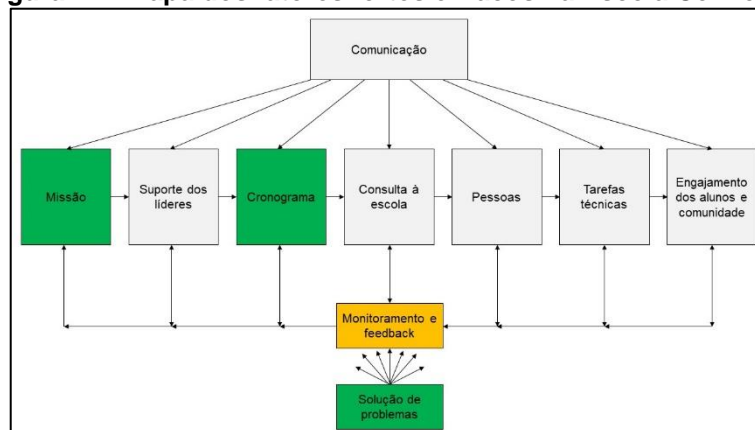
Figura 20 - Sugestões resumidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De forma específica, o programa da Escola Convexo apresentou como pontos fortes sua forte missão; seu planejamento das operações, mapeado através do seu cronograma; e sua capacidade de resolução de problemas e resiliência. Como fraquezas está principalmente o monitoramento e feedback, os quais mesmo com a proximidade entre os professores e alunos, o programa ainda possui poucos indicadores de acompanhamento e resultados.

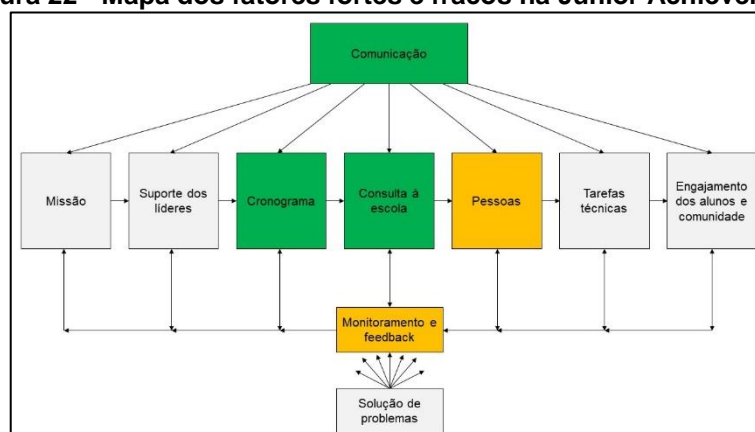
Figura 21 - Mapa dos fatores fortes e fracos na Escola Convexo.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Já na Júnior Achievement, os pontos fortes observados foram o cronograma e excelente planejamento das operações, possuindo inclusive, manuais e apresentação institucional preparada; forte relacionamento e apoio às escolas e pais; além da comunicação institucional forte, aproveitando-se da sua marca forte para se manter estável e lembrada por muitas pessoas. Como ponto fraco, a organização possui uma forte dependência nas pessoas do programa, o que somado às fracas barreiras de saída (voluntários podem desistir facilmente) e processo seletivo limitado para os voluntários do programa permitem que pessoas “ruins” do ponto de vista técnico e comportamental possam ser incluídas no programa, havendo fortes possibilidades de queimar a imagem do programa (uma das suas forças) com a escola receptora, pais e empresas parceiras. Além disso, a atividade de prospecção de empresas parceiras e voluntários necessita ser melhorada para manter e desenvolver o programa nos próximos anos. Por fim, o monitoramento e feedback do programa poderia ser ampliado e utilizado não apenas como mecanismo de controle, mas também como ferramenta de desenvolvimento pessoal para todos os envolvidos, havendo inclusive, a possibilidade de uso dos dados para estimular o primeiro emprego dos melhores achievers.

Figura 22 - Mapa dos fatores fortes e fracos na Júnior Achievement.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O estudo aqui apresentado teve como limitação a abrangência geográfica de análise, uma vez que os dois casos relatam experiências dos Programas em Porto Alegre e Região Metropolitana, além do escopo do estudo, que ficou restrito aos 10 fatores sugeridos por Slevin e Pinto (1986) para analisar a implementação de projetos e programas. Dessa forma, não foram analisadas questões comerciais, financeiras e outros pontos que seriam relevantes para a análise do programa do ponto de vista de modelo de negócios e estratégia da organização.

A partir do presente estudo, novas pesquisas poderão ser realizadas no país utilizando os dados e fatores mapeados, trabalhando assim, de forma quantitativa para o entendimento dos programas de educação empreendedora em todo o país. Nesse sentido, novos estudos poderão investigar se a comunidade tem maior importância e relevância em negócios de impacto social menos estruturados como o da Escola Convexo, enquanto que os programas mais estruturados como o da Júnior Achievement dependeriam menos do apoio da comunidade;

Além disso, os resultados do presente trabalho evidenciam a importância de uma mensuração dos impactos dos programas nos diferentes níveis: O quanto as comunidades/escolas/alunos são afetadas/desenvolvidas com o programa? Há diferença de impacto entre escolas públicas e privadas? Há diferença de impacto entre regiões centrais e interior?

Por fim, estudos quantitativos poderiam avaliar a correlação entre visão de mundo otimista e engajamento dos alunos e professores/voluntários no programa, bem como a gestão dos programas considerando os dez fatores de implementação para os programas de educação empreendedora em todo o país.

REFERÊNCIAS

- BECHARD, J.; TOULOUSE, J. Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 317-332, 1998.
- BITTENCOURT, B. A.; FIGUEIRÓ, P. S; SCHUTEL, S. The Impact of Social Innovation: **Benefits and Opportunities from Brazilian Social Business**. Revista Espacios, v. 38, 2017.
- CLEMENHAGEN, C.; CHAMPAGNE, F. Quality assurance as part of Program Evaluation: Guidelines for managers and clinical department head. Quality Review Bulletin, 1986.
- CLEMENTS, J. P.; GIDO, J. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cangaça Learning, 5ª ed., 2013.
- CO, M.; MITCHELL, B. Entrepreneurship education in South Africa: a nationwide survey. **Education + Training**, v. 48, n. 5, p. 348-359, 2006.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. Green paper – entrepreneurship in Europe. Bruxelas, 2003. Disponível em: < http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/entrepreneurship_europe.pdf>. Acesso em: 21 mai 2018.
- COORDENADORA ESCOLA ELDORADO DO SUL. **Entrevista VIII**. [out. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (34 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice II desta monografia.
- COORDENADORA JUNIOR ACHIEVEMENT. **Entrevista VI**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (37 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice I desta monografia.
- CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.
- DIRETORA MOTA E SILVA. **Entrevista I**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (25 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice II desta monografia.
- DOLABELA, F. **A ponte mágica**. São Paulo: Cultura Editores, 2004.
- DOLABELA, F. **Empreendedorismo: uma forma de ser**. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003a.
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.
- DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora: **O ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOLABELA, F.; FILION, L. J. Fazendo revolução no Brasil: a introdução da pedagogia empreendedora nos estágios iniciais da educação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, 2013.

EMPREENDEDOR CONVEXO. **Entrevista II**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (30 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice I desta monografia.

ENDEAVOR. **Boas Práticas de Educação Empreendedora**: 4 histórias para provocar mudanças, 2017. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/boas-praticas-de-educacao-empreendedora-4-historias-para-provocar-mudancas/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

ESCOLA CONVEXO. **Material Interno Convexo**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <brunoabittencourt@gmail.com> em 01 out. 2018b.

ESCOLA CONVEXO. **Nossa História**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.escolaconvexo.com.br/about-me/>>. Acesso em: 04 abr 2018a.

EUROPEAN COMMISSION. 2002. **Final Report of the Expert Group Best Procedure Projects on Education and Training for Entrepreneurship**. 2002. Disponível em: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/23144/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>>. Acesso em: 21 mai 2018.

EX-ALUNO JUNIOR ACHIEVEMENT. **Entrevista VII**. [out. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (38 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice III desta monografia.

FERREIRA, L. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FRETSCHNER; MICHAEL; WEBER, S. Measuring and Understanding the Effects of Entrepreneurial Awareness Education. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 3, p. 410–428, 2013.

GALLOWAY, L. et al. Enterprise skills for the economy. **Education + Training**, v. 47, n. 1, p. 7-17, 2005.

GARTNER, W. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 15-28, 1990.

GIBB, A. The enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. **International Small Business Journal**, v. 11, n. 3, p. 11-34, 1993.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2016**. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Report 2017/2018**. Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2018. Disponível em: <<https://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202017-2018%20Global%20Report.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

GREMBOWSKI, D.; BLALOCK, A.B. **Evaluating Program Implementation**. Evaluating Social Programs at the State and Local Level: The JTPA Evaluation Design Project. Editora Kalamazoo MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1990.

HARTZ, Z.M.A.. Avaliação em Saúde: **dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1997. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/3zcf/pdf/hartz-9788575414033.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

HEBERT, R.; LINK, A. In search of the meaning of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 1, p. 39-49, 1989.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. 5ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HENRY, C.; HILL, F.; LEITCH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. **Education + Training**, v. 47, n. 2, p. 98-111, 2005a.

HENRY, C.; HILL, F.; LEITCH, C. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II. **Education + Training**, v. 47, n. 3, p. 158-169, 2005b.

HILLS, G. Variations in university entrepreneurship education: an empirical study of an evolving field. **Journal of Business Venturing**, v. 3, p. 109-22, 1988.

HYTTI, U.; O'GORMAN, C. What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries, **Education + Training**, v. 46, n. 1. p. 11-23, 2004.

JA-YE EUROPE. Company programme: survey report. 2007. Disponível em: <<http://www.jaurope.org/>>. Acesso em: 21 mai 2018.

JÚNIOR ACHIEVEMENT BRASIL. **Treinamento ME 2018**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <daisy.scosta@jars.org.br> em 21 set. 2018.

JÚNIOR ACHIEVEMENT RS. **Institucional**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.jabrasil.org.br/jars>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

JÚNIOR ACHIEVEMENT WORLDWIDE. **About JA**. Boston, 2018. Disponível em: <<https://www.jaworldwide.org>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

JÚNIOR ACHIEVEMENT. **Institucional**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.jabrasil.org.br/jabr/junior-achievement/institucional>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

KIRBY, D. Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? **Education + Training**, v. 46, n. 8/9, p. 510-519, 2004.

KURATKO, D. F. The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Baylor University**, p. 577-597, 2005.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. Entrepreneurship: Theory, process, practice. Mason. **OH: South-Western College Publishers**, 2004.

LOPES, R. M. A. Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas. Rio de Janeiro, Elsevier; São Paulo Sebrae, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A., Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2010.

MCMULLAN, W.; LONG, W. Entrepreneurship education in the 1990s. *Journal of Business Venturing*, v. 2, p. 261-275, 1987.

NABI, G.; LIÑÁN, F.; FAYOLLE, A.; KRUEGER, N.; WALMSLEY, A. The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 277–299, 2017.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D.P. **Critical factors in successful project implementation**. *IEEE Transactions Engineering Management*, v. EM-34, n. 1, p. 22-27, 1987.

PITTAWAY, L.; HANNON, P.; GIBB, A.; THOMPSON, J. Assessment Practice in Enterprise Education. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 15, n. 1, p. 71–93, 2009.

PLASCHKA, P.R.; WELSCH, H.P. Emerging structures in entrepreneurship education: Curricular designs and strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 14, n. 3, p. 55–71, 1990. Link.

PROFESSORA CONVEXO. **Entrevista III**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (35 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice I desta monografia.

PULSAR | HUB DE CULTURA EMPREENDEDORA. **Sobre**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/pulsar-hub-de-cultura-empreendedora/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

PULSAR. **Sobre**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/somospulsarcc/about/?ref=page_internal>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SCHAEFER, R.; MINELLO, I. F. Educação empreendedora: Premissas, objetivos e metodologias. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>>. Acesso em 02 abr 2018. 2016.

SLEVIN, D. P.; PINTO, J. K. **The project implementation profile**: new tool for project managers. *Project Management Journal*, v. 17, n. 4, p. 57–70. 1986. Disponível

em: <<https://www.pmi.org/learning/library/project-implementation-profile-tool-project-managers-5220>>. Acesso em: 31 mai. 2018.

TV ASSEMBLEIA LEGISLATIVA - RS. **Faça a Diferença – Empreendedorismo Social**. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=XMRb92MpVBY>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

U.S. GENERAL ACCOUNTING OFFICE. Program Evaluation and Methodology Division. **Case study evaluations**. Washington, DC: Government Printing Office. 1990.

VESPER, K.H.; MCMULLEN, W.E. Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 1, p. 7–13, 1988.

VOLUNTÁRIO I JUNIOR ACHIEVEMENT. **Entrevista IV**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .mp3 (35 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice I desta monografia.

VOLUNTÁRIO II JUNIOR ACHIEVEMENT. **Entrevista V**. [set. 2018]. Entrevistador: Vinícius Schreiber Nunes. Porto Alegre, 2018. 1 arquivo .m4a (63 min.). O roteiro dessa entrevista encontra-se apresentado no Apêndice I desta monografia.

WHOLEY, J.S.; HATRY, H. P., NEWCOMER, K. E. **Handbook of Practical Program Evaluation**. 4ª ed. Editora John Wiley & Sons, 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A

Modelo de questionário sugerido por Slevin e Pinto (1986, tradução nossa) e que servirá de base para os questionários que serão aplicados no estudo:

1. Missão do projeto

- A missão do projeto é clara?
- Eu entendi por que o que projeto está sendo considerado?
- Ele é necessário?
- Eu acredito que seja possível alcançar os objetivos?
- As metas são específicas e funcionais?

2. Suporte da direção do projeto

- Os diretores estão convencidos de que o projeto é necessário?
- Eles estão convencidos de que os objetivos serão alcançados?
- Eles têm facilitado para todos que serão afetados pelo projeto?
- Eu e os diretores entendemos minha função no processo de implementação?
- Eu tenho a confiança deles?
- Eles irão me apoiar, mesmo em crises?

3. Cronograma do projeto

- O cronograma faz sentido? Ele é funcional?
- A alocação das pessoas, do tempo e dinheiro é aceitável?
- Eu estou satisfeito e eu tenho espaço no planejamento?
- A organização seguirá o plano?
- Preciso me preocupar com cortes de custos ou alterações no cronograma sem consultas?
- O plano possui folgas que permitam o aumento de custos e aumento dos prazos?

4. Consulta ao cliente

- Eu entendi o cliente?
- Eu sei o que ele quer? Ou é o que eu quero que ele queira?
- Eu agendei reuniões regulares com o cliente para mantê-lo atualizado sobre o andamento do projeto?

- Quem é a principal pessoa no cliente que irá apoiar esse projeto?
- É necessária alguma atividade política para alcançar a aceitação do cliente?
- O cliente está aceitando ou resistindo?

5. Pessoas

- Eu tenho a oportunidade de construir e treinar pessoalmente meu time do projeto?
- Precisarei utilizar as pessoas que já estão trabalhando comigo?
- Eu já tenho lidado com meu time? Eu já trabalhei com eles antes?
- Eu posso confiar nos meus principais subordinados?
- A minha equipe possui os tipos de pessoas que eu preciso? Eu vou precisar contratar pessoas de fora da organização?
- Eu estou satisfeito com o treinamento e habilidades do time

6. Tarefas técnicas

- Eu tenho atribuído os problemas técnicos para as pessoas certas?
- Eu tenho documentado e detalhado adequadamente as tecnologias necessárias?
- As tecnologias estão funcionando bem?
- O meu time entendeu todos os aspectos tecnológicos necessários para o sucesso?
- Eu planejei fazer atualizações tecnológicas com a menor alteração no projeto?

7. Engajamento do cliente

- Eu considere antecipadamente uma estratégia de vender esse projeto para os clientes?
- Eu tenho espaço para negociar com eles?
- Em épocas de crise do projeto, eu tenho resolvidores de problemas prontos para ajudar os clientes?
- A equipe do projeto será contratada apenas para isso ou será mantida após o projeto?
- A organização enxerga esse acordo como único ou os membros estão ajudando a organização a identificar outros clientes potenciais?

8. Monitoramento e feedback

- Eu tenho solicitado feedback regularmente aos integrantes do time sobre como está o andamento do projeto?
- Eu consulto regularmente a performance dos membros do time?
- O projeto está adiantado, atrasado ou no prazo?
- Os integrantes do time do projeto mantêm as pendências atualizadas no cronograma?
- Eu criei canais de feedback formal, ou eu utilizo métodos informais?
- Eu estou monitorando o funcionamento do sistema? Nós estamos simplesmente sendo informados sobre o que nós queremos ouvir?

9. Comunicação

- Eu comuniquei claramente o time do projeto sobre os objetivos e metas do projeto?
- Os membros do time têm canais formais de comunicação comigo? Eles podem me encontrar na minha mesa de trabalho?
- Eu forneço regularmente relatórios escritos em resposta ao time?
- Eu estou usando o time para manter os canais de comunicação abertos com a organização tão bem quanto com o cliente?
- Esse projeto é visível ou secreto para o resto da organização?
- Eu estou atento a rumores sobre o projeto?

10. Solução de problemas

- Eu encorajo todos do time a monitorar o projeto e estar alerta a problemas nas áreas?
- O time tem as capacidades requeridas para resolver os problemas que eles enfrentam? Eu preciso ir ao mercado procurar pela ajuda de especialistas?
- Se ocorrerem problemas, nós conseguimos resolvê-los rapidamente?
- Existem potenciais problemas que poderiam matar o projeto?
- Eu resolvo os problemas imediatamente? Eu deixo os problemas de lado?
- Nós temos capacidades suficientes para a resolução de problemas?

APÊNDICE A

Estrutura do questionário 1 a ser aplicado com os “fornecedores” responsáveis pela implantação (empreendedores, professores do programa, etc.) (SLEVIN; PINTO, 1986).

Introdução:

- Nome:
- Profissão / formação:
- Nome do programa: (Escola Convexo ou Júnior Achievement?)
- Escola / Município do programa:
- Há quantos meses você está trabalhando no programa?
- Há quanto meses o programa foi implementado nessa escola?
- Em média, quantos alunos frequentam o programa na sua escola?
- Qual sua função dentro do programa?
- Você participou da implantação do programa? Como foi o processo?

1. Missão do projeto:

- Qual a história do programa? Como que ele muda a vida dos alunos?
- Existem metas definidas? Você acredita ser possível atingi-las? Como elas funcionam?

2. Suporte dos líderes do programa:

- Como ocorre o apoio dos líderes do programa aos professores e parceiros? O quanto você confia nos “executores”?
- Como você trabalha para facilitar o trabalho dos “executores”?
- Atualmente, qual a sua função/tarefas desenvolvidas no programa?
- Como você interage com a escola receptora?

3. Cronograma do projeto:

- O programa possui um plano de trabalho, com previsão de alocação das pessoas, tempo e dinheiro? Como ocorre?
- O quanto esse plano é seguido/respeitado? Como ocorre o acompanhamento da sua execução?

4. Consulta à escola:

- Como ocorreu a escolha da escola receptora?
- Como ocorreu o contato e alinhamento com a escola receptora durante a implantação do programa? Qual foi a receptividade dela para o projeto?
- Na sua opinião, qual a percepção atual da escola receptora sobre o programa? Está melhor ou pior do que na etapa de implantação?

5. Pessoas do programa:

- Como ocorre o processo de recrutamento e seleção de professores, mentores e outros parceiros? Quais as competências buscadas?
- Na sua opinião, qual o nível de engajamento das pessoas da equipe? Elas estão unidas na missão do programa?

6. Tarefas técnicas:

- Qual a sua percepção sobre a qualidade (qualificação, competências e conhecimentos) e quantidade de colaboradores envolvidos no programa? Eles recebem treinamento constantemente?
- As tarefas executadas exigem elevado conhecimento técnico? Qual o nível de exigência para trabalhar no programa?
- O programa possui processos claros e mapeados? Como funciona esse mapeamento e a execução?

7. Engajamento dos alunos e apoio da comunidade:

- Na sua visão, como está o engajamento dos alunos no programa?
- A comunidade tem apoiado o programa? Esse apoio tem aumentado ou reduzido ao longo do tempo? Por quê?
- Qual a percepção dos pais dos alunos sobre o programa?

8. Monitoramento e feedback:

- As pessoas envolvidas recebem feedback regularmente? Como ocorre?
- Como ocorre o monitoramento sobre o andamento do programa? E do seu desempenho individual?

- Vocês possuem indicadores de desempenho? Costumam construir relatórios de acompanhamento?

9. Comunicação:

- Qual a forma de comunicação da equipe (professores/mentores)? Ela é frequente? Coletiva x Individual?
- Como o programa se comunica com os outros envolvidos (escola receptora, comunidade, pais, etc.)?

10. Solução de problemas:

- Quais são as principais barreiras / desafios enfrentados para o sucesso do programa? Como vocês tem buscado resolver esse problema?
- Quais as principais dificuldades e desafios que vocês já enfrentaram desde o início?
- Na sua opinião, o quanto a sua equipe está preparada para solucionar e vencer as dificuldades que surgem no caminho do programa? Qual a capacidade de resolver problemas?
- Na sua opinião, o que ameaça o futuro e continuidade do programa?
- Na sua opinião, quais são as forças e fraquezas da sua equipe?
- Gostaria de fazer mais algum comentário ou contribuição para o estudo?

APÊNDICE B

Estrutura do questionário 2 a ser aplicado com os “clientes” dos programas (diretores, professores das escolas receptoras, etc.) (SLEVIN; PINTO, 1986).

Introdução:

- Nome:
- Profissão / formação:
- Nome do programa: (Escola Convexo ou Júnior Achievement?)
- Escola / Município do programa:
- Há quantos meses você está trabalhando na escola receptora?
- Há quanto meses o programa foi implementado nessa escola?
- Em média, quantos alunos frequentam o programa na sua escola?
- Qual sua função na escola?
- Você trabalhava na escola na época da implantação do programa? Como foi o processo?

1. Missão do projeto:

- Como você enxerga a função social do programa? Como que ele muda a vida dos alunos?
- Existem metas definidas? Vocês possuem alguma meta conjunta? Qual o impacto do programa na escola (outros alunos, desempenho, etc.)?

2. Suporte dos líderes do programa:

- Como ocorre o apoio dos líderes do programa aos professores e parceiros?
- Os líderes/empreendedores costumam vir até a escola para acompanhar o andamento do programa?
- Como ocorre a sua interação com os líderes do projeto? Como os líderes interagem com a escola receptora?
- Você tem espaço para fazer críticas e/ou sugestões no programa?

3. Cronograma do projeto:

- Vocês possuem um plano de trabalho conjunto com o programa, com previsão de resultados, número de alunos, marcos de acompanhamento? Como ocorre?
 - O quanto esse plano é seguido/respeitado? Como ocorre o acompanhamento da sua execução?
4. Consulta à escola:
- Como ocorreu o contato do programa com a escola de vocês? Vocês buscaram o programa ou eles buscaram vocês?
 - Qual foi a receptividade de vocês para o programa?
 - Qual a sua percepção atual sobre o programa? Você acha que está melhor ou pior do que na etapa de implantação (quando apresentaram o programa para vocês)?
5. Pessoas do programa:
- Na sua opinião, os professores/mentores do programa (não da escola) são competentes para a sua função?
 - Na sua opinião, qual o nível de engajamento das pessoas da equipe? Elas estão unidas na missão do programa?
 - Há algum impacto do programa no trabalho dos professores da escola? O programa facilita a vida dos professores durante o ano letivo?
6. Tarefas técnicas:
- Qual a sua percepção sobre a qualidade (qualificação, competências e conhecimentos) e quantidade de professores/mentores envolvidos no programa? Eles recebem treinamento constantemente?
 - As tarefas executadas exigem elevado conhecimento técnico? Você sabe qual o nível de exigência para trabalhar no programa? É diferente do nível dos professores da escola?
7. Engajamento dos alunos e apoio da comunidade:
- Na sua visão, como está o engajamento dos alunos no programa?

- A comunidade tem apoiado o programa? Esse apoio tem aumentado ou reduzido ao longo do tempo? Por quê?
- Qual a percepção dos pais dos alunos sobre o programa?

8. Monitoramento e feedback:

- A escola costuma dar um feedback aos empreendedores, professores e mentores do programa sobre o andamento?
- Como vocês monitoram o andamento do programa?
- Vocês possuem indicadores de desempenho da escola? Como o programa interfere/colabora para esses indicadores?

9. Comunicação:

- Qual a forma de comunicação dos empreendedores com a escola? Ela é constante e frequente?
- Como os empreendedores se comunicam com os pais e comunidade?
- Como a escola se comunica com os pais e comunidade em relação ao programa?

10. Solução de problemas:

- Quais são as principais barreiras / desafios enfrentados para o sucesso do programa? Como vocês tem buscado ajudar os empreendedores a resolver algum possível problema?
- Quais as principais dificuldades e desafios que o programa já enfrentou desde o início?
- Na sua opinião, o quanto o programa está preparado para solucionar e vencer as dificuldades que surgem no caminho?
- Na sua opinião, o que ameaça o futuro e continuidade do programa?
- Na sua opinião, quais são as forças e fraquezas da equipe do programa?
- Gostaria de fazer mais algum comentário ou contribuição para o estudo?

APÊNDICE C

Estrutura do questionário 3 a ser aplicado com os usuários do programa (alunos, pais, etc.) (SLEVIN; PINTO, 1986).

Introdução:

- Nome:
- Série/Ensino Fundamental ou Médio:
- Nome do programa: (Escola Convexo ou Júnior Achievement?)
- Escola / Município do programa:
- Há quantos meses estuda na escola?
- Há quantos meses participa do programa?
- Em média, quantos alunos frequentam o programa na sua escola?
- Você já estudava na escola na época da implantação do programa? O que você lembra?

1. Missão do projeto:

- Como foi o teu início no programa? Como ele tem te ajudado na escola, família, amigos, etc.?
- Vocês tem objetivos definidos dentro do programa (número de alunos que frequentam, pessoas novas, projetos desenvolvidos, etc.)?

2. Suporte dos líderes do programa:

- Você conhece o inventor/idealizador do programa? Ele costuma vir na escola?
- Você costuma conversar com ele?
- Você tem espaço para dar ideias e fazer críticas ou sugestões?

3. Cronograma do projeto:

- Dentro do programa, vocês possuem algum plano para o ano, com objetivos de projetos para a comunidade, quantidade de alunos até o final do ano, planos para o final do ano, etc.?
- Vocês estão seguindo esse plano? Está dando certo? Como vocês fazem?

4. Consulta à escola:

- Como você foi convidado para participar do programa?
- Você já era aluno da escola?
- Qual foi a sua primeira impressão quando ouviu falar sobre o programa? E agora?
- Qual a sua percepção atual sobre o programa? Você acha que se tornou uma pessoa melhor participando do programa? Por que?

5. Pessoas do programa:

- Você confia no trabalho dos professores/mentores do programa? Por que?
- O quanto os professores/mentores te ajudam no teu aprendizado?
- Com a ajuda dos professores/mentores do programa, você sente mais facilidade para aprender o conteúdo das aulas do ensino fundamental/médio?

6. Tarefas técnicas:

- Na sua opinião, os professores/mentores do programa são bastante competentes para trabalharem no programa com vocês alunos?
- Eles demonstram conhecer bastante sobre o que estão falando?

7. Engajamento dos alunos e apoio da comunidade:

- O quanto você está "pilhado" para frequentar e participar do programa toda semana? E os teus colegas?
- A sua comunidade tem apoiado o programa? Eles procuram saber o que está acontecendo? Eles enxergam resultado nas ações que vocês realizam?
- Qual a percepção dos seus pais sobre o programa? Eles te estimulam a ir e participar?

8. Monitoramento e feedback:

- Os professores e mentores do programa costumam dar espaço para vocês falarem sobre o que estão achando sobre o programa?
- Alguém do programa costuma conversar contigo individualmente e entender as tuas opiniões?

9. Comunicação:

- Como funciona a comunicação dos professores/mentores do programa com vocês fora da escola? Vocês tem um grupo de Whatsapp?
- Como os professores e mentores do programa se comunicam com os pais de vocês e a comunidade?
- Como a escola se comunica com os pais de vocês e a comunidade em relação ao programa?

10. Solução de problemas:

- O que tem dificultado mais para que vocês participem mais do programa?
- Na tua opinião, por que alguns dos teus colegas não frequentam o programa?
- Na sua opinião, o que ameaça o teu futuro e continuidade no programa?
- Gostaria de fazer mais algum comentário ou contribuição para o estudo?