

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LENARA VALENTE DA SILVA**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ESTUDO DESCRITIVO DE UM PROGRAMA DE  
ATRAÇÃO, CAPACITAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE JOVENS NA NOVA  
ECONOMIA**

**Porto Alegre**

**2024**

LENARA VALENTE DA SILVA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ESTUDO DESCRITIVO DE UM PROGRAMA DE  
ATRAÇÃO, CAPACITAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE JOVENS NA NOVA  
ECONOMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Davide Carbonai

**Porto Alegre**

**2024**

LENARA VALENTE DA SILVA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ESTUDO DESCRITIVO DE UM PROGRAMA DE  
ATRAÇÃO, CAPACITAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE JOVENS NA NOVA  
ECONOMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 07 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Orientador: Davide Carbonai (Presidente da Banca)

---

Profa. Convidada: Christine da Silva Schröder

## RESUMO

Os objetivos da presente pesquisa incluíram identificar práticas de governança, verificar e descrever as aplicadas no programa Nova Geração, analisar desafios nas práticas entre as edições e identificar práticas bem encaminhadas e passíveis de implementação ou melhoria. Os procedimentos metodológicos incluíram um estudo descritivo com orientação qualitativa, utilizando entrevistas em profundidade e pesquisa documental. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado baseado nas premissas e mecanismos da revisão teórica. A análise de dados envolveu a seleção, simplificação e categorização de informações conforme os objetivos da pesquisa. Apresentou-se as principais práticas de governança do programa Nova Geração/Geração Caldeira, destacando aquelas que estão bem encaminhadas e as possibilidades de aprimoramento ou melhorias. A revisão teórica abrangeu conceitos relacionados ao programa, ao Instituto Caldeira, às concepções de governança, com foco especial em suas práticas. Características das premissas e mecanismos do "Código de boas práticas em governança pública" são evidenciadas entre as práticas de governança. A coleta de dados envolveu análise documental e entrevistas com roteiro semiestruturado aplicado a três dos quatro gestores do programa, adaptado conforme as características das premissas e mecanismos identificados. O estudo buscou reunir e converter dados em informações sobre os desafios específicos de governança na intervenção para atrair, capacitar e empregar jovens na nova economia no Rio Grande do Sul. Analisou-se iniciativas do Instituto Caldeira, em parceria com o programa Nova Geração, para diagnosticar o contexto estadual. A viabilidade foi examinada por meio de um caso concreto, permitindo a identificação de características dessa realidade em âmbito estadual. Quanto à oportunidade, destacou-se a necessidade de ampla divulgação para análises adicionais, propostas de soluções e estabelecimento de parcerias. O estudo visou descrever o alcance da ação, agentes envolvidos, investimentos, o papel do Instituto Caldeira, a configuração das relações de trabalho e as influências no desenvolvimento pessoal das novas gerações. Este estudo apresenta uma análise detalhada do Programa, realizado durante a semana de 08 a 12 de janeiro de 2024. A pesquisa baseou-se em duas principais fontes de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores do programa. A etapa de coleta de dados consistiu na meticulosa organização de informações em blocos descritivos, seguindo a estrutura delineada no desenvolvimento do estudo. A análise documental desempenhou um papel crucial na obtenção de detalhes específicos sobre o programa, envolvendo a revisão minuciosa de vídeos e documentos oficiais relacionados. Além disso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores do programa, utilizando um roteiro previamente elaborado. Propôs-se valorizar e fomentar práticas de governança, promovendo parcerias público-privadas menos burocratizadas em nível estadual. O conhecimento gerado pode servir como análise do panorama atual, despertando interesse para estudos futuros e ideias de melhoria, fortalecendo parcerias. O estudo é relevante para diversos *stakeholders* no ecossistema de inovação estadual, buscando alavancar o desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Nova Geração. Instituto Caldeira. Práticas de Governança.

## ABSTRACT

*The objectives of this research included identifying governance practices, verifying and describing those applied in the “Nova Geração” program, analyzing challenges in practices between editions, and identifying well-advanced practices and those open to implementation or improvement. Methodological procedures included a descriptive study with qualitative orientation, employing in-depth interviews and documentary research. The interviews followed a semi-structured script based on the premises and mechanisms of theoretical review. Data analysis involved the selection, simplification, and categorization of information according to the research objectives. The main governance practices of the “Nova Geração/Instituto Caldeira” program were presented, highlighting those that are well-advanced and opportunities for enhancement or improvement. The theoretical review encompassed concepts related to the program, the “Instituto Caldeira”, governance conceptions, with a special focus on its practices. Characteristics of the premises and mechanisms of the “Code of Good Practices in Public Governance” are evidenced among governance practices. Data collection involved documentary analysis and interviews with a semi-structured script applied to three out of four program managers, adapted according to the characteristics of the identified premises and mechanisms. The study sought to gather and convert data into information about specific governance challenges in the intervention to attract, empower, and employ young people in the new economy in Rio Grande do Sul. Initiatives of the “Instituto Caldeira”, in partnership with the “Nova Geração” program, were analyzed to diagnose the state context. Viability was examined through a specific case, allowing the identification of characteristics of this reality at the state level. Regarding opportunity, the need for widespread dissemination for additional analyses, proposed solutions, and partnership establishment was highlighted. The study aimed to describe the scope of action, involved agents, investments, the role of the “Instituto Caldeira”, the configuration of work relations, and influences on the personal development of new generations. This study presents a detailed analysis of the Program, conducted during the week of January 8th to 12th, 2024. The research was based on two main data sources: documentary analysis and semi-structured interviews with program managers. The data collection stage consisted of meticulously organizing information into descriptive blocks, following the structure outlined in the study's development. Documentary analysis played a crucial role in obtaining specific details about the program, involving the thorough review of related official videos and documents. Additionally, semi-structured interviews were conducted with program managers, using a previously prepared script. The study aimed to promote and foster governance practices, promoting less bureaucratic public-private partnerships at the state level. The knowledge generated can serve as an analysis of the current landscape, sparking interest for future studies and improvement ideas, strengthening partnerships. The study is relevant to various stakeholders in the state's innovation ecosystem, seeking to leverage development.*

**Keywords:** Nova Geração. Instituto Caldeira. Governance Practices.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2 SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDO.....</b>	<b>9</b>
<b>3 CONTEXTO DE ESTUDO: O INSTITUTO CALDEIRA.....</b>	<b>10</b>
<b>4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>22</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
5.1 Resultados e interpretação dos dados coletados.....	25
5.1.1 Prolegômenos – Como nasceu a ideia do Programa?.....	26
5.1.2 Panorama geral – público-alvo, finalidade, ecossistema, metodologia e mantenedores.....	27
5.1.3 Campanhas de divulgação – atração do público-alvo.....	27
5.1.4 Capacitação – Trilhas Educacionais e Fases.....	28
5.1.4.1 Nova Geração.....	29
5.1.4.2 Geração Caldeira.....	30
5.1.5 Empregabilidade.....	30
5.1.6 Edições realizadas.....	31
5.2 Coleta de dados – Entrevistas.....	31
5.2.1 Primeiro Bloco de Questões – Base da Governança.....	32
5.2.1.1 Integrantes da Governança.....	33
5.2.2 Segundo Bloco de Questões – Premissas de boas práticas de Governança.....	34
5.2.2.1 Importância da Coordenação na Resolução de Conflitos.....	34
5.2.2.2 Transparência no acesso às informações.....	35
5.2.2.3 Implementação de compliance para alinhamento às normas.....	35
5.2.2.4 Ética e Integridade como norteadoras de condutas e alinhamento de interesses.....	37
5.2.2.5 Transformação digital nos processos.....	38
5.2.2.6 Equidade como tratamento igualitário e equânime.....	39
5.2.2.7 Cultura organizacional como propulsão e geração de valor.....	39
5.2.2.8 Prestação de contas – abrangência, atos e omissões.....	40
5.2.2.9 ESG – Ambiental, Social e Governança.....	41
5.2.3 Terceiro Bloco de Questões – Mecanismos de boas práticas de Governança.....	41
5.2.3.1 Controle como ferramenta de monitoramento e tomada de decisão.....	40
5.2.3.2 Estratégia como guia e seleção de objetivos.....	42
5.2.3.3 Liderança como fortalecimento de resultados e valores.....	43
5.2.4 Quarto Bloco de Questões – Perspectivas Gerais.....	44

	6
5.2.4.1 Desafios enfrentados nas práticas de governança ao longo do programa.....	44
5.2.4.2 Práticas de Governança bem encaminhadas.....	45
5.2.4.3 Pontos apontados para melhoria ou implementação.....	46
5.2.4.4 Considerações Complementares.....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUÇÃO

O panorama contemporâneo das dinâmicas econômicas e educacionais exigiu abordagens inovadoras para atrair, capacitar e inserir jovens na nova economia. O programa Nova Geração/Geração Caldeira, em sua terceira edição em 2024, representou uma iniciativa estratégica do Campus Caldeira, pertencente ao Instituto Caldeira, reconhecido como um ecossistema de inovação em Porto Alegre/RS. **Diante desse contexto, a presente pesquisa se propõe a responder: quais são as práticas de governança adotadas no programa? Com foco na identificação daquelas que estão consolidadas, bem como na identificação das áreas que demandam melhorias ou implementações.**

A temática da governança tornou-se central em diversos setores, tanto no âmbito corporativo quanto na esfera pública, emergindo como resposta aos desafios decorrentes da separação entre propriedade e gestão, conhecido como o problema de agência. A complexidade conceitual da governança abrange uma multiplicidade de fatores, cujo entendimento se torna crucial para o desenvolvimento eficaz de iniciativas como o programa Nova Geração.

O presente estudo, estruturado como um estudo descritivo, direcionou sua atenção para a identificação e avaliação das práticas de governança presentes no programa. O enfoque recai sobre a análise das práticas já consolidadas, bem como aquelas que demandam aprimoramentos ou implementações. Com a delimitação do escopo para a iniciativa do programa Nova Geração, propôs-se a compreender como as práticas de governança contribuem para os desafios específicos relacionados à atração, capacitação e empregabilidade de jovens na nova economia no contexto do Rio Grande do Sul.

A relevância deste projeto de pesquisa residiu na produção de conhecimento que busca não apenas reunir dados, mas convertê-los em informações autênticas que retratem a realidade dos desafios de governança enfrentados. A análise se estendeu a aspectos e oportunidades identificados nas iniciativas do Instituto Caldeira com o programa Nova Geração, contribuindo para o diagnóstico contextual estadual. A viabilidade foi aferida por meio da análise descritiva dos programas, possibilitando a identificação de características específicas no âmbito estadual, considerando a experiência de duas edições do programa.

Além disso, a oportunidade de divulgação e análise mais ampla dessa iniciativa de ação destacou-se como um ponto crucial, abrindo espaço para novas análises, propostas de soluções e o estabelecimento de parcerias. O estudo buscou descrever o alcance da ação, os agentes envolvidos, os investimentos realizados, o papel desempenhado pelo Instituto Caldeira, a



configuração das relações de trabalho, além das influências no desenvolvimento pessoal das novas gerações.

Assim, a finalidade desta pesquisa consistiu em valorizar e fomentar práticas de governança, alinhadas com uma cultura de parcerias público-privadas menos burocratizadas a nível estadual. O conhecimento gerado serviu não apenas como uma análise do panorama atual dessas práticas, mas também como um catalisador para novos interesses de estudo e ideias de melhoria no planejamento e encaminhamento de oportunidades, promovendo o fortalecimento de parcerias. Este estudo se comprometeu a reconhecer a indubitável importância das ações de intervenção e fomento a um ecossistema favorável à inovação.

No tocante à importância do estudo, destacou-se o interesse dos diferentes agentes (*stakeholders*) que integram o ecossistema de inovação estadual, buscando impulsionar seu desenvolvimento. Contribuiu, ainda, ao direcionar atenção às novas gerações e sua inclusão por meio da educação. A proposta é relevante ao estimular uma abordagem multidimensional de desenvolvimento, contrapondo-se a enfoques que enfatizam exclusivamente o aspecto econômico.

Os resultados obtidos foram disponibilizados de forma oficial, por meio de um repositório digital acadêmico, conferindo maior credibilidade aos levantamentos realizados. Adicionalmente, foram compartilhados informalmente entre *stakeholders* nos ambientes de conexões empreendedoras do Rio Grande do Sul. A combinação das formas de disseminação dos resultados visou criar oportunidades de utilização dessas informações como embasamento em programas, formações e/ou certificações futuras, contribuindo para o aprimoramento dos conhecimentos de parceiros envolvidos nos processos de governança.

O estudo da GEM (2018) salientou que pesquisadores, gestores públicos e meios de comunicação em geral são os principais usuários desse tipo de informação, utilizados na apresentação e análise do empreendedorismo e dos empreendedores. Além disso, defende a realização de uma pesquisa específica no Rio Grande do Sul, aprofundando e contextualizando o fenômeno no estado, o que permitirá a adoção de políticas públicas de incentivo mais eficientes e resultados mais significativos.

Quanto aos objetivos, teve-se como objetivo geral identificar as principais práticas de governança conhecidas. Enquanto objetivos específicos: Verificar e descrever as práticas de governança aplicadas no programa Nova Geração; Analisar e comparar os desafios nas práticas de governança entre as duas edições do programa Nova Geração; e Conhecer, a partir das informações obtidas, as principais práticas de governança do programa que estão bem encaminhadas e aquelas que ainda podem ser implementadas ou aprimoradas.

## 2 SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa bibliográfica realizada por meio da plataforma *Scopus*, utilizando o login federado da UFRGS, proporcionou uma avaliação abrangente do histórico e panorama dos estudos sobre governança. Inicialmente, a análise considerou a ocorrência do termo "governança" em títulos de artigos, resumos e palavras-chave, resultando em 572 documentos ao longo do período de 1997 a 2024.

Ao utilizar o recurso "analisar resultados", as estatísticas revelaram um crescimento notável e concentração de trabalhos sobre governança nos últimos anos. Destacam-se os anos de 2022, 2020 e 2021, com 65, 58 e 56 registros, respectivamente. Embora 2023 tenha apresentado 53 registros até a data do levantamento em 07 de Novembro, existe a possibilidade de aumento até o final do ano, contribuindo para uma média anual de 58 trabalhos nos últimos quatro anos.

Essa análise destaca não apenas o interesse crescente na temática, mas também uma tendência de concentração de esforços nos últimos anos. A produção média anual reflete o vigor da pesquisa acadêmica sobre governança, evidenciando a relevância e a dinâmica contínua do campo.

Em conclusão, a revisão bibliográfica técnica, realizada por meio da plataforma *Scopus* com base em login federado da UFRGS, proporcionou uma análise abrangente do cenário dos estudos sobre governança. O crescimento evidente na produção de trabalhos nos últimos anos, notadamente destacado em 2022, 2020 e 2021, ressalta o crescente interesse e relevância da temática.

A concentração de esforços e o potencial aumento em 2023 sugerem uma dinâmica contínua na pesquisa acadêmica sobre governança. Este panorama revela não apenas a amplitude do campo de estudo, mas também a necessidade de abordagens mais aprofundadas, considerando o contexto em constante evolução da governança em diversas esferas. A continuidade dessa investigação promete contribuir para uma compreensão mais robusta e atualizada dos desafios e oportunidades relacionados à governança em diferentes contextos.

No próximo tópico será analisado o embasamento bibliográfico pesquisado na plataforma *Scopus*.

### 3 CONTEXTO DE ESTUDO: O INSTITUTO CALDEIRA

O programa Nova Geração, inaugurado em 2022 como um projeto piloto, tem como público-alvo jovens entre 16 e 24 anos, provenientes de escolas públicas ou com bolsas de 50% ou mais em instituições privadas. Seu propósito central consiste na atração, capacitação e inserção profissional desses jovens na nova economia. Sob a égide do Campus Caldeira, uma plataforma educacional vinculada ao Instituto Caldeira, a iniciativa visa conectar talentos emergentes, instituições educacionais, parceiros de empregabilidade, entidades governamentais, institutos, fundações, edtechs e entusiastas da educação.

O Instituto Caldeira, fundado em 9 de outubro de 2019, é classificado como uma associação privada sem fins lucrativos, com foco em atividades de apoio à educação e consultoria em gestão empresarial (Brasil, 2023b). Funciona como um *hub* de inovação, ocupando uma estrutura de mais de 22 mil m<sup>2</sup> localizada no 4º Distrito, Zona Norte de Porto Alegre, sob a liderança de seu sócio e presidente, Pedro Freitas Valério. O nome "Caldeira" é uma homenagem às caldeiras importadas em 1918 por A. J. Renner, cuja visão empreendedora impulsionou a geração de energia para sua fábrica e a região, refletindo o propósito atual do Instituto em reunir indivíduos dinâmicos e visionários para transformar e impulsionar o Rio Grande do Sul.

A instituição adota a frase de impacto "conexões que aceleram a inovação", promovendo interações por meio de eventos, programas de inovação aberta, capacitações e conteúdos. Sua comunidade abrange grandes empresas, startups, universidades e o setor público, dividindo-se em categorias de membros, como fundador, residente e *membership*, cada uma oferecendo diferentes níveis de acesso e participação no ecossistema de inovação.

O Instituto Caldeira mantém um ecossistema robusto, com quarenta e duas corporates fundadoras, mais de cem empresas com labs de inovação, quatrocentos e cinquenta empresas e instituições conectadas, setecentas startups e mais de vinte parcerias nacionais e internacionais. Oferece programas específicos para startups e corporates, com atividades que variam desde aceleração e capacitação até oportunidades de conexão com outros membros do ecossistema.

Dentre os diversos programas e conteúdos de inovação promovidos pelo Instituto, destacam-se iniciativas como o Conecta, Ebulição de Startups, Caldeira MVP, Nova Geração, Caldeira Sessions, Mesa Caldeira, Go Global, Caldeira Meetup, Caldeira Pitch, Caldeira Talks, Masterclass Caldeira, Caldeira Recebe e Missões Caldeira, cada um com objetivos e formatos distintos.

O termo "governança" teve origem no setor privado, especificamente como "governança corporativa", para lidar com a gestão de organizações por terceiros. Sua adaptação para o setor público ocorreu nos anos 1980, sendo discutido academicamente no Brasil a partir dos anos 2000, embora careça de indicadores eficientes para avaliar a qualidade da governança empresarial (Ribeiro; Souza, 2023).

A definição oficial de governança pública, conforme estabelecido pelo Tribunal de Contas da União, é considerada como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017).

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos utiliza o informativo mensal Pílulas de Governança para disseminar conhecimentos sobre governança pública, enfocando a aprendizagem (Brasil, 2023a).

O Índice de Operação da Governança, instituído em 2020, tem apresentado evolução acima da meta anual desde então (Brasil, 2022b). A ISO 37000.2021 - Governança de Organizações foi estabelecida como a primeira norma de consenso global sobre governança em 2021 (Brasil, 2022c). A parceria público-privada (PPP), uma colaboração entre o setor público e privado para solucionar problemas e oferecer serviços de qualidade à sociedade, envolve três dimensões: Estado, Sociedade e Setor Público (Neto, 2008).

A prática moderna de PPP teve início no Reino Unido na década de 1990 e foi regulamentada no Brasil em 2004 pela Lei 11.079, com o marco regulatório no Rio Grande do Sul estabelecido em 2005 pela Lei 12.234.

O desafio da governança inclui a identificação de temas estratégicos e a definição de ações e iniciativas. Exemplificando, em 2023, a criação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos foi um desafio relevante. No âmbito estadual, o Instituto Caldeira desempenha um papel proeminente ao promover iniciativas que identificam necessidades, oferecem espaço para troca de ideias e conectam agentes interessados para parcerias.

Notícias de 2023 destacam a colaboração entre o setor privado e o poder público, evidenciando o papel mediador do Instituto Caldeira em iniciativas voltadas para o futuro da educação, como o case de parceria entre o Campus Caldeira e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Outro exemplo é a Expo Favela, realizada no Instituto, que abre oportunidades para parcerias e impulsiona o empreendedorismo nas periferias, contribuindo para o desenvolvimento do ecossistema de inovação gaúcho.

Este estudo propõe-se a auxiliar no cenário complexo e desafiador do estado, identificando necessidades e oportunidades de intervenção para atrair, capacitar e empregar

jovens na nova economia, por meio de práticas de governança e parcerias mediadas pelo Instituto Caldeira, especialmente no contexto do programa Nova Geração.

À luz das definições teórico-conceituais previamente expostas, que fundamentam a perspectiva orientadora deste projeto, procederemos à ampliação de suas respectivas abordagens. No contexto do programa Nova Geração, será apresentado como uma resposta às demandas emergentes da nova economia.

Quanto ao Instituto Caldeira, será analisado enquanto um *hub* de inovação, estabelecendo conexões intrínsecas com empreendedorismo, tecnologia, inovação e desenvolvimento. O conceito de governança será abordado com ênfase nas práticas pertinentes a esse contexto.

O programa Nova Geração exerce impacto significativo sobre os jovens em todo o estado do Rio Grande do Sul, envolvendo empresas mantenedoras e parceiras de diversos segmentos. Configura-se como uma iniciativa estratégica para mitigar o desafio da escassez de qualificação, especialmente nas áreas de inovação e tecnologia, enfrentado na região.

A pesquisa conduzida por Bertão (2022), baseada em dados do LinkedIn, elucida anualmente as 25 profissões em ascensão, destacando notadamente os setores de tecnologia, ciência de dados e design. Essa lista é convergente com a proposta do programa Nova Geração, que visa preparar jovens para inserção no mercado de trabalho em áreas como Marketing Digital, Gestão e Vendas, Programação e UX/UI Design. Atualmente, observa-se um desafio substancial para as empresas desses setores, uma vez que a crescente demanda por profissionais nessas áreas não tem sido acompanhada pela disponibilidade correspondente de talentos qualificados.

O Instituto Caldeira, na qualidade de *hub* de inovação, pode ser equiparado à concepção do empreendedor como agente disseminador de transformações, e a inovação como elemento propulsor do desenvolvimento, conforme delineado por Schumpeter (1997).

Segundo Dornelas (2021), a inovação representa a "semente" desse processo empreendedor, e a maioria das revoluções que marcaram o mundo originou-se de inventos gerados por meio de inovações – algo inédito ou uma nova forma de alocação de recursos –, sendo o empreendedor o protagonista que impulsiona essas mudanças.

Ferreira (2022) aborda a crescente tendência da inovação socioambiental, destacando que metade das empresas com esse foco não encontrou sucesso ao buscar apoio em incubadoras, conforme evidenciado pela pesquisa da Pipe Social (2019, citada por Ferreira, 2022, p. 17).

Um *hub* de inovação e tecnologia, também conhecido como centro de inovação ou ecossistema de empreendedorismo e inovação, é definido como o "conjunto de atores e

instituições que estimulam o empreendedorismo e a inovação local" (Tzkowitz; Leydesdorff, 2000, citados por Silva, 2020, p. 296).

A tecnologia, conforme a definição de Dosi (1988, citado por Silva, 2020, p. 60), compreende o "conjunto de conhecimentos práticos e teóricos, englobando equipamentos físicos, know-how, métodos, procedimentos e experiências".

Dornelas (2021) associa o empreendedorismo como uma consequência das transformações tecnológicas e sua velocidade, indicando que o avanço tecnológico demanda uma maior presença de empreendedores, caracterizando a atualidade como a "era do empreendedorismo", marcada pelo surgimento rápido de negócios potenciais.

Iniciativas de estímulo ao empreendedorismo contribuem para a promoção da inovação e transferência de tecnologia. Um exemplo notável foi a atuação da SOFTEX, que impulsionou a capacitação e exportação de software, evidenciando, assim, que o desenvolvimento está intrinsecamente vinculado à inovação tecnológica.

O empreendedorismo é caracterizado como "o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, conduzem à transformação de ideias em oportunidades, cuja implementação bem-sucedida resulta na criação de negócios bem-sucedidos" ou, de forma mais ampla, "envolve o processo de criação de algo novo, de valor" (Dornelas, 2021, p. 29-30).

Verardi (2012) argumenta que o empreendedorismo assume significados diversos dependendo do contexto de discussão, identificando três abordagens principais: uma relacionada à definição e compreensão comportamental; outra à análise das habilidades, competências e dinâmicas na organização; e a terceira à relação entre empreendedorismo e economia.

Em uma análise mais fundamental, a palavra "empreendedor" pode ser interpretada de duas maneiras: uma como substantivo, referindo-se ao agente empreendedor, e outra como adjetivo, expressando uma qualidade. Para a construção teórico-conceitual, é crucial investigar a primeira opção para, em seguida, compreender a proposta deste estudo, que se refere à segunda.

De acordo com Gartner (1990, citado por Silva, 2020), as definições estão divididas em um grupo que destaca as características comportamentais do empreendedor e as consequências de suas ações no sistema, e outro que se concentra no impacto desse empreendedorismo em termos de criação de valor e no sistema econômico.

Schumpeter (1949, citado por Dornelas, 2021, p. 29) define o empreendedor como "aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais".

Por outro lado, Drucker (2020, citado por Moreira, 2021, p. 21) define o empreendedor como "aquele que idealiza e gerencia um empreendimento com o uso de inovação, não se limitando ao fato de um indivíduo possuir um negócio ou prestar um serviço".

A evolução do termo "empreendedor" ao longo dos séculos XVI até os dias atuais reflete três importantes revoluções tecnológicas e sociais. Sua origem remonta à expressão francesa "entrepreneur". A primeira transformação ocorreu durante a revolução industrial britânica no século XVIII, marcada pelo surgimento das primeiras teorias sobre o empreendedor. Nesse contexto, o empreendedor passou a ser associado à ação individual voltada para a geração de lucros, incluindo elementos de risco e diferenciando-se do investidor (Zen; Fracasso, 2008).

A segunda mudança ocorreu com o modelo fordista no século XX, onde o empreendedor ganhou destaque como agente propulsor da inovação, distinto do gerente, em um cenário de expansão das corporações. Surgiu também o conceito de intraempreendedor. A terceira alteração decorreu dos avanços da tecnologia da informação, impactando as organizações e viabilizando o surgimento de empreendedores coletivos e sociais, em contraposição ao mero acúmulo de lucros. Diante desse panorama, foram identificados quatro tipos de empreendedores com base na motivação: individual, intraempreendedor, coletivo e social (Zen; Fracasso, 2008).

Bessant e Tidd (2009, citados por Oliveira, 2020, p. 12) identificam três tipos de empreendedores: como um modo de vida, de crescimento e inovadores. Já as pesquisas da *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM – no Rio Grande do Sul, desde 2016, utilizam oficialmente dois tipos: por necessidade ou por oportunidade. No entanto, Corrêa (2021) destaca que a motivação entre oportunidade e necessidade pode coexistir.

O processo empreendedor, conforme delineado por Dornelas (2021), compreende quatro fases: identificação e avaliação de oportunidade; desenvolvimento de plano de negócios; determinação e captação de recursos; e gerenciamento da empresa. A oportunidade empreendedora é definida como a "descoberta, avaliação e exploração do mercado sob condições de incerteza" (Langlois, 2005, citado por Silva, 2020, p. 296). Observa-se ainda que oportunidades tecnológicas e inovação podem complementar as oportunidades empreendedoras (Silva, 2020).

O ensino do empreendedorismo pode ser conduzido por meio de três abordagens distintas, conforme proposto por Baron e Shane (2011, citados por Verardi, 2012, p. 15): observação (reunindo), reflexão (combinando) ou experimentação (verificando resultados). A disseminação da educação empreendedora tem se tornado cada vez mais comum, abrangendo desde crianças até adultos, sendo considerada um instrumento essencial para o desenvolvimento econômico e social.

Essas iniciativas visam proporcionar habilidades técnicas, gerenciais e características pessoais, contribuindo para a formação de empresários mais competentes, empresas mais eficientes e promovendo a geração de riqueza, novas formas de trabalho e a renovação de conceitos (Dornelas, 2021).

Janssen (2020) sugere que uma economia menos regulamentada, burocrática e com tributações simplificadas seria benéfica para o empreendedorismo. A autora destaca a burocracia pública como uma deformação significativa na regulamentação, representando um custo que não beneficia ninguém. Além disso, ela propõe a implementação de políticas públicas voltadas ao empreendedorismo, investimentos em educação de qualidade, inovação, pesquisa e desenvolvimento, e melhorias nas conexões entre startups e universidades.

Os recursos de apoio e fomento à jornada empreendedora, como informações e orientações, começaram a ser disponibilizados no Brasil apenas na década de 1990, com a atuação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), coincidindo com a abertura econômica e o aumento do desemprego (Dornelas, 2021).

Dornelas (2021) destaca que há consenso na revisão da literatura sobre a figura do empreendedor como um identificador de oportunidades. O autor também acredita que eventos significativos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, continuam estimulando oportunidades na jornada empreendedora no Brasil.

A jornada empreendedora surge da identificação de desafios cotidianos, na detecção de problemas que demandam soluções potenciais, implicando a disposição para assumir riscos. No contexto do Rio Grande do Sul, o empreendedorismo demonstra vigor e uma estrutura sólida, especialmente na região entre Porto Alegre e Caxias do Sul, onde se destacam importantes *hubs* de inovação e tecnologia. O estado abriga eventos relevantes, atraindo investidores estrangeiros em busca de novas ideias de negócios e tecnologias inovadoras para reinventar processos.

A natureza empreendedora está intrinsecamente ligada à capacidade de identificar problemas, promover conexões em ambientes colaborativos, trocar ideias, explorar alternativas de soluções e identificar oportunidades para alocar recursos. Nesse percurso, diversos setores da sociedade participam, incluindo empresas, instituições de ensino e órgãos públicos, fomentando o progresso e o desenvolvimento mútuo.

A disseminação da cultura empreendedora no estado foi confirmada por pesquisas da Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2019), em colaboração com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul - SEBRAE RS e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP) desde 2016.



O estudo apontou um aumento no número de empreendedores na população gaúcha, passando de 26% em 2016 para 31,6% em 2018, sendo que dois terços deles foram motivados pela identificação de oportunidades de mercado, aumentando suas chances de sucesso. A intenção de empreender nos próximos três anos foi manifestada por 25,8% da população adulta, indicando um potencial crescimento futuro.

Além disso, o empreendedorismo estabelecido, com uma taxa de 16,7%, superou o empreendedorismo inicial (14,9%), indicando uma presença maior de empreendimentos bem concebidos e com maior probabilidade de sobrevivência, acompanhada de melhorias na gestão. Iniciar uma empresa implica grandes desafios, exigindo responsabilidade, persistência, planejamento e uma análise de riscos cuidadosa para garantir o sucesso da iniciativa empreendedora.

Silva (2008) associa o processo de desenvolvimento a um movimento com intervenção do Estado, enquanto Barquero (2001) o enxerga como um processo endógeno, uma estratégia para ação.

A teoria da destruição criativa, proposta por Schumpeter (1997), destaca que o desenvolvimento socioeconômico passa por saltos inovadores/tecnológicos, não lineares, divididos em ciclos de ondas cujas durações são conseqüentemente cada vez mais curtas. O empreendedor desempenha um papel crucial como agente dessa inovação, impulsionando o progresso. Esse processo torna-se mais acelerado com a internet e as tecnologias digitais. Segundo esse modelo, a última onda, ocorrida entre 1990 e 2020, caracterizou-se pelas redes sociais, softwares e novas mídias.

A definição de governança é uma questão frequentemente debatida, pois sua origem etimológica pode causar confusão com outros termos como governo e governabilidade. Identificam-se cinco núcleos de significado que apresentam alguma interface com o setor público (IGCP).

O primeiro, fundamental para os demais, refere-se a governança como uma abstração que atenua conflitos de interesses, envolvendo fatos, valores e normas. O segundo é a aplicação prática do primeiro, representando mecanismos que embasam políticas públicas. O terceiro incorpora elementos do contexto corporativo, como relacionamento com investidores, proteção de direitos e maximização de resultados socioeconômicos, buscando melhores práticas de governança e gestão, conforme estipulado em decretos e leis específicas, como o Decreto nº 9.188/2017 e 6.021/2007, além da Lei das Estatais. O quarto se refere a um conceito horizontal presente na legislação, representando arranjos estabelecidos para permitir a participação na formulação e gestão de políticas públicas, compartilhando responsabilidades e ações. O quinto

e último está relacionado ao exercício de um processo gerencial, ao ato ou efeito de gerenciar algo.

A dificuldade em executar conforme previsto e planejado foi identificada, tornando-se ineficaz atuar sobre as consequências e destacando a importância do investimento na mudança das causas (IGCP). Desde 2005, o Ementário de Gestão Pública (EGP) oferece informações úteis e relevantes, permitindo a prevenção e aproveitamento de experiências negativas e positivas de terceiros no processo de tomada de decisão.

Essa visão prática, material e tangível da governança, mais focalizada no setor público, desafia os gestores a recrutarem, desenvolverem e alocarem pessoas em posições estratégicas para contribuir na realização de objetivos estratégicos.

Essa abordagem facilita a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, colaborando com o encaminhamento de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse social. Essa perspectiva está alinhada com a definição do Tribunal de Contas da União no Referencial Básico de Governança, incorporado pelo Decreto nº 9.203/2017, pela Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 e pelo Guia da Política de Governança Pública.

A governança representa um percurso de transformação adotado para atender a demandas e propósitos coletivos e imparciais, como responsabilidade, sustentabilidade, transparência, ética, questões sociais e melhoria do ambiente de negócios (RBordignon, 2023).

Este conceito é um dos princípios fundamentais da ótica ESG – Ambiental, Social e Governança, cuja integração nas atividades e setores do mercado global é uma tendência crescente (Marcante, 2022).

A governança orienta não apenas a tomada de decisões, mas também o comportamento dos atores envolvidos em uma organização (Lilla, 2023). Dessa forma, uma política de governança estabelece e promove regras, práticas, estruturas e processos para guiar essa tomada de decisão. Ela define responsabilidades e obrigações dos envolvidos, protege, controla e supervisiona a empresa contra riscos, evitando perdas, além de aumentar a eficiência operacional, a confiança e a transparência (Santana; Frezatti, 2023). Aspectos cruciais influenciados pela governança incluem transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade e foco no longo prazo (Santana; Lilla; RBordignon, 2023).

Alguns componentes e benefícios essenciais da governança corporativa incluem a estrutura organizacional, melhorias na tomada de decisão, atração e acesso a capital e investimentos, transparência e prestação de contas, proteção dos direitos e representação dos acionistas, atratividade e retenção de talentos motivados, redução de riscos e prevenção de

fraudes, melhor desempenho financeiro e maior criação de valor a longo prazo, além da melhoria da reputação da empresa (Santana; RBordignon, 2023).

Esses benefícios são gerados pela governança ao atender às necessidades específicas da organização, estabelecer uma estrutura organizacional bem definida, identificar partes interessadas, promover um Conselho de Administração independente e competente, exigir transparência e prestação de contas regulares, garantir a proteção dos direitos dos acionistas, implementar controle interno e auditoria, assegurar conformidade regulatória (compliance), promover ética e responsabilidade, incentivar o desempenho sustentável e envolver os *stakeholders*.

O Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), criado em 1995 e posteriormente renomeado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999, desempenha um papel fundamental na produção e divulgação de conhecimento sobre governança corporativa. Sua missão é incentivar a adoção de boas práticas, contribuindo para um desempenho organizacional mais sustentável e para uma sociedade melhor (Lilla, 2023).

O compliance na governança corporativa tem evoluído globalmente, incluindo no Brasil, adaptando-se ao mercado e garantindo a segurança dos investidores (Lilla, 2023).

O autor destaca a atuação normativa e regulatória da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Bolsa de Valores de São Paulo (B3), sendo esta última responsável por orientar sobre níveis de governança corporativa, notadamente o "Novo Mercado". Marcos visualiza a governança corporativa não apenas como um requisito regulatório, mas também como uma abordagem estratégica que promove sustentabilidade e sucesso a longo prazo. Ele destaca que a governança eficaz contribui para uma gestão mais eficiente, transparente e responsável, favorecendo o crescimento e a prosperidade das empresas.

No contexto brasileiro, observa-se que as empresas ainda realizam ações de ESG (Ambiental, Social e Governança) com uma ênfase maior no marketing do que no compromisso efetivo com o meio ambiente, a sociedade e mudanças produtivas e de governança. Este baixo engajamento é atribuído à falta de conhecimento sobre o assunto por parte das lideranças (Pereira, 2023c).

O Conselho Administrativo (ou Consultivo) é considerado um órgão essencial de Governança Corporativa (Pereira, 2023a). Um Conselho eficiente deve promover e incentivar a implementação e manutenção de boas práticas de governança, alinhando-as à cultura organizacional e mantendo um olhar voltado para o futuro (Pereira, 2022a).

A "Teoria dos *Stakeholders* da Governança Corporativa" parte do princípio de que a governança tem como propósito maximizar o bem-estar coletivo dos indivíduos, mediando a

interação de partes interessadas com objetivos distintos, porém complementares, e a alocação de direitos de propriedade (Stoelhorst; Vishwanathan, 2022; Pereira, 2023b). Dessa forma, a governança corporativa visa resolver problemas de ação coletiva, buscando soluções por meio da formação de coalizões, conforme sua estrutura (Pereira, 2023b).

A principal divergência entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria da Agência reside na fonte principal de bem-estar, sendo a eficiência dinâmica da inovação coletiva, pela maximização das complementaridades dos *stakeholders*, e a alocação de recursos para minimizar custos nas transações, maximizando o valor para o acionista, respectivamente. Nesse contexto, as ideias de Schumpeter sobre inovação e destruição criativa são relacionadas ao desafio da governança, destacando o desenvolvimento a partir de combinações mais eficientes.

As premissas da inovação e da destruição criativa, que envolvem o desenvolvimento por meio de combinações mais eficientes, são exemplificadas na Teoria dos *Stakeholders* pelo aumento da criação conjunta de valor e da interação colaborativa entre os *stakeholders*. Dessa forma, o desafio da governança é controlar os riscos de oportunismo em relação aos *stakeholders*, mantendo custos mínimos de contratação.

Em síntese, o bem-estar coletivo é potencializado pela colaboração em equipe e inovação, mas diminui diante do oportunismo. As oportunidades de governança mediadas pelo Instituto Caldeira podem ser classificadas como um modelo eficiente de hierarquia mediadora, destinado a "governar a produção de equipes em larga escala com base em tecnologias complexas que não apenas exigem grandes desembolsos de capital, mas também investimentos específicos da empresa em aprendizado e habilidades" (Stoelhorst; Vishwanathan, 2022).

Frezatti (2023) apresenta uma analogia entre governança e senha/autenticação, destacando que essa estrutura distingue tanto pessoas quanto organizações, mas adverte sobre a possível necessidade de outras "senhas" mesmo após a validação. O autor argumenta que a implementação de uma estrutura pode criar uma percepção ilusória de governança e controle. Para mitigar ou eliminar essa ilusão, Frezatti propõe diversas "senhas" adicionais, incluindo: Reconhecimento do ambiente disruptivo como a única certeza do futuro, o que inclui a governança; Reavaliação pelos reguladores de elementos relevantes; Ênfase da governança e gestão como essenciais para a sustentabilidade organizacional, destacando a importância da conexão entre ambas para a promoção de entendimentos e ações benéficas; Promoção da troca de informações para fomentar aprendizado, apesar da existência de padrões de governança já estabelecidos; Reconsideração da transparência, priorizando qualidade sobre quantidade; e Aperfeiçoamento do perfil educacional com uma abordagem sistêmica, invertendo a ênfase da base para o topo da pirâmide educacional.

A RGB (2021) delinea as premissas fundamentais da governança pública, destacando a importância de cada elemento na promoção de práticas eficazes e responsáveis: Coordenação – considerada essencial para enfrentar a complexidade de problemas difíceis de resolver, conhecidos como "*wicked problems*"; Transparência – enfatiza o acesso efetivo e compreensível às informações, permitindo o monitoramento adequado; Compliance – destaca a necessidade de conformidade com normas tanto internas quanto externas; Ética e Integridade – orienta as condutas, ações e relacionamentos, alinhando interesses e promovendo comportamentos éticos; Transformação Digital – ressalta a importância da digitalização para proporcionar acessibilidade, conexões eficientes, segurança e rastreabilidade de informações, além de promover agilidade nos serviços; Equidade – sublinha a necessidade de tratamento igualitário, sem discriminação, assegurando respeito e justiça; Cultura Organizacional – destaca a importância da maturidade e adaptação cultural, reconhecendo a cultura como força propulsora capaz de direcionar a organização para a prosperidade sustentável, gerando valor e alcançando o sucesso; Prestação de Contas (*Accountability*) – realça a importância de prestar contas sobre movimentações, execuções e atuações de forma acessível, clara e objetiva, assumindo responsabilidade por quaisquer atos ou omissões; e Environmental, Social and Governance (ESG) – aponta para a crescente relevância e implementação desses critérios, embora ainda careçam de estímulos no setor público, visando impactos positivos na sociedade.

As boas práticas de governança desempenham um papel crucial na eficiência e no desempenho das organizações, incorporando mecanismos essenciais de controle, estratégia e liderança (RGB, 2021).

O controle atua proporcionando segurança no monitoramento de dados e oferecendo suporte na tomada de decisões. A estratégia, por sua vez, direciona o caminho a ser seguido e a seleção de objetivos. Enquanto isso, a liderança estabelece o tom organizacional, fortalecendo a busca pelos melhores resultados e a geração de valor.

As Parcerias Público-Privadas (PPPs), entendidas como mecanismos de transformação e resultados, substituem a privatização em termos de estruturas de governança (Robertson; Verger, 2012). No Brasil, o ciclo de privatizações aparentemente se esgotou nos primeiros anos da década de 2000 (Barbosa; Malik, 2015).

No período de 2005 a 2010, as PPPs foram predominantemente aplicadas em infraestrutura a nível federal e estadual, abrangendo áreas como estradas, irrigação, centrais de atendimento público, estádios esportivos, saneamento básico e centros logísticos, com uma incursão tímida na saúde apenas no final desse período (Barbosa; Malik, 2015). Atualmente, há estudos em desenvolvimento sobre os impactos das PPPs no Brasil nas áreas de saúde e

educação, destacando a necessidade de explorar outras esferas de interesse público, como a cultura.

Embora as PPPs tenham sido criticadas por enfraquecerem o controle central exercido pelo governo, há uma perspectiva colaborativa em sua implementação, visando o bem comum. A literatura destaca a promoção das PPPs pelo governo, mas é necessário explorar mais profundamente o papel dos agentes privados nesse contexto (Greve, 2010; Robertson; Verger, 2012).

Além disso, críticas apontam para a complexidade na distribuição da governança entre as PPPs, gerando confusão na identificação de responsabilidades e partes envolvidas (Jayasuriya, 2008; Robertson; Verger, 2012).

O Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Rio Grande do Sul (PPP/RS) desempenha um papel central no planejamento, definição de prioridades, normatização, contratação, acompanhamento e fiscalização das parcerias no estado (Rio Grande do Sul, 2005).

Essas iniciativas são essenciais para impulsionar o desenvolvimento e a eficiência na prestação de serviços públicos.

#### 4 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA

Analisando o embasamento bibliográfico pesquisado na plataforma *Scopus*, foram apresentadas as cinco principais fontes. A Revista de Administração Pública liderou as publicações com trinta e três registros, distribuídos de forma consistente entre 2009 e 2023. Na segunda posição, a revista Espaços contribuiu com trinta e um trabalhos entre 2012 e 2018, com destaque notável em 2017, quando ultrapassou outras fontes ao totalizar dez ocorrências. A terceira colocação foi ocupada pela Ciência e Saúde Coletiva, que apresentou vinte e uma publicações no período de 2012 a 2021, destacando-se particularmente em 2018, com nove registros. A Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, como a quarta fonte de destaque, contribuiu com vinte e um documentos entre 2011 e 2023, evidenciando um crescimento constante nos últimos anos. Por último, a Ambiente e Sociedade, na quinta posição, publicou dezenove vezes sobre a temática entre 2010 e 2022, mantendo um ritmo ascendente, acompanhando o crescimento da Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional nos anos de 2021 e 2022.

Em seguida, foi relacionado a quantidade de documentos por autor. Os três primeiros da lista foram, respectivamente: Jacobi, com cinco trabalhos, Pereira, com quatro, e Senna, também com quatro.

A distribuição da quantidade de documentos por afiliação revelou a liderança da Universidade de São Paulo, com sessenta e três registros, seguida pela Universidade de Brasília, que contribuiu com trinta e sete documentos, e a Universidade Estadual de Campinas, com vinte. Essa análise evidencia a participação significativa dessas instituições na produção acadêmica sobre governança.

Referente à distribuição de documentos por país, o Brasil se destacou como o líder, contabilizando quatrocentas e quatro ocorrências. Portugal ocupou a segunda posição, com trinta e sete registros, seguido pelos Estados Unidos, em terceiro lugar, com vinte e seis, e pela Espanha, em quarto, com vinte e três. Essa hierarquia reflete a relevância e o interesse global na temática de governança.

Na classificação dos documentos por tipo, os artigos predominaram, totalizando quinhentos e vinte e uma ocorrências, seguidos por análises, com vinte e quatro, e documentos de conferência, com vinte e duas. Essa predominância de artigos demonstra a preferência por formatos mais aprofundados e estruturados na abordagem da governança.

Categorizando os documentos por área temática, revelou-se três principais concentrações: Ciências Sociais, com trezentas e setenta e duas abordagens; Negócios, Gestão

e Contabilidade, com cento e quinze; e Ciência Ambiental, com noventa e seis. Essa distribuição ressalta a diversidade de perspectivas e enfoques na pesquisa sobre governança.

Relacionando os documentos por patrocinador financiador, destacou o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, com vinte e oito registros, e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, com vinte e três. Esses órgãos de fomento demonstram o suporte significativo à pesquisa sobre governança no cenário acadêmico.

Ao reexaminar o panorama geral dos documentos que abordam governança no sentido amplo (*lato sensu*), realizou-se um recorte temático para "práticas de governança" (*stricto sensu*) com nova revisão bibliográfica. Nesse contexto, a análise *stricto sensu* retornou dezoito resultados na base de dados *Scopus*, compreendendo o período de 2010 a 2021, destacando-se palavras-chave como Governança Corporativa, Responsabilidade e Transparência.

A revisão das publicações revelou uma concentração de trabalhos em 2018, com cinco registros, e uma média anual de 1,5 produções. Notavelmente, ao contrário da pesquisa *lato sensu*, o ano de 2020 não apresentou nenhum registro sobre práticas de governança.

Três fontes se destacaram nas publicações, com a revista Espaços contribuindo com três trabalhos de forma contínua entre 2016 e 2018, seguida pela Revista de Administração Pública, que publicou entre 2013 e 2016, excluindo o ano de 2015. A Revista Brasileira de Gestão de Negócios, com dois registros, foi relevante nos anos de 2010 e 2011.

Os autores com mais publicações foram Beuren, e Moura, ambos com dois trabalhos, enquanto em termos de citações, destacaram-se os autores Dias, e Seixas, com sete e o grupo da Silva *et. al.*, com cinco.

Na categorização por afiliação, a Universidade Federal do Paraná se destacou com três documentos, seguida por cinco instituições, como a Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal de Sergipe, Universidade de São Paulo, Universidade Regional de Blumenau e Universidade Federal de Pernambuco, cada uma com dois registros. Essas instituições, majoritariamente públicas, indicam uma colaboração expressiva na produção de conhecimento sobre práticas de governança.

Comparando os países pelo número de publicações, mantém a semelhança com a pesquisa *lato sensu*, com Brasil e Portugal novamente em destaque. O Brasil lidera com quinze trabalhos, enquanto os demais, Chile, Colômbia e Portugal, contribuem com um cada.

Abordando os documentos por tipo, os artigos predominam com dezessete ocorrências, representando 94,4%, enquanto os documentos de conferência totalizam uma ocorrência, ou seja, 5,6%.



Ao analisar os documentos por área temática, destacam-se quatro setores de concentração. As áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais lideram com oito trabalhos, seguidas por Ciências da Decisão, com três, e Economia, Econometria e Finanças, com dois.

Ao relacionar os documentos por patrocinador financiador, apresenta apenas um resultado, indicando que o Conselho Nacional de Saúde e Pesquisa Médica contribuiu com uma publicação nesse contexto.

Observa-se claramente um foco significativo na vertente corporativa, dada sua origem. No entanto, a atual atenção à estruturação e implementação de práticas de governança na esfera pública é notável. As Parcerias Público-Privadas (PPPs), enquanto estruturas de governança, emergem como opções cada vez mais viáveis para a redução da burocracia, facilitando a colaboração e ampliando a participação de diversos agentes. Nesse sentido, é crucial investigar como essas relações são efetivamente estabelecidas na prática.

À luz das discussões apresentadas, identificam-se algumas lacunas no conhecimento. O Instituto Caldeira, embora tenha implementado diversas ações como intervenções de governança na prática, carece de estudos acadêmicos que divulguem sistematicamente suas iniciativas. A maior parte das informações disponíveis sobre o Instituto é documentada em seu próprio website, notícias em seu blog e eventos transmitidos ao vivo e arquivados no *YouTube*.

Durante o desenvolvimento deste projeto, o Instituto lançou sua plataforma, também disponível na versão de aplicativo, mas com acesso exclusivo e limitado à Comunidade Caldeira. Em geral, a baixa repercussão acadêmica de suas ações pode ser atribuída ao curto período desde sua fundação.

O programa Nova Geração e outras intervenções mediadas pelo Instituto Caldeira projetam-se como oportunidades para simplificar e tornar mais acessíveis os propósitos de governança e parcerias público-privadas. Iniciativas dessa natureza contribuem para fomentar o empreendedorismo, potencializar a geração de riquezas e promover a inovação no âmbito estadual.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de alcançar os objetivos geral e específicos delineados, foram estabelecidos os procedimentos metodológicos a seguir. O presente estudo adotou uma abordagem de caso, caracterizando-se como descritivo e orientado qualitativamente. Esta metodologia possibilitou a descrição de ocorrências e relações, como opiniões, atitudes e crenças em um grupo específico (Gil, 2014).

A principal técnica de coleta de dados empregada para a compreensão do fenômeno das práticas de governança no contexto em análise consistiu na realização de entrevistas em profundidade. O roteiro semi estruturado, apresentado no Apêndice, fundamentou-se nos princípios e pilares derivados da revisão teórica sobre governança.

O público-alvo dessas entrevistas foi o corpo de gestores responsável pelo programa. Tal escolha alinhou-se à necessidade de obter perspectivas e percepções significativas dos envolvidos em relação ao fenômeno (Godoy, 1995). Conforme destacado por Duarte (2004), essa prática emerge como a abordagem mais eficaz para coletar informações robustas e mapear práticas em grupos específicos, delimitados sem conflitos e contradições explícitas.

Paralelamente, foi empregada a técnica de pesquisa documental para complementar a descrição mais específica do programa. Esta abordagem foi conduzida por meio da análise do website da instituição, seus textos e vídeos, visando obter informações pertinentes à pesquisa em registros do ente pesquisado (Gil, 2014).

No que concerne à análise de dados, o processo envolveu a seleção, simplificação e categorização, alinhados aos padrões dos objetivos originais da pesquisa (Gil, 2014). Esse estágio marca o momento de organização e estruturação dos dados coletados pela pesquisadora.

### 5.1 Resultados e interpretação dos dados coletados

A etapa de coleta de dados para este estudo foi conduzida durante a semana de 08 a 12 de janeiro de 2024. As informações obtidas foram meticulosamente organizadas em blocos descritivos, seguindo a estrutura delineada no desenvolvimento do estudo.

A análise documental desempenhou um papel crucial na obtenção de detalhes específicos sobre o programa em questão. Durante esse processo, vídeos e documentos oficiais relacionados ao programa foram minuciosamente examinados.

Adicionalmente, realizou-se uma entrevista com gestores do programa, utilizando um roteiro semiestruturado. A entrevista foi conduzida por meio de videoconferência na plataforma Mconf da UFRGS, com o benefício adicional de que as gravações automáticas são removidas após seis meses de armazenamento, garantindo a confidencialidade e segurança dos dados obtidos.

### 5.1.1 Prolegômenos – Como nasceu a ideia do Programa?

No âmbito das interações do ecossistema do Instituto Caldeira, atuando como um *hub* de inovação, observou-se uma lacuna significativa no que diz respeito à disponibilidade de profissionais qualificados para atender às demandas de trabalho das empresas parceiras envolvidas com tecnologia e inovação, ou que aspiravam ingressar nesse domínio. Diante dessa conjuntura, emergiu a percepção de uma necessidade tanto social quanto corporativa. A resposta a essa demanda materializou-se na oportunidade de alinhar interesses para desencadear ações colaborativas, com o propósito de capacitar jovens e conectá-los com as profissões do futuro, notadamente aquelas vinculadas à tecnologia e inovação.

As lideranças do Instituto, incluindo fundadores e membros do Conselho, foram os articuladores que identificaram a carência e conceberam a ideia de instituir um programa nesse sentido. Para liderar e orientar essa iniciativa pioneira que surgia no Campus Caldeira, convidaram Felipe Amaral. Na época, ele já possuía experiência com programas de capacitação para jovens na LALA (Academia Latino Americana de Liderança), desempenhando atividades relacionadas a estágios online para conectá-los a oportunidades em empresas globais.

O então *Head* do Campus Caldeira, Felipe Amaral, concebeu um projeto semelhante em 2008, inicialmente preparando 10 jovens para o mercado de trabalho. Reconhecendo a pertinência e necessidade dessa iniciativa, percebeu a falta de um projeto similar em sua própria transição do Ensino Médio para a vida adulta e a escolha do primeiro emprego. Com uma vasta experiência em projetos direcionados a jovens, liderança e inserção no mercado de trabalho, Amaral se destacou por seu papel como coordenador de projetos na LALA, sócio-diretor da Archipelago, que promove projetos educacionais, e co-fundador da Semente Negócios.

Ao integrar a comunidade do Instituto Caldeira, Felipe estabeleceu novas conexões e parcerias, possibilitando a concretização do seu sonho de ampliar o alcance da iniciativa. Isso visava não apenas beneficiar mais jovens em suas transições e inserções no mercado de trabalho, mas também apoiar as empresas parceiras do Caldeira ao proporcionar um aumento

no número de profissionais qualificados, e impulsionar a educação ao oferecer oportunidades de formação de qualidade à sociedade.

#### 5.1.2 Panorama geral – público-alvo, finalidade, ecossistema, metodologia e mantenedores

O programa Nova Geração/Geração Caldeira tem como público-alvo jovens com idades entre 16 e 24 anos, provenientes da rede de escolas públicas ou que possuam bolsa de estudos de 50% ou mais em instituições privadas em todo o estado do Rio Grande do Sul. A seleção dos candidatos requer o interesse em adquirir conhecimentos sobre o universo da tecnologia e inovação na nova economia.

Com o *slogan* "Programa que prepara e insere jovens talentos no mercado de tecnologia", o programa tem como objetivo principal atrair, capacitar e proporcionar oportunidades de empregabilidade para esses jovens na nova economia. A iniciativa, inserida no Campus Caldeira, a plataforma de educação do Instituto Caldeira, representa uma oportunidade para esses novos talentos estabelecerem conexões com instituições educacionais, parceiros de empregabilidade, órgãos públicos, institutos e fundações, edtechs e outros entusiastas da educação.

A missão do *Campus* é impulsionar o Rio Grande do Sul como referência nacional em formação de talentos para a Nova Economia. Conforme ressaltado pelo Diretor Executivo do Instituto Caldeira, Pedro Valério, durante o lançamento do Ciclo 2 (2023) do programa, a construção de um ecossistema de inovação, startups e empresas competitivas, com o Rio Grande do Sul assumindo um papel estratégico e protagonista, demanda uma formação de talentos em larga escala.

Para orientar os alunos, o programa utiliza metodologias ativas autodirigidas, explorando o potencial do *hub* de inovação para promover a aprendizagem por meio das interações proporcionadas. Os mantenedores do programa incluem instituições como Banrisul, Fundação A. J. Renner, Instituto Helda Gerdau, Instituto JAMA, Instituto Lins Ferrão, Instituto SLC, Oracle, SEBRAE e Sicredi.

#### 5.1.3 Campanhas de divulgação – atração do público-alvo

O período de inscrições no programa representa o desafio inicial de atrair jovens interessados. A divulgação do programa é predominantemente realizada por meio de visitas dos representantes do time às escolas, onde adentram as salas de aula para convidar os estudantes e distribuir panfletos.

Em 2022, duas jovens lideranças, Vivian e Gabriel, desempenharam um papel crucial ao visitar as escolas, estabelecendo uma conexão mais próxima com os estudantes e estimulando-os a participar do programa, uma prática que já haviam implementado anteriormente na LALA. No ano seguinte, em 2023, o programa contou com ex-alunos atuando como embaixadores e multiplicadores, destacando-se o exemplo de Otávio.

Dentre os parceiros envolvidos na atração de participantes, destacam-se instituições como Ânima, CIEE RS, Colégio Farroupilha, CUFA, Demà Jovem Renapsi, FASE, Fundação Bradesco, Fundação Gerações, Fundação Proteção, Fundação Tênis, Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Junior Achievement Rio Grande do Sul, Pão dos Pobres, Projeto Pescar, SESI e SENAC. Essas parcerias propiciam a participação de numerosos jovens em imersões semanais ao longo do ano no Instituto.

Além das abordagens presenciais, o programa utiliza veículos de comunicação, como o sítio eletrônico institucional do Instituto Caldeira, e veiculações em jornais televisivos de alcance estadual.

Adicionalmente, a estratégia de divulgação inclui indicações e vídeos de prova social, apresentando relatos de experiências de participantes anteriores do programa. Essas abordagens visam não apenas informar, mas também inspirar e criar uma comunidade engajada em torno do programa.

#### 5.1.4 Capacitação – Trilhas Educacionais e Fases

A capacitação no programa é conduzida ao longo de toda a sua duração, sendo estruturada em trilhas educacionais. Os participantes têm a flexibilidade de escolher entre quatro opções de trilhas, cada uma especializada em uma área específica: Programação, UX/UI Design, Marketing Digital e Gestão e Vendas.

Essas trilhas são acessadas por meio da plataforma de cursos online Alura, onde cada uma delas é composta por uma extensa variedade de conteúdos que abordam a temática correspondente, totalizando mais de 100 horas-aula cada. A plataforma também incorpora um elemento de gamificação, incentivando os alunos a progredir por meio da acumulação de pontos

ao avançarem nas aulas, participarem de testes de conhecimento, interagirem em perguntas e respostas com a comunidade ou concluírem cursos e formações adicionais.

Além dos benefícios de aprendizado, a Alura emite certificados para os participantes, proporcionando links para incorporar os cursos e formações concluídos nos perfis do LinkedIn, conferindo maior atratividade aos perfis dos alunos. Adicionalmente, os participantes do programa têm acesso a outros cursos disponíveis na plataforma.

As trilhas educacionais passam por duas fases distintas: Nova Geração e Geração Caldeira. Para ingressar na fase “Nova Geração”, é requisito ter entre 16 e 24 anos, além de ser estudante da rede pública ou possuir bolsa de 50% ou mais em escola particular. Para avançar para a fase “Geração Caldeira”, é necessário completar todas as etapas do processo seletivo e comprometer-se com a presença nos encontros presenciais programados. Essa estrutura proporciona uma progressão gradual e qualificada ao longo do programa.

#### 5.1.4.1 Nova Geração

A primeira fase do programa já impactou significativamente cinco mil setecentos e cinquenta jovens, estendendo-se por um período de três meses e caracterizando-se pela abrangência online, focada na qualificação técnica e no desenvolvimento de conteúdos relacionados às habilidades técnicas (*hard skills*).

A dinâmica de interação e compartilhamento de conhecimentos é estimulada por meio de encontros semanais, conhecidos como "Parada Tech," e mensais, denominados "NG Talks," ambos realizados de forma virtual. Além disso, a participação ativa ocorre nos grupos dedicados a cada trilha, assim como no grupo geral da comunidade de alunos no *WhatsApp*.

Adicionalmente, a fase incorpora imersões em encontros presenciais facultativos, denominados “Dia D” nos quais os alunos têm a oportunidade de visitar o Instituto, estabelecer conexões com a comunidade e vivenciar a rotina de profissionais que já atuam em diversas áreas. Durante o Nova Geração, os alunos passam por diferentes processos seletivos, seguindo um funil de etapas, cada uma com critérios específicos.

Na primeira fase, os alunos interessados têm a chance de obter uma microcertificação adicional da AWS, específica para *Cloud Practitioner*, fornecida pela Ilegra e pelo Agibank. Essa certificação adicional amplia as oportunidades de qualificação técnica para os participantes, reforçando ainda mais a proposta abrangente e técnica do programa.

#### 5.1.4.2 Geração Caldeira

A segunda fase, denominada Geração Caldeira, representa um intensivo presencial exclusivo destinado aos participantes selecionados, os quais passam a usufruir de bolsas de estudo. Notavelmente, houve uma expansão da sua duração de dois meses no primeiro ciclo (2022) para quatro meses no segundo ciclo (2023), beneficiando 250 jovens até o momento.

Esta fase abarca capacitações voltadas para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais (*soft skills*), abordando temas como educação empreendedora e a preparação para o mercado de trabalho. Adicionalmente, destaca-se um projeto remoto mediado pelo SEBRAE, que integra a educação empreendedora ao planejamento de vida.

Para os alunos da trilha de Programação, foi estabelecido um acelerador de carreiras exclusivo para pessoas com deficiência (PCDs), realizado em parceria com o Sicredi. Esta turma prossegue com aulas remotas até a conclusão do programa, participando, no entanto, do evento de formatura com todas as trilhas.

Na segunda fase, são oferecidas microcertificações no Projeto Voar (SEBRAE) e no *Trailhead (Salesforce)*, contribuindo para a diversificação e aprimoramento das competências dos participantes no contexto do programa.

#### 5.1.5 Empregabilidade

A empregabilidade, entendida como um processo que abrange tanto a fase prévia quanto a subsequente ao aspecto educacional e de formação, constitui uma esfera crucial e distintiva no contexto do programa. Este é um elemento de destaque que confere ao programa uma vantagem competitiva significativa.

A principal meta e o lema do programa giram em torno da formação, capacitação e inserção dos jovens no mercado de tecnologia. Este diferencial se fundamenta na expressiva taxa de empregabilidade proporcionada pelo Caldeira. A razão primordial para o estabelecimento do projeto foi, de fato, articular as necessidades sociais com as demandas empresariais por meio de programas estruturados.

Ao término do programa, a aspiração é que todos os alunos conquistem posições de trabalho. Aqueles que não obtêm oportunidades imediatas são continuamente orientados pelo time, recebendo mentoria para direcionamento profissional. Incentiva-se, ademais, a participação ativa na comunidade Alumni após a conclusão do programa, possibilitando a

manutenção de conexões, a troca de experiências e a promoção de indicações entre os ex-alunos, reconhecidos como embaixadores do programa.

#### 5.1.6 Edições realizadas

O programa teve seu lançamento inaugural em 2022, configurando-se como um projeto piloto com conexões estratégicas. Durante esta fase inicial, registrou-se a expressiva participação de 3000 inscritos, impactando mais de 750 jovens já na primeira etapa da turma pioneira, que se dedicaram ao aprendizado sobre tecnologia e inovação. Na subsequente fase presencial, 50 participantes foram selecionados.

A segunda edição, ocorrida no ciclo de 2023, atraiu mais de 6700 inscrições, com 5000 aprovados para a fase online, totalizando mais de 1500 alunos envolvidos pelo *hub*. Dos 5000 participantes, aqueles que alcançaram 75% de progresso em suas trilhas na plataforma Alura tornaram-se aptos a realizar uma prova técnica. Dessa etapa, 400 alunos foram aprovados, com 100 vagas previstas para cada trilha na teoria. Na prática, algumas trilhas tiveram variações no número de alunos, resultando em um total de 400 selecionados. Esses participantes passaram por entrevistas individuais, culminando na seleção de 50 jovens por trilha, qualificados para a fase presencial.

A segunda edição somou mais de 600 horas de capacitação comportamental e técnica, envolvendo mais de 50 palestrantes e mentores, além de mais de 15 eventos presenciais. Destaque para o Dia D Festival, que proporcionou 15 atividades simultâneas. Esta edição marcou a integração de novos parceiros educacionais, incluindo empresas globais do mercado de tecnologia, como Google, AWS, NVIDIA, *Microsoft*, *Oracle* e *Salesforce*.

#### 5.2 Coleta de dados – Entrevistas

As entrevistas foram conduzidas com 3 dos 4 gestores atuais do programa, durante o período estabelecido de 08 a 12 de janeiro de 2024. Todos os participantes foram recomendados após a formalização do acordo por meio da Carta de Anuência em 05 de janeiro do mesmo ano.

A faixa etária dos entrevistados varia entre 21 e 39 anos, com níveis de escolaridade compreendidos entre Ensino Médio Completo e Pós-Graduação em andamento. Dois dos



gestores estão envolvidos no programa desde a sua primeira edição, enquanto o terceiro integrou-se na segunda edição.

Suas atribuições no programa abrangem funções como gestora de comunidade, orientadora educacional e professor.

### 5.2.1 Primeiro Bloco de Questões – Base da Governança

A composição do time de gestores do programa desempenha um papel crucial na governança, influenciando diretamente as decisões, rumos e ações da iniciativa. Na primeira edição, o programa contou com quatro gestores, cuja formação foi cuidadosamente definida. O primeiro gestor foi convidado pelo CEO do Instituto Caldeira para assumir como *Head* do Campus Caldeira, sendo responsável pela escolha de outros três membros: dois Gestores de Comunidade e uma Gestora do Programa.

Na segunda edição, ocorreram significativas alterações na equipe de gestão. A Gestora do Programa assumiu a posição de Orientadora Educacional, conduzindo um processo seletivo para sua vaga anterior, embora a sucessora não tenha permanecido até o final da edição, sem reposição. Uma pessoa da dupla de Gestores de Comunidade permaneceu, enquanto um ex-aluno da primeira turma foi contratado como Assistente de Projetos. Professores e Gestores de Comunidade foram recrutados para cada trilha educacional, com a contratação variando conforme a demanda, e apenas um permanecendo após o término do Ciclo 2.

Durante a segunda fase, uma Coordenadora de Novos Negócios e Relacionamentos foi indicada, aliviando a carga do *Head* e proporcionando autonomia ao programa em relação ao Campus. No final da edição, uma pessoa foi contratada para a posição de Eventos e Operações.

Ao finalizar a segunda edição, com a terceira ainda não lançada, há quatro gestores principais ativos: uma Orientadora Educacional, um Professor, uma Gestora de Comunidade e uma Coordenadora de Novos Negócios e Relacionamentos.

Para a terceira edição, o time será expandido, incluindo vagas para Gestora do Programa, Analista de Talentos e Analista Pedagógica. Jean, um dos gestores, destaca que as decisões sobre a escolha dos colaboradores são, geralmente, tomadas pela gestão, composta pela Gestora Educacional Juliana, pelo *Head* do Campus Caldeira Felipe e validadas pelo CEO do Caldeira. Jean também destaca a possibilidade de fazer indicações, embora o processo de entrevistas e análises seja conduzido pela gestão para garantir a adequação ao projeto.

### 5.2.1.1 Integrantes da Governança

A governança do programa Nova Geração/Geração Caldeira foi estruturada de maneira hierárquica, com o Instituto Caldeira estabelecendo o Campus Caldeira como uma célula educacional, a partir da qual surgiram várias iniciativas, incluindo o mencionado programa. Vivian destacou a importância de diferenciar as lideranças do Campus e as do programa, pois, embora estejam interligados, possuem áreas distintas, sendo a área de empregabilidade um diferencial do programa.

No início, o CEO/Presidente Executivo do Instituto, Pedro Freitas Valério, convidou Felipe Amaral para assumir como Head do Campus Caldeira. Posteriormente, Felipe trouxe duas jovens lideranças da LALA, Vivian Peres e Gabriel Thiessen, para atuarem como gestores de comunidade no programa. Essa seleção foi motivada pelo desejo de estabelecer vínculos mais profundos com os estudantes, conforme experiência anterior na LALA. Juliana Vieira também foi contratada como gestora do programa.

Na segunda edição, houve mudanças na equipe de gestão. Juliana assumiu como coordenadora educacional, demandando a contratação de Carolina Janke como gestora do programa. Outros membros, como Otávio Marques, foram adicionados para funções específicas, como assistente de projetos e multiplicador. Novos cargos foram criados, incluindo uma coordenadora de novos negócios e relacionamentos (Marieta Simch) e uma pessoa para eventos e operações (Priscila Toniolo).

A equipe de empregabilidade desempenha um papel crucial, realizando a intermediação com empresas, fazendo pré-seleção de alunos com base nas necessidades das vagas e considerando aspectos do desenvolvimento, comportamento e contexto pessoal dos alunos.

A formação do time de gestores incluiu pelo menos um gestor de comunidade ou professor para cada trilha educacional, buscando profissionais capacitados e alinhados ao projeto. Durante a segunda edição, a equipe foi composta principalmente por Juliana e Marieta na coordenação, Vivian apoiando a empregabilidade, Jean como professor de programação, Otávio na comunicação com os alunos e Priscila cuidando dos eventos.

A saída de membros da equipe ocorreu por questões pessoais, como novas oportunidades. No momento atual, o time principal de gestores é composto por Juliana, Marieta, Vivian e Jean, contando com o apoio de Otávio e de Priscila.

### 5.3 Segundo Bloco de Questões – Premissas de boas práticas de Governança

As nove questões subsequentes abordaram as premissas inerentes às boas práticas de governança, conforme delineadas no guia elaborado pela RGB (2021). Os entrevistados foram instigados a compartilhar exemplos concretos derivados de suas experiências no programa, exemplificando cada uma dessas premissas.

#### 5.3.1 Importância da Coordenação na Resolução de Conflitos

Em virtude de sua natureza como um projeto inovador, o desafio de desbravar novos caminhos é inerente, o que frequentemente resulta na emergência de problemas. A incerteza quanto à viabilidade de uma ideia até sua concretização prática é uma constante. O Dia D Festival, realizado pela primeira vez em 2023, exemplifica a relevância da coordenação como suporte para prevenir problemas e identificar pontos cegos, como destacado por Juliana. Ela relata:

Aquilo a gente nunca tinha feito antes. E foi algo que foi um momento bem intenso e tenso, porque envolveu até o Pedro Valério. Ele estava muito preocupado porque os jovens dominaram o Caldeira naquele dia. Tinha jovens por todos os lados, com multipalcos e a gente não sabia muito bem como ia ser. Então ali a coordenação foi super importante [...] A gente levou a ideia e o primeiro passo da coordenação é incentivar, aprovar ou reprovar. Então eles apoiaram. Eles nos ajudaram com pontos cegos.

Outro exemplo de relevância da coordenação ocorreu na realização do Hackathon, originado de uma conversa informal entre Juliana e Severo, do Sicredi. Juliana enfatiza o papel da coordenação ao destacar oportunidades na troca de ideias: "O papel da coordenação, pra mim, além dos pontos cegos, é ficar de olho nos sinais, nas oportunidades que têm no ar [...] E dar nutrição para ideias de outras pessoas".

A coordenação também desempenhou um papel crucial diante da dificuldade de organizar um passeio para os 200 alunos da última edição, em comparação com os 50 da primeira edição. Quando a ideia inicial não obteve êxito, Otávio buscou alternativas e apresentou à coordenação para avaliação e possível apoio ou veto.

Dada a amplitude do público nos estágios iniciais do programa, é essencial uma comunicação precisa para evitar aproveitamentos indevidos da situação. Em casos mais sérios ou problemáticos, a abordagem é coletiva, visando uma solução prática e direta antes de atribuir

responsabilidades individuais. Vivian destaca a necessidade de uma abordagem coletiva na resolução de problemas: "Em situações de muita pressão, problemas precisam ser resolvidos de forma direta e prática, sem estourar uma bolha, evitando gerar mais problemas ainda como consequências, como de imagem da instituição".

Um exemplo concreto de conflito foi registrado durante a segunda edição do Geração Caldeira, quando alguns alunos não compreenderam corretamente as condições dos encontros presenciais e remotos. A coordenação atuou no esclarecimento e organizou uma nova turma remota para acomodar todos os casos prejudicados.

Jean ressalta a importância da liderança na coordenação, fornecendo suporte em diversos momentos do projeto. Ele destaca a liderança como orientadora, oferecendo direcionamento e respaldo para enfrentar situações variadas, desde questões pessoais dos alunos até desafios na gestão de recursos e relacionamentos com o Instituto.

### 5.3.2 Transparência no acesso às informações

A abordagem do tratamento de dados pessoais no programa é conduzida de maneira rigorosa em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O acesso ao processo seletivo e às informações pessoais, especialmente dados sensíveis e relacionados a menores de idade, é restrito e monitorado de forma criteriosa. O programa beneficia-se de assessorias jurídicas especializadas para assegurar a conformidade com as normativas vigentes.

Uma ferramenta essencial, fornecida pela Slap, uma parceira do Instituto Caldeira, desempenha um papel crucial no gerenciamento eficiente de dados. Essa ferramenta não apenas facilita a gestão de dados, mas também evita a coleta desnecessária ou duplicada de informações. Os dados são mantidos de maneira segura em canais restritos e de difícil compartilhamento.

No âmbito interno, plataformas específicas são utilizadas para o gerenciamento e controle de dados, tanto em relação aos alunos quanto a outras demandas. Além da Slap, a empresa 4Cinco contribui para a gestão de dados, mapeando e regulamentando as informações recebidas. O gerenciamento eficaz desses dados centraliza as informações, incluindo a origem dos alunos, suas ações e o status de conclusão, otimizando tanto a gestão acadêmica quanto a de negócios.

Esse sistema inteligente de gerenciamento considera diversos fatores, tornando os processos mais democráticos. Sua aplicação abrange desde processos seletivos ao longo do

programa até a emissão de certificados, seleção para empregabilidade e concessão de bolsas de estudo.

A coleta de dados é predominantemente realizada por meio de formulários eletrônicos, gerando relatórios para análise. Entrevistas e mentorias também são empregadas no acompanhamento da empregabilidade. No caso do acesso aos cursos da Alura, a plataforma fornece relatórios detalhados sobre o progresso e a frequência de cada aluno, que são posteriormente utilizados para verificar a conclusão do curso.

A comunicação inicial é conduzida por e-mail, abrangendo desde as inscrições até comunicados oficiais sobre seleções. Canais e grupos no *WhatsApp* são utilizados para comunicação mais democrática com os jovens. As informações sobre empregabilidade são comunicadas por meio da plataforma própria do Instituto Caldeira. Detalhes sobre o programa e o processo seletivo estão disponíveis para consulta no site do Instituto, incluindo o Guia do Aluno.

Jean destaca a participação, acompanhamento e colaboração nas atividades por meio de reuniões de planejamento, onde a equipe discute objetivos, eventos futuros e mudanças no programa. Ele enfatiza a construção colaborativa de projetos, desde atividades extras até certificações, como uma prática coletiva que promove a contribuição e o sentido de relevância dentro do projeto.

### 5.3.3 Implementação de *compliance* para alinhamento às normas

Devido à natureza específica dos dados relacionados à seleção e desenvolvimento dos alunos, estes não são extensos. O processo é mantido com o suporte da assessoria jurídica do Caldeira, incluindo o auxílio de um escritório especializado em LGPD, representado pela Slap.

O setor financeiro também desempenha um papel fundamental no gerenciamento do processo, aproveitando a estrutura disponível no *hub* onde o programa está inserido. O gerenciamento é estruturado em conformidade com a legislação de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sendo a *Slap* responsável pela execução desse processo. A 4Cinco oferece suporte na análise de relatórios, contribuindo para a eficiência e segurança do processo.

Juliana detalha a estrutura de apoio:

O jurídico do Caldeira conta com o respaldo de um escritório especializado em LGPD, representado pela Slap. Todas as iniciativas, desde formulários até pequenos procedimentos, passam pela análise desse escritório. A 4Cinco, empresa de

consultoria, colabora conosco na análise de relatórios. Além disso, contamos com o suporte do setor financeiro, que nos proporciona a utilização integral da infraestrutura disponível no Caldeira.

Jean ressalta a importância do cuidado com os dados e detalhes processados ao longo do programa, especialmente devido à sensibilidade e sigilo dessas informações:

Eu acredito que, de maneira geral, tudo que envolve os jovens, principalmente. Cada jovem, cada dado, cada situação precisa de atenção especial. Isso se estende ao relacionamento com empresas externas, onde há informações sensíveis e sigilosas. No contexto do nosso programa, o match proposto entre jovens e empresas parceiras envolve uma série de detalhes que exigem atenção especial em relação à LGPD.

#### 5.3.4 Ética e Integridade como norteadoras de condutas e alinhamento de interesses

Para Vivian, a integridade e ética desempenham um papel crucial, especialmente em processos seletivos altamente competitivos. Esses processos são essenciais para as diversas etapas do programa, incluindo bolsas de estudo e empregabilidade. Durante essas avaliações, uma variedade de questões é considerada, abrangendo aspectos comportamentais, habilidades técnicas e compreensão de cenários específicos. Perguntas direcionadas, como o Método STAR, são empregadas para compreender os contextos pessoais, explorando a trajetória da pessoa até o momento atual.

Juliana, por sua vez, ressalta que a necessidade de ética e integridade se estende por todo o projeto, destacando a importância de alinhar expectativas e fornecer informações realistas. Ela destaca a centralidade do aluno, cuja experiência é a principal prioridade. A abordagem ética permeia todas as interações, desde o relacionamento com mantenedores até voluntários, garantindo que todas as informações compartilhadas sejam verdadeiras e não gerem expectativas irreais. Juliana enfatiza que a reflexão contínua sobre a ética é fundamental, considerando constantemente se as ações tomadas foram as melhores, mais adequadas e benéficas para todos os envolvidos.

Jean compartilha a visão de que a ética e integridade devem ser incorporadas integralmente em todos os processos do programa. Ele destaca a importância desse cuidado, uma vez que o programa não lida apenas com empresas, mas sim com indivíduos, vidas e sonhos. Jean ressalta que a abordagem cuidadosa e ética deve ser aplicada em todos os momentos, dada a confiança depositada pelos participantes, que compartilham seus sonhos e expectativas com o programa.

### 5.3.5 Transformação digital nos processos

Alguns processos ainda demandam aprimoramentos, especialmente alinhados às metodologias utilizadas pela *Slap*, notadamente em conformidade com a LGPD. A equipe está comprometida com a constante revisão e melhoria desses processos, desde o armazenamento até a captação de dados, enquadrando-se nos aspectos a serem melhorados.

No contexto educacional, o programa se encontra em uma posição interessante, incorporando tecnologias de maneira efetiva, algo menos comum em projetos educacionais. Apesar da utilização intensiva dos recursos tecnológicos disponíveis no *hub*, há espaço para aprimoramento nessa área.

Há a proposta de automatizar mais as bases de dados, uma ideia que será explorada na próxima edição do programa e que se insere nos pontos a serem melhorados.

O processo seletivo é elogiado por sua eficácia, fazendo uso de landing pages (LPs) próprias, acessíveis e efetivas para todos os públicos. Além disso, há uma parceria com a aceleradora de carreiras do Sicredi para promover acessibilidade, especialmente para pessoas com deficiência, indo além ao abordar também a empregabilidade dessas pessoas. Essas práticas estão bem encaminhadas.

A transformação digital também é evidente na plataforma do Instituto Caldeira, proporcionando conexões exclusivas à comunidade. Contudo, há oportunidades de melhorias identificadas por Juliana, especialmente em relação ao desenvolvimento tecnológico do projeto. Ela destaca a necessidade de um software de gestão integrado, capaz de rastrear e mostrar o histórico do aluno de forma mais abrangente.

Jean ressalta a oportunidade de inserção no mundo digital oferecida pelo ecossistema de inovação do programa. Ele destaca que o acesso a eventos, palestras e interações com o ecossistema digital de inovação proporciona várias possibilidades de mudança para os jovens participantes, desde que seja aproveitado com maturidade e sabedoria.

### 5.3.6 Equidade como tratamento igualitário e equânime

O acelerador de carreiras destinado às Pessoas com Deficiência (PCDs), estabelecido em colaboração com o Sicredi, foi destacado pelos entrevistados como um exemplo

significativo. Juliana descreve a experiência pioneira com uma turma exclusiva de PCDs, ressaltando o cuidado adicional fornecido. Ela destaca a oferta de aulas ao vivo semanais durante sete meses, juntamente com mentorias quinzenais, além de medidas específicas para garantir acessibilidade, como a presença de intérpretes de libras.

Juliana reconhece que há muito a ser melhorado, e para esse fim, uma consultoria especializada foi contratada para orientar a inclusão no projeto.

Vivian, por sua vez, percebe a equidade presente no processo seletivo, destacando a coleta ética e a aplicação justa dos dados para avaliar o desenvolvimento das pessoas, alinhando-se ao tópico de ética e integridade.

Jean compartilha uma perspectiva centrada no respeito e carinho, destacando a importância de tratar todas as pessoas de maneira igualitária, independentemente de suas circunstâncias socioeconômicas, etnia, ou gênero. Ele enfatiza que todos os participantes, que buscam uma mudança em suas vidas, merecem ser tratados com respeito, refletindo a visão de equidade no programa.

### 5.3.7 Cultura organizacional como propulsão e geração de valor

Os entrevistados destacaram a cultura organizacional do Caldeira, centrada no espírito do "Dale", como uma força propulsora e geradora de valor. Vivian explicou que a comunidade do Caldeira é impulsionada por essa cultura, fundamentada no conceito de antifrágil e enraizada em valores. Essa cultura é transmitida aos alunos, não apenas no contexto de negócios, mas também na perspectiva de uma carreira de impacto, abordando valores como autoavaliação, dinamismo, resolução de problemas e reconhecimento de novas ideias.

Juliana complementou, destacando o significado do "Dale" como uma síntese dessa cultura. Existe uma bandeira com a inscrição "VAMO DALE", ocorrem palestras "masterclass" do CEO sobre a cultura organizacional e ainda, a Mandale. Outro hábito é premiar pessoas que se destacam e representam essa cultura, no final do ano, como Destaque do Dale e Revelação do Dale. Essa cultura é passada aos alunos. Juliana ainda contou sobre o grupo no *Slack* onde integrantes do time recebem "cudos" como reconhecimento por ajudarem uns aos outros.

Jean enfatizou como a cultura organizacional vai além da formação técnica, proporcionando uma transformação integral na vida dos jovens. Ele destacou o acesso a espaços de discussão sobre questões sociais e culturais, a interação com pessoas inspiradoras e palestras



que oferecem perspectivas diferentes. A cultura do Dale, para Jean, é um espírito enérgico que incentiva os participantes a não apenas esperarem que as coisas aconteçam, mas a serem agentes de mudança em suas próprias vidas e contextos.

Essas narrativas demonstram como a cultura organizacional influencia positivamente o ambiente do Caldeira, promovendo valores, reconhecimento e uma mentalidade proativa entre os membros da comunidade.

### 5.3.8 Prestação de contas – abrangência, atos e omissões

Os entrevistados abordaram a abrangência da prestação de contas no contexto do programa. De acordo com as informações fornecidas, Vivian mencionou que, no modelo de contratação, cada pessoa é responsável por suas atitudes, e em termos de organização, os diretores de cada unidade do Caldeira são os responsáveis. No entanto, a resposta oficial sobre a prestação de contas seria do setor jurídico, sem uma resposta específica.

Juliana destacou a importância da 4Cinco na prestação de contas, evidenciando que essa empresa desempenha um papel crucial na coleta de dados, na criação de relatórios e gráficos de análise com transparência. A 4Cinco é referência, pois o Conselho Administrativo do Caldeira cobra informações em reuniões trimestrais. As reuniões para prestar contas acontecem trimestralmente, demonstrando uma frequência estabelecida para relatar receitas, gastos e outros dados relevantes.

Jean observou que há um controle rígido e organizado na prestação de contas. Ele ressaltou a importância de manter a transparência devido à grande quantidade de pessoas, empresas e valores envolvidos no processo. Relatórios, análises, dados e registros diversos são compartilhados para garantir transparência. Jean ainda enfatizou que não houve problemas conhecidos relacionados à prestação de contas, indicando uma gestão eficiente desse aspecto no programa.

### 5.3.9 ESG – Ambiental, Social e Governança

Vivian observa claramente a presença dos elementos de ESG (Ambiental, Social e Governança) no programa, destacando que, no âmbito da sustentabilidade, há iniciativas tanto incorporadas pelo programa quanto originadas a partir dele. Essas ações recebem total apoio do

envolvimento governamental. O programa, por si só, está integralmente alinhado com o aspecto do impacto social, sendo uma parte essencial da sigla ESG.

Juliana compartilha a visão de que o programa está centrado no "S" do ESG, representando 100% de impacto social. Ela enfatiza a profunda transformação estruturada na vida dos jovens, que, por sua vez, influenciam positivamente seu entorno. Essa transformação vai além do aspecto financeiro, abrangendo novas perspectivas de carreira e a disseminação de novos conhecimentos para a comunidade, bairro e família, gerando efeitos em cascata. Juliana destaca a importância fundamental do projeto nesse contexto.

Jean, ao abordar a dimensão social do programa, ressalta sua experiência pessoal como beneficiário de um projeto social semelhante. Expressa emoção ao compartilhar a impactante diferença que esse tipo de programa faz na vida dos jovens. Ele destaca a gratidão expressa por famílias, incluindo pais, irmãos e tios, que reconhecem e agradecem pela oportunidade proporcionada aos jovens. Jean enfatiza a importância crucial da oportunidade na transformação não apenas do contexto externo, mas também na confiança interna dos jovens, permitindo que acreditem em si mesmos, independentemente de sua origem, cor de pele ou situação socioeconômica.

### 5.2.3 Terceiro Bloco de Questões – Mecanismos de boas práticas de Governança

Da maneira análoga à exploração dos princípios, foram apresentadas situações concretas da vivência dos entrevistados no programa, a fim de correlacionar os pilares das boas práticas de governança.

#### 5.2.3.1 Controle como ferramenta de monitoramento e tomada de decisão

Vivian destaca a variabilidade nos mecanismos de controle, dependendo da instância e área tratada no programa. Não existe um mecanismo geral de controle devido à diversidade de iniciativas no projeto. Como instituição educacional, os dados são centralizados no Monday, seguindo o mesmo modelo de gestão. Reuniões periódicas são realizadas para acompanhar esses dados e avaliar seu impacto, variando de acordo com a equipe e a área, como reuniões quinzenais da equipe do Caldeira, semanais do Campus Caldeira e individuais da área de negócios e relacionamento.

Juliana menciona diversas ferramentas que desempenham papéis de controle e cuidado nos processos do programa. A plataforma do Caldeira, com acesso restrito aos alunos, serve como um mecanismo de controle. Planilhas no Excel possuem senhas para proteção. Além disso, o reconhecimento facial é empregado como meio de controle, e exemplos específicos, como verificações durante a matrícula, demonstram a aplicação rigorosa desses mecanismos.

Jean enfatiza a importância do controle na gestão de pessoas e processos do programa. Ele menciona o uso de várias ferramentas para gestão de tarefas, como o *monday.com*, e comunicação, como o software *Slap*. O investimento atual em análise de dados destaca a necessidade de gerenciar o grande volume de informações de maneira mais eficiente. Para o acompanhamento das trilhas, cada professor utiliza ferramentas específicas, como o *GitHub* na área de programação, para compartilhar materiais e gerenciar as atividades dos jovens. Essas ferramentas são adaptadas às necessidades de cada área dentro do programa.

#### 5.2.3.2 Estratégia como guia e seleção de objetivos

Vivian enfatiza a diversidade de objetivos no programa, alguns a longo prazo e outros de impacto imediato, com o foco principal nos objetivos de impacto máximo definidos pelo Conselho e mantenedores. Esses objetivos gerais orientam a formulação de outras iniciativas. Ela destaca também a estratégia de atrair professores capacitados, reconhecendo a necessidade de profissionais experientes para abordar especificidades comportamentais e técnicas relevantes para o mercado de trabalho.

Juliana aborda a estratégia do projeto centrada na empregabilidade como resultado final. O enfoque é criar um programa que permita aos alunos desenvolver habilidades comportamentais e técnicas adequadas para garantir uma vaga nas carreiras do futuro. O projeto, com duração de um ano, busca identificar jovens talentosos, fornecendo suporte para o desenvolvimento durante os quatro ou cinco meses do programa, culminando na obtenção de uma oportunidade de emprego inicial. Posteriormente, a empresa e o aluno continuam o processo de desenvolvimento.

Jean destaca a abordagem estratégica, que envolve o alinhamento de objetivos gerais entre a equipe de gestão e, posteriormente, a aplicação autônoma desses objetivos com os alunos. As estratégias são discutidas com toda a equipe, com gestão e professores das trilhas, sendo os objetivos gerais definidos em conjunto. A autonomia é concedida aos professores para opinar e definir a grade curricular, considerando a trajetória desejada para o desenvolvimento

dos alunos. Esse processo inclui momentos de consulta a consultores externos para avaliar as tendências do mercado de trabalho e garantir uma formação de qualidade e alinhada com as demandas do setor.

### 5.2.3.3 Liderança como fortalecimento de resultados e valores

Vivian destaca a existência de lideranças nos níveis do Campus e do Caldeira, cada uma utilizando mecanismos específicos para acompanhamento de resultados. Ela ressalta a importância do estudo constante para integrar as diversas áreas.

No contexto do programa, Vivian compartilha o desafio de aplicar a proposta inicial da LALA para fortalecer e empoderar minorias, especialmente no fomento do protagonismo e liderança entre os alunos. Ela reconhece que a realidade do programa do Caldeira difere da LALA, pois muitos jovens estão em processo de vulnerabilidade, sendo a gestão de comunidade o foco para gerar autonomia nas conexões e comunidades de aprendizado.

Juliana destaca a valorização da liderança na equipe do Caldeira, exemplificada pelo ritual dos "cudos" e pelas celebrações trimestrais. Ela enfatiza que, apesar do trabalho árduo, a diversão é um dos pilares da cultura organizacional do Caldeira.

Jean ressalta a importância da liderança estar presente, acompanhando de perto e ciente dos processos. Ele destaca a proximidade da liderança com os professores, mencionando reuniões semanais e individuais, além de momentos específicos para planejamento e ajustes de estratégia. A liderança atua de maneira próxima, garantindo uma comunicação eficiente para resolver problemas e promover mudanças quando necessário.

### 5.2.4 Quarto Bloco de Questões – Perspectivas Gerais

No terceiro bloco, foram abordadas questões para explorar percepções gerais sobre desafios nas práticas de governança, identificar áreas que estão bem encaminhadas e considerações complementares gerais ou sobre a atuação dos gestores entrevistados. Os participantes compartilharam informações sobre aspectos a serem aprimorados, destacando a necessidade de melhorias em processos específicos, como automação de bases de dados e desenvolvimento tecnológico.

Além disso, foram ressaltados pontos positivos, como o processo seletivo bem estruturado e a promoção da acessibilidade no programa. A discussão também abordou a importância de ética e integridade na condução do programa, alinhando-se aos princípios da LGPD. A percepção geral indicou um comprometimento constante com aprimoramentos e a busca por práticas mais alinhadas com as metas e valores da instituição.

#### 5.2.4.1 Desafios enfrentados nas práticas de governança ao longo do programa

Vivian identifica o aumento e a complexidade das demandas como o principal desafio, destacando o crescimento da equipe do Caldeira de quinze para quase cinquenta pessoas. Esse crescimento implica em mais pessoas envolvidas, maior quantidade de projetos e a necessidade de uma organização mais robusta para garantir a implementação eficaz. A gestão agora ocorre em um contexto com mais projetos e dados a serem gerenciados, exigindo uma abordagem mais detalhada no desenvolvimento de iniciativas.

Juliana também enfatiza o desafio do crescimento acelerado do projeto em 2023, ressaltando a importância de planejamento para evitar imprevistos. Ela destaca a necessidade de criar estratégias para lidar com o aumento de vagas e a contratação de pessoal, mencionando a importância de desenhar uma estrutura de equipe eficaz. Juliana aborda a experiência do segundo ano, indicando que, mesmo com desafios, há aprendizados valiosos sobre como estruturar e aprimorar o programa.

Além disso, Juliana menciona a falta de governança no primeiro ano, evidenciando a necessidade de planejamento mais estruturado. Ela destaca a importância de desenhar processos e estruturas para garantir uma execução mais fluida e eficiente, particularmente no segundo ano, quando já há uma compreensão mais clara do projeto.

Jean ressalta a adaptabilidade como um desafio central, considerando a rotina corrida do Caldeira. Ele destaca a importância de ser capaz de recalcular e reformular estratégias devido a mudanças no cenário externo ou outras variáveis. Jean aponta a complexidade de trabalhar em um ambiente dinâmico e a necessidade de manter a qualidade do trabalho, especialmente ao lidar com uma geração que, embora aberta a descobertas, pode estar perdida em relação às suas próprias escolhas e direcionamentos.

No geral, os desafios abordados pelos participantes destacam a importância da organização, planejamento estratégico e adaptabilidade para enfrentar as complexidades do programa e garantir seu sucesso contínuo.

#### 5.2.4.2 Práticas de Governança bem encaminhadas

Vivian destaca o processo seletivo como um ponto bem desenhado no programa. Juliana, por sua vez, enxerga o projeto como um todo bem encaminhado, destacando a consolidação dos eventos de conexão e educação, o processo seletivo, o Dia de Seleção e o Hackathon. Ela percebe uma boa estrutura nos eventos educacionais e nas trilhas, além da definição clara no início da trilha desejada, tanto na fase online quanto na presencial. Juliana também menciona que a estrutura do time está cerca de 80% desenhada de acordo com as expectativas.

Jean destaca a valorização de talentos e o olhar para pessoas em situação de vulnerabilidade como uma prática que precisa continuar no programa. Ele ressalta a importância de dar oportunidades a essas pessoas que podem não ter acesso a programas similares devido ao contexto social mais vulnerável. Além disso, Jean aponta uma melhoria em andamento relacionada ao tempo de desenvolvimento das atividades. A equipe está trabalhando para ajustar o tempo de aprendizagem, respeitando as necessidades individuais e permitindo que cada participante atinja a maturidade desejada no conhecimento.

Analisando as entrevistas, é possível identificar práticas que estão bem encaminhadas no programa, incluindo o foco na equidade, ética e integridade, a atenção ao compliance, a valorização da cultura organizacional e a ênfase no componente social (representado pelo "S" de ESG - Ambiental, Social e Governança). Essas práticas contribuem para a eficácia e integridade do programa Nova Geração e Geração Caldeira.

#### 5.2.4.3 Pontos apontados para melhoria ou implementação

Na próxima edição do programa, está previsto o crescimento da equipe com a inclusão dos cargos de analista de talentos e analista pedagógica, conforme mencionado anteriormente por Juliana. Jean destaca uma série de mudanças em andamento para aprimorar o acompanhamento e as conexões com os jovens na próxima edição.

Vivian, por sua vez, ressalta a necessidade de melhorias nas relações do time, especialmente dos professores, com os alunos. Ela enfatiza a importância de uma liderança

educacional amigável, buscando uma abordagem que promova maior proximidade entre os participantes.

No que diz respeito às informações, Vivian aponta uma área de oportunidade, destacando a necessidade de melhorar a gestão das informações dos alunos. Ela menciona a falta de um sistema interno que acompanhe o progresso dos alunos, e isso é definido como uma meta para o próximo ano. Vivian destaca que os alunos enfrentam dificuldades em acompanhar suas presenças e não têm uma visão clara do progresso.

A análise das respostas revela diversas oportunidades de melhoria no programa, destacando a importância de aprimorar a coordenação, transparência, transformação digital e explorar mais profundamente os componentes ambiental (E) e governança (G) do ESG (Ambiental, Social e Governança). Esses aspectos foram identificados como áreas onde há oportunidades para melhorias nas práticas de governança do programa Nova Geração e Geração Caldeira.

#### 5.2.4.4 Considerações Complementares

As considerações finais da entrevista revelam o comprometimento e a dedicação da equipe em aprimorar o programa continuamente. Vivian destaca a necessidade de um processo mais justo e holístico para lidar com o aumento do público, garantindo que todos os participantes sejam atendidos com padrões mais exigentes e democráticos. Ela menciona a mudança no encaminhamento dos jovens, destacando a importância de encontrar um equilíbrio entre habilidades comportamentais e técnicas.

Juliana expressa sua satisfação com os resultados alcançados até o momento, mas reconhece as oportunidades de melhoria, especialmente no planejamento e organização das atividades. Ela enfatiza a importância de aprimorar a estrutura metodológica e de conteúdo para oferecer uma experiência mais organizada aos participantes.

Jean demonstra sua felicidade ao acompanhar as conquistas dos alunos, enfatizando a importância de fazer melhorias constantes no programa. Ele destaca a satisfação em receber mensagens de ex-alunos relatando suas realizações e progressos, reforçando que esses são os objetivos essenciais do projeto.

Essas considerações finais refletem um compromisso claro da equipe em evoluir e aprimorar o programa, buscando oferecer uma experiência mais enriquecedora e eficaz para os

participantes. O *feedback* e as reflexões apresentadas pelos entrevistados indicam uma postura proativa em relação aos desafios e oportunidades identificados.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo descritivo demonstram que os objetivos propostos foram alcançados com êxito, inclusive superando as expectativas inicialmente delineadas. A abordagem das práticas de governança revela a amplitude de possibilidades, haja vista a dependência do contexto específico. A revisão teórica emerge como componente essencial, proporcionando a identificação das principais práticas de governança a partir de uma perspectiva delineada por suas características distintivas, em contraposição à mera enumeração de ações governamentais.

O emprego do roteiro semiestruturado de entrevista, ancorado em características para a verificação e descrição de premissas (princípios) e mecanismos (pilares) das práticas de governança aplicadas no programa Nova Geração, revelou-se uma ferramenta enriquecedora. Este instrumento também se mostrou eficaz na análise e comparação dos desafios enfrentados nas práticas de governança entre as duas edições do programa. Além disso, proporcionou a identificação das principais práticas de governança do programa que estão bem estabelecidas, bem como aquelas que demandam implementação ou aprimoramento.

Registra-se uma autocrítica da pesquisadora com o intuito de provocar novos estudos e debates. Apesar dos esforços a partir dos objetivos delineados para diferenciar práticas bem encaminhadas daquelas que ainda podem ser melhoradas ou implementadas, também é possível interpretar a abertura da gestão em busca de aprimoramento constante nos processos como práticas bem encaminhadas.

A identificação de sobreposições e antecipações de informações entre perguntas e respostas, apesar de apresentar desafios no desenvolvimento, foi equilibrada por respostas que transcendiam as perguntas, agregando valor ao contexto discursivo. Este aspecto suscita uma reflexão sobre a responsabilidade e a diligência necessárias na construção da argumentação, visando evitar distorções e assegurar a integridade do processo analítico.

Salienta-se que este estudo concentrou-se na perspectiva dos gestores do programa, predominantemente orientada para o aspecto social. As perguntas da entrevista foram adaptadas a partir do embasamento teórico abordado pela autora, fundamentado em premissas e mecanismos de boas práticas de governança, considerados os mais apropriados ao contexto de análise. O roteiro de entrevista concebido, portanto, possui potencial de aplicação em estudos similares, desde que contextualmente pertinentes e em conformidade com os direitos autorais.

A iniciativa desse trabalho extrapolou seus objetivos iniciais ao incitar a realização de estudos acadêmicos sobre processos inspiradores e fundamentais para o desenvolvimento

contínuo de programas sociais. Este impacto positivo reflete a relevância do estudo descritivo como ferramenta elucidativa e contributiva para a compreensão e otimização de práticas de governança em iniciativas sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. P; MALIK, A. M. Desafios na organização de parcerias público-privadas em saúde no Brasil: Análise de projetos estruturados entre janeiro de 2010 e março de 2014. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1143–1165, set. 2015.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2001.

BERTÃO, N. LinkedIn aponta os 25 empregos em alta em 2022; conheça. **ValorInveste**. Empreenda. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2022/01/18/linkedin-aponta-os-25-empregos-em-alta-em-2022-conheca.ghhtml>>. Acesso em: 22 nov. 23.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/523593778/decreto-9203-17>>. Acesso em: 26 jul. 23.

BRASIL. **Lei 11.079 – Institui normas gerais para licitação e contratação de parcerias público-privadas no âmbito da administração pública**. Diário Oficial - República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 31 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Foco da governança pública. Gov.br, v. 1-33, n. 21, mar. 2022a. **Pílula de Conhecimento - Governança**, p. 1. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/pilulas-de-conhecimento-arquivos-pdfs/pilula\\_governanca\\_21s.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/pilulas-de-conhecimento-arquivos-pdfs/pilula_governanca_21s.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Evolução do Índice de Operação da Governança - 2020 a 2021. Gov.br, v. 1-33, n. 23, mai. 2022b. **Pílula de Conhecimento - Governança**, p. 1. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/pilulas-de-conhecimento-arquivos-pdfs/pilulas-da-governanca\\_23s.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/pilulas-de-conhecimento-arquivos-pdfs/pilulas-da-governanca_23s.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 23.

\_\_\_\_\_. ISO 37000 - Norma global inédita sobre governança das organizações. Gov.br, v. 1-33, n. 30, dez. 2022c. **Pílula de Conhecimento - Governança**, p. 1. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/PlulasdaGovernana\\_30.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/gestao-do-conhecimento/pilulas-de-conhecimento/PlulasdaGovernana_30.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estratégia e governança**. Gov.br, 20 jul. 2023a. Acesso à Informação. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca>>. Acesso em: 26 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Emissão de comprovante de inscrição e de situação cadastral**. RedeSim, Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018. [Emissão/consulta] 26 jul. 2023b. Disponível em:

<[https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva\\_Comprovante.asp](https://solucoes.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp)>. Acesso em: 26 jul. 23.

CALDEIRA. Caldeira recebe lançamento oficial da Expo Favela Innovation. **Blog do Caldeira**, 27 jul. 2023. Impacto. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/blog/caldeira-recebe-lancamento-oficial-da-expo-favela-innovation/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_comunidade\\_outsiders\\_-\\_04082023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://institutocaldeira.org.br/blog/caldeira-recebe-lancamento-oficial-da-expo-favela-innovation/?utm_campaign=review_caldeira_comunidade_outsiders_-_04082023&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)>. Acesso em: 4 ago. 23.

\_\_\_\_\_. Como a viagem do Caldeira à New York pode fortalecer a educação dos jovens no RS? **Blog do Caldeira**, 30 jun. 2023. Educação. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/blog/como-a-viagem-do-caldeira-a-new-york-pode-fortalecer-a-educacao-para-jovens-do-rs/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_outsiders\\_-\\_21072023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD%20Station](https://institutocaldeira.org.br/blog/como-a-viagem-do-caldeira-a-new-york-pode-fortalecer-a-educacao-para-jovens-do-rs/?utm_campaign=review_caldeira_outsiders_-_21072023&utm_medium=email&utm_source=RD%20Station)>. Acesso em: 21 jul. 23.

CORRÊA, V. V. **Mulheres microempreendedoras individuais**: motivações, desafios e questões de gênero. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação. Orientadora: Cláudia Sirangelo Eccel Alvim. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. Porto Alegre, 2021. 65 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2021. 288 p.

FERREIRA, T. A. Q. **Incubadoras universitárias gaúchas, da região metropolitana de Porto Alegre, e desenvolvimento de negócios de impacto socioambiental**. Orientadora: Tania Nunes da Silva. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2022. 167 p.

FREZATTI, F. Governança e o risco da ilusão de controle. **Jornal da USP**, 21 jul. 2023. Articulista/Fábio Frezatti. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/articulistas/fabio-frezatti/governanca-e-o-risco-da-ilusao-de-controle/>>. Acesso em: 8 ago. 23.

FUCHS, A. M. S. **Guia para normalização de publicações técnico-científicas** / Angela Maria Silva Fuchs, Maira Nani França, Maria Salete de Freitas Pinheiro. - Uberlândia : EDUFU, 2013. 286 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo do Rio Grande do Sul 2018** / Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco...[et al] -- Curitiba: IBQP, 2019. 170 p.: il.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Junho 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 11 out. 23.

GREVE, C. *The global public-private partnership industry*. In: HODGE, G.; GREVE, C.; BOARDMAN, A. (Org.). **International handbook on public-private partnerships**. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

INSTITUTO CALDEIRA. 2023a. **Home**. [Página inicial, de apresentação]. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_outsiders\\_-\\_21072023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD%20Station](https://institutocaldeira.org.br/?utm_campaign=review_caldeira_outsiders_-_21072023&utm_medium=email&utm_source=RD%20Station)>. Acesso em: 21 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Instituto Caldeira, 2023b. **Sobre nós**. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/sobre-nos/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_outsiders\\_-\\_21072023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD%20Station](https://institutocaldeira.org.br/sobre-nos/?utm_campaign=review_caldeira_outsiders_-_21072023&utm_medium=email&utm_source=RD%20Station)>. Acesso em: 21 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Instituto Caldeira, 2023c. **Conheça o nosso hub**. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/conheca-o-nosso-hub/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_outsiders\\_-\\_21072023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD%20Station](https://institutocaldeira.org.br/conheca-o-nosso-hub/?utm_campaign=review_caldeira_outsiders_-_21072023&utm_medium=email&utm_source=RD%20Station)>. Acesso em: 21 jul. 23.

\_\_\_\_\_. Instituto Caldeira, 2023d. **Seja Membro**. Disponível em: <[https://institutocaldeira.org.br/seja-membro/?utm\\_campaign=review\\_caldeira\\_outsiders\\_-\\_21072023&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD%20Station](https://institutocaldeira.org.br/seja-membro/?utm_campaign=review_caldeira_outsiders_-_21072023&utm_medium=email&utm_source=RD%20Station)>. Acesso em: 21 jul. 23.

INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE PÚBLICO (IGCP). **Especialista destaca 5 principais dúvidas sobre governança pública**. Disponível em: <<https://igcp.org.br/especialista-destaca-5-principais-duvidas-sobre-governanca-publica/>>. Acesso em: 29 set. 23

JANSSEN, N. **A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação. Orientador: Ronald Otto Hillbrecht. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Econômicas. Porto Alegre, 2020. 74 p.

JAYASURIYA, K. **Retailing governance: the rise of accountability communities**. Policy Brief, n. 2, Jun. 2008.

LEGG, W. O. **Empreendedorismo de baixa renda em Porto Alegre e o impacto da pandemia de COVID-19**. Trabalho de Conclusão de Curso. Orientadora: Professora Dra. Aurora Carneiro Zen. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2020. 89 p.

LILLA, M. **Fundamentos da Governança Corporativa**. 10 jul, 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/fundamentos-da-governan%C3%A7a-corporativa-marcos-lilla/>>. Acesso em: 07 ago. 23.

MARCANTE, A. **Cooperativismo, o modelo econômico do desenvolvimento sustentável**. 3 set, 2022. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/cooperativismo-o-modelo-econ%C3%B4mico-do-desenvolvimento-adriano-marcante/>>. Acesso em: 07 ago. 23.

MARTINS, R. M. S. **Desenvolvimento de uma plataforma on-line voltada ao empreendedorismo**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Administração. Curso de Administração. Orientadora: Aurora Carneiro Zen. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2015. 64 p.

MOREIRA, A. S. **Inteligência estratégica e a utilização de dados abertos governamentais para a potencialização de negócios**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de

Administração. Curso de Administração. Orientadora: Raquel Janissek-Muniz. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2021. 50 p.

NETO, R. A. da C. **Parcerias Público-Privadas (PPPs)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Administração. Curso de Administração. Orientador: Ivan Antônio Pinheiro. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. 106 p. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18036/000685284.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 jul. 23.

PEREIRA, M. L. O desafio do Fundador de se tornar um conselheiro, mesmo tendo um perfil centralizador. **ABC da Governança: Um bate-papo sobre Conselhos, Conselheiros e boas práticas de Governança Corporativa que geram valor às organizações.** 14 jul, 2022a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-desafio-do-fundador-de-se-tornar-um-conselheiro-mesmo-pereira/?trackingId=F6NnhSmyR6a8q8fqWJqumQ%3D%3D>>. Acesso em: 07 ago. 23.

\_\_\_\_\_. A cobrança pela eficácia dos Conselhos de Administração. **ABC da Governança: Um bate-papo sobre Conselhos, Conselheiros e boas práticas de Governança Corporativa que geram valor às organizações.** 13 set, 2022b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/cobran%25C3%25A7a-pela-efic%25C3%25A1cia-dos-conselhos-de-administra%25C3%25A7%25C3%25A3o-pereira/?trackingId=1WS%2BrdJIQGOj3nMXVwVlfQ%3D%3D>>. Acesso em: 07 ago. 23.

\_\_\_\_\_. São as pessoas que formulam e implementam a estratégia. **ABC da Governança: Um bate-papo sobre Conselhos, Conselheiros e boas práticas de Governança Corporativa que geram valor às organizações.** n. 5. 13 mai, 2023a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/abc-da-governan%25C3%25A7a-11-quais-problemas-corporativa-busca-pereira/?trackingId=jUbf%2BKzVQCapSG5lnmcmZw%3D%3D>>. Acesso em: 07 ago. 23.

\_\_\_\_\_. Quais problemas a governança corporativa busca resolver? **ABC da Governança: Um bate-papo sobre Conselhos, Conselheiros e boas práticas de Governança Corporativa que geram valor às organizações.** n. 11. 4 jul, 2023b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/abc-da-governan%25C3%25A7a-11-quais-problemas-corporativa-busca-pereira/?trackingId=jUbf%2BKzVQCapSG5lnmcmZw%3D%3D>>. Acesso em: 07 ago. 23.

\_\_\_\_\_. ESG e a responsabilidade dos Conselhos de Administração: Considerações Preliminares (a origem do termo e o papel da liderança). **ABC da Governança: Um bate-papo sobre Conselhos, Conselheiros e boas práticas de Governança Corporativa que geram valor às organizações.** n. 14. 25 jul, 2023c. <<https://www.linkedin.com/pulse/abc-da-governan%25C3%25A7a-11-quais-problemas-corporativa-busca-pereira/?trackingId=jUbf%2BKzVQCapSG5lnmcmZw%3D%3D>>. Acesso em: 07 ago. 23.

PERUZZO, M. **A evolução do índice de desenvolvimento econômico (IDESE) no Rio Grande do Sul entre 2000 e 2009**. Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador: Professor Dr. Júlio César de Oliveira. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2012. 86 p.

PUERARI, S. C. *et. al.* **A abordagem do empreendedorismo nos Cursos de Graduação das Regiões Planalto e Norte do Estado do Rio Grande do Sul.** PERSPECTIVA, Erechim. v. 41, n.154, p. 53-64, junho/2017.

RBORDIGNON. RBordignon Auditoria e Consultoria. O papel da Governança Corporativa e transformação das empresas. **Governança Corporativa e suas transformações.** 2 ago, 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-da-governan%2525C3%2525A7a-corporativa-e%3FtrackingId=p8BHd%252Bm6QFGWvozwOZxmlQ%253D%253D/?trackingId=p8BHd%2Bm6QFGWvozwOZxmlQ%3D%3D>> Acesso em: 07 ago. 23.

REDE GOVERNANÇA BRASIL - RGB. Ações estratégicas e mudança de cultura fortalecem governança da CGU. **Jusbrasil**, 03 ago, 2021. Notícias. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/acoes-estrategicas-e-mudanca-de-cultura-fortalecem-governanca-da-cgu/1256742991>>. Acesso em: 26 jul. 23.

\_\_\_\_\_. **Código de boas práticas em governança pública.** Salvador, BA; Brasília, DF: Editora Mente Aberta; Rede Governança Brasil, 02 de dezembro de 2021. Disponível em: <[https://igcp.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Codigo-de-Boas-Praticas-em-Governanca-Publica\\_-versaofinal.pdf](https://igcp.org.br/wp-content/uploads/2021/12/Codigo-de-Boas-Praticas-em-Governanca-Publica_-versaofinal.pdf)>. Acesso em: 13 out. 23.

RIBEIRO, J. E.; SOUZA, A. A. de. 20 Anos De Governança Corporativa No Brasil. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 19, n. 13, p. 156–180, 2022. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=161289763&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 jul. 23.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Nº 12.234, de 13 de janeiro de 2005**, Dispõe sobre normas para licitação e contratação de parcerias público-privadas, institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado do Rio Grande do Sul - PPP/RS - e dá outras providências. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 13 jan. 2005.

ROBERTSON, S.; VERGER, A. A origem das parcerias público-privada na governança global da educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, n. 121, p. 1133–1156, out. 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SANTANA, E. **Como a Política de Governança pode transformar pequena e média empresa?** Contabilidade Financeira [Account Service Governança Corporativa]. 27 abr, 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-pol%3%ADtica-de-governan%3%A7a-pode-transformar-pequena-e-santana/>>. Acesso em: 07 ago. 23.

SILVA, C. L. da.; MICHON JÚNIOR, W. **Desenvolvimento socioeconômico local e reestruturação produtiva paranaense na década de 1990.** Interações (Campo Grande), v. 9, n. 1, p. 29–43, jan. 2008.

SILVA, K. F. **Oportunidades empreendedoras e startups : uma perspectiva de avaliação institucional.** Orientador: Octavio Augusto Camargo Conceição. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. Porto Alegre, 2020. 298 p.

STOELHORST, J. W.; VISHWANATHAN, P. *Beyond primacy: a stakeholder theory of corporate governance*. 11 out, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2020.0268>>. Acesso em: 17 out. 23.

VERARDI, L. S. **Empreendedorismo**: revisitando conceitos e contextos. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização. Orientadora: Francielle Molon da Silva. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. Curso de Especialização em Psicologia Organizacional. Porto Alegre, 2012. 23 p.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, SP. Vol. 9, n. 8 (nov./dez. 2008), p. 135-150.



## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome:

Idade:

Tempo no Nova Geração:

Cargo:

Escolaridade:

1. Como se deu a **formação (escolha) do time** de gestores do programa, desde a primeira edição? O que mudou desde então?
2. **Quem faz parte** dessa governança?
3. Quais as **principais funções** dos integrantes da equipe?
4. Em quais momentos a **coordenação** foi importante para enfrentar e superar a complexidade diante de problemas de difícil resolução (*wicked problems*) no programa?
5. Quais são os principais exemplos de **transparência** no programa, permitindo acesso efetivo às informações, de forma simples e compreensível, para monitoramento?
6. Quais ações do programa demandam a implementação de **compliance**, para alinhamento de acordo com normas internas e externas?
7. Da mesma forma, em quais ações do programa são necessárias **ética e integridade**, norteadas por condutas de atuação, ações e relacionamentos e alinhando interesses?
8. Quais são as principais oportunidades de **transformação digital** do programa, promovendo acessibilidade e conexões às pessoas, segurança e rastreabilidade às informações, transparência, agilidade na prestação de serviços e eficiência?
9. Em quais momentos do programa evidencia-se a **equidade**, oferecendo tratamento igualitário e equânime, sem qualquer discriminação, com respeito e justiça?

10. Como ocorre o processo de maturidade e adaptação cultural no programa, tendo a **cultura organizacional** como força propulsora, que representa saúde e vitalidade, capaz de direcionar a organização à prosperidade sustentável, gerar valor e atingir o sucesso?

11. Qual a abrangência (alcance e limitações) da **prestação de contas** (accountability) do programa acerca de movimentações, execuções e atuações, de modo acessível, claro e objetivo, assumindo quaisquer atos ou omissões?

12. Quais as principais ações de **Environmental, Social and Governance** (ESG) do programa, performando impactos positivos para a sociedade?

13. Quais são os mecanismos do programa:

- a. De **controle**, fornecendo segurança para o monitoramento de dados e apoio na tomada de decisão?
- b. De **estratégia**, orientando o caminho a ser seguido e a seleção de seus objetivos?
- c. De **liderança**, dando o tom na organização para fortalece-la, visando os melhores resultados possíveis e gerando valor?

14. Quais foram os **principais desafios** nas práticas de governança **entre** as duas **edições** do programa?

15. **Quais práticas** de governança do programa estão **bem encaminhadas** e quais ainda podem ser **implementadas ou melhoradas**?

16. Alguma **consideração complementar** geral ou sobre sua atuação?

## APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



### CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

Declaro que autorizo a pesquisadora Lenara Valente da Silva, estudante de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a desenvolver a pesquisa intitulada "PRÁTICAS DE GOVERNANÇA: ESTUDO DE CASO EM UM PROGRAMA DE ATRAÇÃO, CAPACITAÇÃO E EMPREGABILIDADE DE JOVENS NA NOVA ECONOMIA", sob a orientação do professor orientador Davide Carbonai.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados nessa pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o cumprimento das determinações éticas contidas nas resoluções brasileiras, a exemplo da Resolução CNS no 466/2012 e 510/2016; a garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa, sempre que se fizer necessário; de que não haverá nenhuma despesa para esta instituição decorrente da participação nessa pesquisa; e, no caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar esta anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma para a instituição.

O referido projeto, com meu aval enquanto Orientadora Educacional do programa Nova Geração/Geração Caldeira (Campus Caldeira), será realizado virtualmente, por webconferência no Mconf da UFRGS, no período de 08/01/2024 a 12/01/2024, com a coleta de dados sobre práticas de governança no programa. Os instrumentos de coleta são entrevistas e análise de documentos como vídeos e notícias.

Porto Alegre, 05 de Janeiro de 2024.

---

Juliana Vieira

Orientadora Educacional do programa Nova Geração/Geração Caldeira