

Educação Empreendedora: métodos alternativos de  
ensino e aprendizagem para formação do  
empreendedor

Aline Michelle Cardoso

Junho / 2017

Dissertação de Mestrado

**ALINE MICHELLE CARDOSO**

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA: MÉTODOS  
ALTERNATIVOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM PARA  
FORMAÇÃO DO EMPREENDEDOR**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2017**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**ALINE MICHELLE CARDOSO**

**Educação empreendedora: métodos alternativos de**  
**ensino e aprendizagem para formação do**  
**empreendedor**

**Orientador - Marcos Hashimoto**

**Dissertação de mestrado apresentada**  
**ao Programa de Mestrado em**  
**Administração das Micro e Pequenas**  
**Empresas da Faculdade Campo Limpo**  
**Paulista para obtenção do título de**  
**Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da**  
**dissertação defendida pela aluna Aline Michelle**  
**Cardoso e orientada pelo Prof. Dr. Marcos Hashimoto**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**(2017)**



## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Cardoso, Aline Michelle

Educação empreendedora: métodos alternativos de ensino e aprendizagem para formação do empreendedor / Aline Michelle Cardoso. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Marcos Hashimoto.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Educação empreendedora. 2. Escola híbrida. 3. Aprendizagem empreendedora. 4. Método de ensino e aprendizagem. 5. *Design* thinking. I. Hashimoto, Marcos. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me permitir trilhar uma vida digna e saudável, a minha família, mãe e marido, que me deram suporte, ao meu pai que está lá no céu e me abençoa, além de amigos que tiveram ao meu lado com incentivos para que chegasse até o fim dessa jornada!

## RESUMO

O presente estudo tem como proposta analisar os métodos de ensino e aprendizagem aplicados pela escola híbrida direcionada à formação do empreendedor. Alguns aspectos foram estudados em profundidade: a formatação do curso da escola híbrida, as competências a serem desenvolvidas e os resultados esperados, além das experiências e perfil dos facilitadores, e expectativas e aprendizado dos participantes. A pesquisa tem natureza exploratória, abordagem qualitativa e usou a estratégia investigação de estudo de caso. Foi utilizado de uma variedade de métodos, como a observação participante, entrevistas, análises de documentos, questionários e de discussões em grupo. Por meio de análises dos conteúdos foi possível observar o desenvolvimento de competências que podem complementar as competências empreendedoras (dos autores McClelland, 1984; Man e Lau, 2000) e métodos alternativos de ensino e aprendizagem direcionados à formação do empreendedor aplicados pela escola híbrida, que são diferentes aos aplicados nos programas de empreendedorismo nas IES. Os métodos de ensino e aprendizagem analisados foram suportados por teóricos com abordagem sobre o ensino e aprendizagem (Dewey, 1953; Skinner, 1972; Rogers, 1985; Piaget, 1998; Freire, 1983 e 1999), e aprendizagem do empreendedor (Rae, 2004; Politis, 2005). O intuito foi sugerir que educação empreendedora nas IES possa usar estas abordagens analisadas, as quais permeiam pelo *design thinking* e desafios trabalhando constantemente a interação com o meio, o significado e a experimentação com os potenciais empreendedores.

**Palavras-Chave:** educação empreendedora, escola híbrida, aprendizagem empreendedora, método de ensino e aprendizagem, design thinking.

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze the teaching and learning methods applied by the hybrid school directed to the formation of the entrepreneur. Some aspects were studied in depth: the format of the hybrid school course, the competences to be developed and the expected results, besides the experiences and profile of the facilitators, and the participants' expectations and learning. The research has exploratory nature, qualitative approach and used the case study research strategy. It was used from a variety of methods such as participant observation, interviews, document analyzes, questionnaires and group discussions. Through the analysis of the contents, it was possible to observe the development of competences that can complement the entrepreneurial skills (authors McClelland, 1984; Man and Lau, 2000) and alternative methods of teaching and learning directed to the training of the entrepreneur applied by the hybrid school, which are different from those applied in entrepreneurship programs in HEIs. The teaching and learning methods analyzed were supported by theorists with an approach to teaching and learning (Dewey, 1953, Skinner, 1972, Rogers, 1985, Piaget, 1998, Freire, 1983 and 1999) and entrepreneurial learning (Rae, 2004). The aim was to suggest that entrepreneurial education in HEIs can use these analyzed approaches, which permeate design thinking and challenges by constantly interacting with the environment, meaning and experimentation with potential entrepreneurs.

**Keywords:** Entrepreneurship education, hybrid school, entrepreneurial learning, method of teaching and learning, design thinking.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Fases da pesquisa .....	5
Figura 2 - Direcionamento dos métodos de ensino e aprendizagem à formação do empreendedor .....	7
Figura 3 - Dimensões e variáveis .....	41
Figura 4 – Modelo conceitual de intenção .....	42
Figura 5 – Modelo conceitual de método de ensino .....	43
Figura 6 – Modelo conceitual de aprendizagem .....	44
Figura 7 - Coleta de dados .....	48
Figura 8 – Esquema visual dos desafios .....	57
Figura 9 - Esquema visual dos workshops .....	57
Figura 10 - Esquema visual: conexão desafios e workshops .....	58
Figura 11 - Resultados: análise dos workshops e atividades com relação às abordagens de ensino e aprendizagem .....	143
Figura 12 - Resultados: análise das entrevistas com facilitadores em relação às abordagens de ensino e aprendizagem .....	144
Figura 13 - Resultados: análises das respostas dos participantes com relação às abordagens de ensino e aprendizagem .....	146

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências empreendedoras: similares e complementares .....	12
Quadro 2 - Modelo de aprendizagem do empreendedor.....	15
Quadro 3 – Método de aprendizagem.....	17
Quadro 4 – Métodos de ensino .....	18
Quadro 5 - Empreendedorismo na educação.....	19
Quadro 6 – Teste de qualidade para projetos de casos.....	39
Quadro 7 - Caracterização metodológica da pesquisa de campo .....	40
Quadro 8 - Pré-análise dos dados.....	49
Quadro 9 - Realização das análises dos dados .....	52
Quadro 10 – Análise de categorias expressivas: sessões de desafios .....	55
Quadro 11 - Workshops do desafio de solução.....	60
Quadro 12 - Desafio de solução: análise das competências.....	60
Quadro 13 - Desafio de solução: análise das atuações .....	61
Quadro 14 - Desafio de solução: competências e atuações .....	63
Quadro 15 - Workshops do desafio de realização.....	66
Quadro 16 - Desafio de realização: análise das competências.....	67
Quadro 17 – Desafio de realização: análise das atuações .....	69
Quadro 18 - Desafio de realização: competências e atuações .....	72
Quadro 19 - Workshops e atividades do desafio de atitude .....	76
Quadro 20 - Desafio de atitude: análise das competências .....	76
Quadro 21 - Desafio de atitude: análise das atuações.....	77
Quadro 22 - Desafio de atitude: competências e atuações.....	79
Quadro 23 - Workshops e atividades do projeto pessoal .....	84
Quadro 24 – Projeto pessoal: análise das competências.....	85
Quadro 25 – Projeto pessoal: análise das atuações .....	86
Quadro 26 – Projeto pessoal: competências e atuações .....	88
Quadro 27 - Análise das experiências: facilitadores com relação às temáticas ministradas .....	96
Quadro 28 – Fatores influenciadores: escolha dos facilitadores pela escola híbrida .....	99

Quadro 29 - Relação das expectativas dos participantes com os objetivos do estudo .....	122
Quadro 30 - Perfil dos participantes .....	125
Quadro 31 - Relação das reações dos participantes com os objetivos do estudo .....	129
Quadro 32 - Propósitos não atingidos e recomendações.....	136
Quadro 33 - Sugestão de complementação das CE .....	138
Quadro 34 - Associações entre os métodos de ensino aplicados e os teóricos .....	139
Quadro 35 - Associações entre os métodos de aprendizagem aplicados e os teóricos.....	141
Quadro 36 - Associação da aprendizagem do empreendedor com o teórico Rae (2004).....	142
Quadro 37 - Associação da aprendizagem do empreendedor com o teórico Politis (2005) .....	142

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características de uma escola híbrida .....	32
Tabela 2 - Estudo prévio de 26 escolas híbridas.....	37
Tabela 3 - Dados das entrevistas com facilitadores .....	101
Tabela 4 - Avaliações sobre as sessões de desafios.....	130
Tabela 5 – Avaliações sobre o método de ensino aplicado .....	131
Tabela 6 - Avaliação sobre o método de aprendizagem .....	132

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O que te motivou a realizar o curso nesse momento?.....	123
Gráfico 2 - Como você espera que sejam as atividades e a dinâmica do curso? .....	124
Gráfico 3 - Qual sua expectativa em relação aos participantes do curso? De que forma você espera que a turma contribua para seu aprendizado? .....	125
Gráfico 4 - Quais competências acredita que irá desenvolver durante o curso? .....	127
Gráfico 5 - Ao termino do curso você pretende? .....	128



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Potencial empreendedor do Brasil .....	2
1.2	O problema de pesquisa .....	3
1.3	Estrutura do estudo.....	5
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>8</b>
2.1	Empreendedorismo e a formação empreendedora.....	8
2.2	Competências empreendedoras .....	11
2.3	Aprendizagem do empreendedor.....	14
2.4	Métodos de ensino e aprendizagem .....	16
2.5	Programas de empreendedorismo nas IES .....	19
<b>3</b>	<b>ESCOLAS HÍBRIDAS.....</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
4.1	Delimitações.....	34
4.2	Caracterização: natureza, abordagem e método da pesquisa.....	35
4.3	Modelo conceitual, variáveis e indicadores.....	41
4.4	Caso: Escola híbrida Polifonia .....	45
4.5	Coleta de dados .....	46
4.6	Análise de dados .....	48
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1	Desafio de solução .....	59
5.2	Desafio de realização .....	66
5.3	Desafio de atitude.....	76
5.4	Projeto pessoal .....	84
5.5	Análise dos perfis dos facilitadores .....	96
5.6	Análise das entrevistas com facilitadores .....	100
	Entrevista com facilitador A.....	102
	Entrevista com facilitador B.....	103

Entrevista com facilitador C .....	105
Entrevista com facilitador D .....	107
Entrevista com facilitador E.....	109
Entrevista com facilitador F.....	110
Entrevista com facilitador G .....	111
Entrevista com facilitador H .....	112
Entrevista com facilitador I.....	113
<b>5.7 Análise das respostas dos participantes .....</b>	<b>121</b>
Questionário 1 .....	121
Questionário 2.....	129
Discussão com o grupo.....	132
<b>5.8 Discussão dos resultados .....</b>	<b>137</b>
Resultados sobre métodos de ensino e aprendizagem dos desafios .....	138
Resultados sobre os métodos de ensino e aprendizagem dos workshops e atividades .....	143
Resultados sobre métodos ensino e aprendizagem nas entrevistas com facilitadores .....	144
Resultados sobre aprendizagem nas respostas dos participantes .....	145
Resultados gerais.....	147
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>148</b>
6.1 Limitações .....	152
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
<b>8 APÊNDICE.....</b>	<b>164</b>
<b>9 ANEXO.....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante quase sete anos de trabalho com às micro e pequenas empresas pela empresa SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) o pesquisador observou que os clientes, empreendedores e empresários, tinham muitas dúvidas sobre como iniciar ou como administrar um negócio. O que chamou a atenção é que mesmo os clientes com nível superior, tinham dúvidas sobre negócios e gestão empresarial. Buscando conhecer mais a relação dos empreendedores e ensino superior, os estudos de Edmilson Lima (et al., 2015) trouxeram alguns levantamentos, a maioria dos graduados não empreende logo após a formatura, pois acham que ainda não estão preparados, e muitos optam por concursos públicos ou trabalhar em uma grande empresa. O interesse de empreender dos graduados desperta após cinco anos de formados (LIMA et al., 2015), quando já tiveram a oportunidade de experimentar o trabalho em um ambiente controlado, como o de uma grande empresa, com interações com um líder e colegas de trabalho, vivenciar a rotina e os gargalos, e puderem desenvolver competências e experiências que julgam necessárias para abrir o negócio próprio.

Outro dado relevante foi o estudo do *Global Entrepreneurship Monitor* (2014, 2015) que aponta o potencial empreendedor do brasileiro e destaca as limitações do Brasil com relação à educação e capacitação, que são voltados à formação de funcionários e não de empreendedores.

A pesquisadora em contato com ecossistema de empreendedorismo, startups, investimentos anjos, incubadoras, aceleradoras, mentores, professores, especialistas da área, eventos dentro e fora das IES direcionados aos empreendedores, e conversando com empreendedores que buscavam algo para alavancar sua ideia ou negócio, percebeu que tanto o recém-formado, quanto o profissional que está no mercado há anos buscam capacitação para os desafios de empreender. E assim, a pesquisadora conheceu algumas propostas de cursos e escolas, como a escola híbrida direcionada à formação de empreendedores, com métodos de ensino e aprendizagem que permitem vivência ao participante, práticas não tradicionais de ensino, pois valorizam as

teorias, porém por meio da experimentação, e buscam provocar a autoanálise e ao autoconhecimento. A escola híbrida voltada à formação do indivíduo empreendedor se tornou alvo do estudo com intuito de investigar quais são os métodos de ensino e aprendizagem, estes métodos geram aprendizado ao empreendedor, e quais são as contribuições que estas práticas da escola híbrida podem fazer à educação empreendedora.

### **1.1 Potencial empreendedor do Brasil**

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que aborda o empreendedorismo desde 1999, e no Brasil a partir de 2000, geram cerca de 200 mil entrevistas por ano, em mais de 100 países e conta com mais de 500 especialistas em pesquisa e empreendedorismo. A GEM busca verificar o comportamento e atitudes dos indivíduos no meio empresarial, e analisar o contexto nacional e como isto afeta o empreendedorismo.

No Brasil em 2015 a taxa de empreendedores da GEM estimou que 52 milhões de brasileiros, entre 18 a 64 anos, envolvidos com a criação ou manutenção de um negócio (GEM, 2015). Apesar do crescimento das taxas de empreendedores, o cenário político e econômico brasileiro influenciaram na queda da proporção de empreendedores motivados por oportunidade, aqueles que empreendem por encontrar uma oportunidade de negócio viável e crescente para investir tempo e dinheiro. Motivo que até 2014 manteve-se próxima aos 70%, e já em 2015 caiu para 56,5% (GEM, 2015). O que significa o aumento de empreendedores por necessidade, aqueles que precisam trabalhar para alimentar sua família e manter suas contas em dia. Diante ao cenário econômico e político desfavorável para oportunidades de negócios, a mentalidade do brasileiro ainda é de empreender, visto como um sonho e boa alternativa de carreira (GEM, 2015).

Os especialistas da GEM traçaram condições favoráveis e limitadoras para empreender no Brasil, dentre as favoráveis as relevantes foram o acesso à

informação e a capacidade empreendedora. Entre as limitadoras, a falta de políticas governamentais, as lacunas da educação e capacitação, custos do trabalho e o acesso à regulação (GEM, 2015). Com relação à educação e capacitação, os especialistas disseram que em especial nos níveis básico, fundamental e técnico, o Brasil tem foco na formação de mão de obra direcionada ao mercado de trabalho ou setor público, assim, sem ênfase para a formação e preparo do empreendedor (GEM, 2015).

Para aproveitar o potencial empreendedor brasileiro é preciso investir nas condições limitadoras citadas pelos especialistas da GEM (2015), e a educação empreendedora pode ser um bom começo, pois fomentar e direcionar adequadamente a capacidade empreendedora do brasileiro pode trazer bons resultados econômico para o país (VANEVENHOVEN, 2013).

## **1.2 O problema de pesquisa**

Apesar de chamar a atenção o despreparo de alguns empreendedores atendidos pelo SEBRAE, também chama atenção quais são as formas disponíveis de capacitação do empreendedor, e se o ensino superior poderia atender algumas necessidades de quem quer empreender ou já é empreendedor.

O *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey* (GUESSS) Brasil desenvolve um estudo sobre empreendedorismo junto aos estudantes universitários, para contribuir com a melhoria das atividades de apoio e de ensino ligadas ao empreendedorismo oferecidas pelas IES brasileiras (LIMA et al., 2011). Lima (et al., 2011) enfatizou a necessidade de novas ofertas voltadas ao empreendedorismo, indo além do plano de negócios, aproximando a educação empreendedora da realidade dos empreendedores (LIMA et al., 2011; LIMA et al., 2015). Mesmo que haja alunos que se preparam para abrir um negócio buscando coletar informações sobre mercados, concorrentes e discutir ideias de negócios com seus potenciais clientes (LIMA et al., 2015),

muitos não se atentam para a importância da inovação do produto/ serviço como premissa para o desenvolvimento de um negócio sustentável e competitivo (LIMA et al., 2015).

Sendo a intenção de empreender do brasileiro (GEM, 2015) maior após cinco anos de formado (LIMA et al., 2015) isto pode ter relação com ganhar experiência empreendedora, ou até com a orientação que recebem sobre a atividade de empreender, e assim enxergam que empreender não é tão fácil quanto pensavam (LIMA et al., 2015).

A educação empreendedora de qualidade trabalha com avaliação de risco, busca aperfeiçoamento de competências e explora oportunidades de negócios (LIMA et al., 2015). As estratégias pedagógicas precisam ser direcionadas para o desenvolvimento da capacidade avaliativa, de autoconhecimento, e desenvolvimento das competências empreendedoras, além de trazer a vivência de empreender (LIMA et al., 2015).

Krakauer (2014) abordou o dilema entre os conteúdos ministrados sobre empreendedorismo, o interesse dos alunos e os resultados alcançados. Aponta o desinteresse dos discentes, principalmente nos moldes tradicionais, de ensino centrado na figura do professor, e propôs a participação do aluno no processo de aprendizagem como protagonista, e por meio da teoria experimental traz o ensino de empreendedorismo com uma abordagem de aprendizagem significativa para o aluno (KRAKAUER, 2014). Considera que é preciso um planejamento instrucional sobre empreendedorismo, propagar o conhecimento das teorias educacionais relativas à temática, com as abordagens experimentais e significativas, além de maior apoio da IES (KRAKAUER, 2014).

Diante aos desafios citados por Lima (et al., 2011, et al., 2015) e Krakauer (2014) a pesquisa presente busca investigar os métodos de ensino e aprendizagem aplicados na escola híbrida focada na formação do empreendedor.

### *O problema de pesquisa*

A dificuldade em adequar os métodos de ensino e de aprendizagem à formação do empreendedor.

### *Questão de pesquisa*

Como as práticas da escola híbrida podem auxiliar na formação de empreendedores?

### *Objetivo principal*

Entender os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo adotado pela escola híbrida.

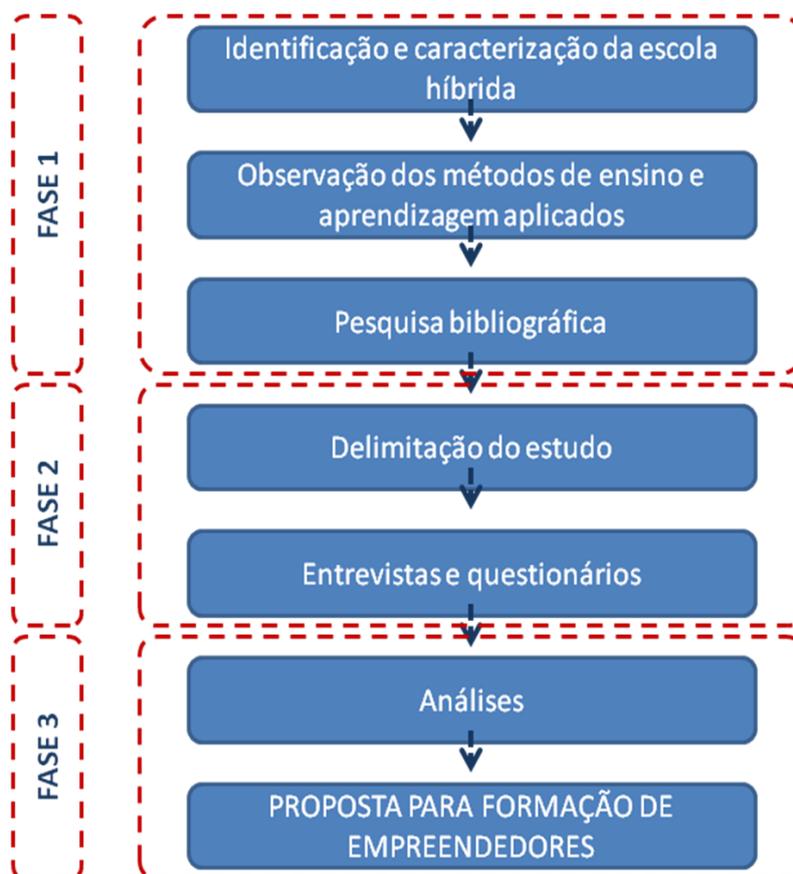
### *Objetivos secundários*

- Entender o modelo da escola híbrida;
- Conhecer os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo, adotados pela escola híbrida;
- Descrever os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo da escola híbrida.

## **1.3 Estrutura do estudo**

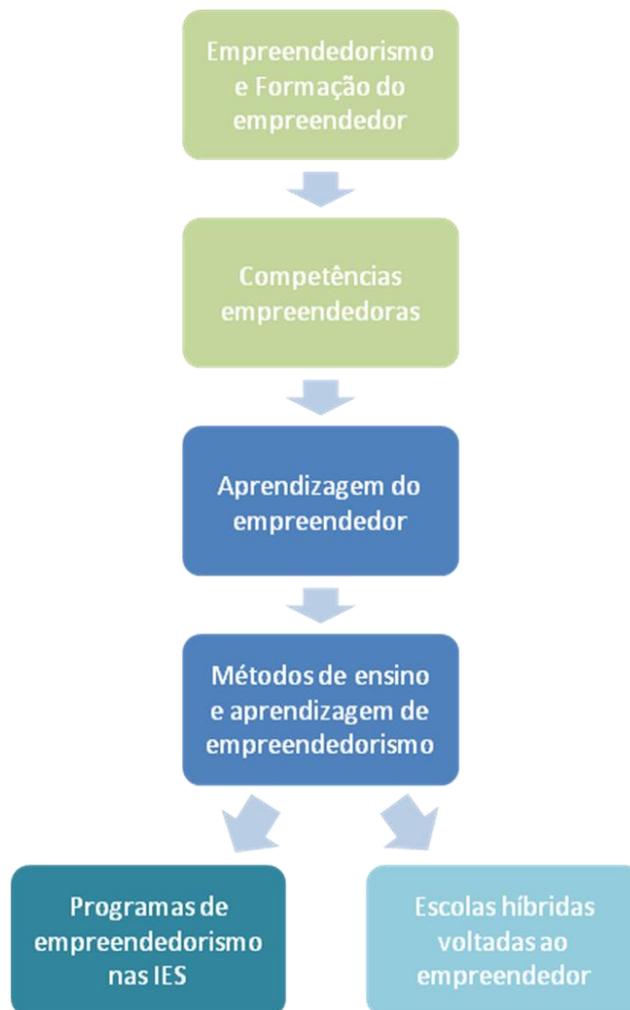
A partir do problema proposto, as dificuldades de adequar os métodos de ensino e aprendizagem à formação dos empreendedores, e a questão de pesquisa, como as práticas da escola híbrida podem auxiliar na formação de empreendedores, a Figura 1 ilustra as fases da pesquisa.

### **Figura 1 - Fases da pesquisa**



E como a pesquisa estuda os métodos de ensino e aprendizagem voltados à formação do empreendedor, a Figura 2 ilustra estes direcionamentos.

**Figura 2 - Direcionamento dos métodos de ensino e aprendizagem à formação do empreendedor**



A dissertação foi estruturada com as sessões de introdução, revisão da literatura, escolas híbridas, procedimentos metodológicos, análises de dados, resultados e considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta sessão serão expostas as referências teóricas que reforçam o porquê é importante estudar empreendedorismo, qual o contexto que será considerado para o estudo, e quais as competências empreendedoras e abordagens de ensino e aprendizagem foram consideradas para as análises.

### 2.1 Empreendedorismo e a formação empreendedora

Como o estudo visa explorar os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo, é preciso buscar algumas definições para parametrizar empreendedorismo, impactos, empreendedor e como o empreendedor aprende.

Shane e Venkataraman (2000) definem que empreendedorismo é o estudo das fontes de oportunidades para se criar algo novo por meio de um processo de descoberta, exploração e avaliação, e o indivíduo utiliza de diversos meios para se atingir um fim. Para Hisrich, Peters (2004), Souza e Saraiva (2010) empreendedorismo é um processo em que se cria algo com valor, com empenho de tempo e esforço, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais, em troca da satisfação econômica e social. Já Sarasvathy (2008) afirma que o empreendedorismo não é um fenômeno que depende de determinados objetivos, deve ser encarado como um conjunto de meios associados aos *stakeholders* que farão surgir objetivos diversos. Mesmo que não haja um consenso entre autores, o empreendedorismo está ligado a iniciativa, criatividade, ousadia e responsabilidade (SOUZA; SARAIVA, 2010; SCHMIDT et al., 2013). O estudo do empreendedorismo tem uma abordagem interdisciplinar (SHANE, 2003; VERGA; SOARES DA SILVA, 2014), pois o termo não está focado apenas no surgimento de novas empresas, mas principalmente nos novos mercados e mudanças que ocorrem neles (DAVIDSSON, 2004; VERGA; SOARES DA SILVA, 2014).

Quanto ao empreendedor, é aquele que desestabiliza a ordem econômica por introduzir novos produtos e serviços, por criar novas formas de organizar ou explorar novos recursos materiais (SCHUMPETER 1982). Para Filion (1999, p. 19) é “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”, usando a inovação e assumindo riscos calculados (FILION, 1999). O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999). O conceito de si, a energia, a liderança, a compreensão de um setor e das relações, são essenciais para o empreendedor obter sucesso (DOLABELA, 1999) em um processo que se move por fases distintas, mas relacionadas, como reconhecer uma oportunidade, decidir ir em frente, reunir os recursos iniciais para formatar um negócio, alcançar os bons resultados e aproveitar as recompensas (BARON; SHANE, 2007).

Ao empreendedorismo cabe o desenvolvimento econômico e social do país (GEM, 2015), para Vanevenhoven (2013) é o propulsor da economia global e alvo de investigação na educação empreendedora, e a ligação entre educação empreendedora e empreendedorismo, apesar de ser deficiente, há aspectos que podem ser aprendidos e ensinados. A evolução dos estudos sobre empreendedorismo passou por uma era econômica, das ciências sociais e da gestão (LANDSTRÖM; BENNER, 2010 apud VERGA; SOARES DA SILVA, 2014), já teve abordagens antropológica, psicológica, sociológica, geográfica e econômica (VERGA; SOARES DA SILVA, 2014) e até mesmo comportamental (MCCLELLAND, 1984; KRAKAUER, 2011).

O empreendedorismo é uma dinâmica complexa, multifacetada que interliga os ecossistemas, e traz à tona a questão entre políticos, educadores e praticantes (VANEVENHOVEN, 2013). Cabe ao papel dos educadores desenvolverem o raciocínio e as competências empreendedoras nos alunos, para que eles possam identificar e capturar a oportunidade certa, no tempo certo e pela razão certa, e assim, se destacar em ambientes incertos (NECK; GREENE, 2011). Neck e Greene (2011) propõe que o ensino de empreendedorismo requer método de ensino. E o método pode ser ensinado, aprendido, mas não é

previsível. O método de empreendedorismo vai além da compreensão, do saber, da fala, das técnicas, da aplicação e ação. O mais importante é que o método requer prática, e empreender requer prática (NECK; GREENE, 2011).

O campo acadêmico e a prática de empreendedorismo estão em constantes desacordos, os conflitos são ricos e formam um diversificado conjunto de colaboração entre educadores, acadêmicos, empresários, consultores, investidores, os quais entendem que a educação empreendedora é importante (NECK; GREENE, 2011). Ainda há diferenças na forma e abordagens de ensino do empreendedorismo (NECK; GREENE, 2011). Espera-se que um professor de empreendedorismo saiba muito sobre todos os campos, e que em uma determinada aula aborde aspectos de estratégia, finanças, direito, recursos humanos, liderança, marketing, contabilidade, operações e ética (NECK; GREENE, 2011). Empreendedorismo não se trata de uma matéria nova no currículo escolar, ou ter um professor super-herói em sala, ele é multidisciplinar, e aplica métodos experimentais e comportamentais que mexem não só os alunos, mas também com os professores e instituições.

O ensino de empreendedorismo na academia está paralisado (VANEVENHOVEN 2013) com uso de metodologias econométricas (conjunto de ferramentas estatísticas com o objetivo de entender a relação entre variáveis econômicas por meio de modelos matemáticos) e de bases de dados secundárias (generalizações, análises, sínteses, interpretações e avaliações da informação original) que "distância os pesquisadores de pessoas reais, e de comportamentos que catalisam empreendedores e empreendedorismo" (DALE MEYER, 2011 p.7 apud VANEVENHOVEN, 2013).

A educação superior pode ser parte integrante da formação do empreendedor, e as IES têm papel importante, podendo fomentar a atividade empreendedora que pode trazer impactos positivos não só para a educação, como também para a economia, sociedade e política (VANEVENHOVEN, 2013). Como o processo de aprendizagem do empreendedor passa pela experiência e conhecimento prévio do empreendedor, e transforma novas experiências em novos conhecimentos (POLITIS, 2005), seja por *exploitation*, exploração do

que já é conhecido, e/ou por *exploration*, exploração do novo (POLITIS, 2005), os métodos de ensino e aprendizagem nas IES direcionado ao empreendedor também precisam estar alinhados a este processo.

A aprendizagem ao longo da vida e a necessidade de experiência empreendedora são fatores fundamentais para o empreendedor (POLITIS, 2005). E a aprendizagem empreendedora é “um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para ter eficácia na criação e gestão de novos negócios” (POLITIS, 2005, p. 401). McClelland (1984) propõe a teoria da motivação que está intimamente associada com conceitos de aprendizagem, uma vez que o empreendedor tem forte necessidade, é motivado a usar o comportamento para satisfazer as necessidades, as quais são aprendidas com o convívio no ambiente e o comportamento que é recompensador tende a recorrer com frequência (PARDEE, 2014).

Por exemplo, a aprendizagem vivencial de um negócio na graduação pode ser um dos métodos do ensino e aprendizagem de empreendedorismo, e assim, por meio da atividade de empreender buscar o desenvolvimento de competências adquiridas pela aprendizagem, ou a aprendizagem incrementar as competências (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011), trazendo contribuições importantes para a formação do empreendedor dentro do ensino superior.

## **2.2 Competências empreendedoras**

Nos programas de empreendedorismo nas IES as competências empreendedoras (CE) não são diretamente comentadas, caberá ao professor determinar, e se determinar, quais as CE que pretende desenvolver e por meio de quais métodos. Desta forma, é preciso conhecer quais são as competências empreendedoras, para que servem e como podem ser desenvolvidas.

Para McClelland (1984) as CE são busca de oportunidade, iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade, eficiência, assumir

riscos calculados, estabelecer metas, busca de informações, planejamento, monitoramento contínuo, persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança. E para Man e Lau (2000) as CE são de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Quando comparadas as CE citadas por McClelland (1984) e Man e Lau (2000) é possível enxergar similaridades e complementaridades, conforme ilustra o Quadro 1. E estas CE podem servir de base para um programa de empreendedorismo, direcionando a metodologia, critério de avaliação, conteúdo e bibliografia para o desenvolvimento destas CE.

#### **Quadro 1 - Competências empreendedoras: similares e complementares**

<b>McClelland (1984)</b>	<b>Man e Lau (2000)</b>
Busca de oportunidade e iniciativa	Oportunidade
Persistência	Comprometimento
Comprometimento	
Exigência de qualidade e eficiência	Estratégicas
Correr riscos calculados	
Estabelecer metas	
Busca de informações	
Planejamento e monitoramento sistemático	Administrativas
Persuasão e rede de contatos	Relacionamento
Independência e autoconfiança	Conceituais

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base nas referências dos autores citados.

Com base em McClelland (1984) e Man e Lau (2000) o pesquisador fez o Quadro 1 com intuito comparativo das competências empreendedoras para utiliza-las na análise de dados das CE desenvolvidas em cada workshops e/ou atividades aplicadas pela escola híbrida.

A pesquisa de Nassif, Amaral e Prado (2012) mapeou junto ao corpo docente de uma IES formas de como desenvolver as competências empreendedoras. Professores listaram alguns aspectos como o desenvolvimento de uma cultura

empreendedora que estimule a formação empreendedora, ações de curto prazo que trabalhe os aspectos emocionais dos alunos, pois acreditam que “os aspectos emocionais propiciam ao indivíduo a capacidade de conexão entre sua formação acadêmica e o mundo, resultando num desempenho diferenciado” (NASSIF; AMARAL; PRANDO, 2012, p. 621). A IES precisa conectar a estratégia e operação a formação do empreendedor, utilizar boas práticas e até parâmetros internacionais, trabalhando o conteúdo de inovação e criatividade por meio da prática, e oferecer apoio institucional, cobrando de professores e alunos o fomento ao ambiente empreendedor (NASSIF; AMARAL; PRANDO, 2012). Ambiente que permita o desenvolvimento das CE por meio da aprendizagem empreendedora (AE), e que a AE possa desenvolver as CE (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Há necessidade de considerar que as CE têm relação com modelos mentais, pois, existe a possibilidade de desenvolver os conhecimentos e as habilidades, mas as atitudes são influenciadas pelas crenças, valores e energia psíquica, fatores que não se pode mudar (PICHHIAI, 2016), mas podem ser desenvolvidos, a partir da consciência e vontade do aluno. E o professor pode aplicar métodos que permitam a reflexão e aguce o senso crítico dos discentes, tanto para aspectos interpessoais quanto intrapessoais, importantes para o desenvolvimento das CE.

Com o desenvolvimento das CE e a relação que há com a aprendizagem empreendedora os futuros empreendedores podem desenvolver tecnologias voltadas à redução dos problemas sociais e a mortalidade das empresas, oferecerem suporte para novas políticas públicas e auxiliar nas políticas de créditos, mais acessíveis e adequados aos pequenos negócios (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Pois oferecer capacitação adequada ao desenvolvimento do empreendedor trará impactos positivos para a sociedade e economia do país (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011).

Além dos conceitos, métodos e ferramentas voltados ao ensino e aprendizagem de empreendedorismo, é preciso o reconhecimento do empreendedorismo como importante à graduação para iniciar o preenchimento

das lacunas na educação empreendedora (SOUZA; SARAIVA, 2010; WINKEL; et al., 2013; GIMENEZ et al., 2014). E assim se busque o alinhamento sobre as competências empreendedoras, o como desenvolvê-las, a melhor forma de mensurá-las, a integração das CE ao propósito dos programas de empreendedorismo, além do fomento do intercâmbio dos docentes e discentes com o mercado, em busca da prática e teoria em perfeita consonância em prol a formação do empreendedor.

### **2.3 Aprendizagem do empreendedor**

A partir do modelo aprendizagem de Kolb (1984) surgem os modelos de aprendizagem do empreendedor de Rae (2004) e Politis (2005), os quais serão necessários para explicar a intenção da escola híbrida do estudo.

Kolb (1984) fala que a aprendizagem apropria-se no conhecimento adquirido pela experiência e pela dicotomia da teoria e da prática (PIMENTEL, 2007). O ciclo vivencial de aprendizagem proposto por Kolb (1984) passa pela experiência, pela reflexão da vivência, generalização que é a comparação com a realidade, verificação do que foi aprendido por meio da experiência e comprometimento do aprendizado para ser usado em novas experiências.

E a partir do modelo de Kolb (1984) outros autores discorreram sobre a aprendizagem do empreendedor. Para Rae (2004) a aprendizagem do empreendedor é composta 3 (três) elementos, pela formação pessoal e social, ligada a identidade do empreendedor conforme suas experiências profissionais, de vida familiar, educação, carreira e relações sociais. Pela aprendizagem contextual, que tem relação com a experiência e compartilhamento com os outros, dentro de uma área de interesse, trazendo conhecimento da teoria, prática que permite realizar conexões para visualizar oportunidades de negócios. E pelo empreendimento negociado, que relaciona o “empreendimento conjunto e parcerias; significados compartilhados, estrutura e

práticas; mudanças dos papéis ao longo do tempo; e inserção em redes de relacionamentos externas” (ZAMPIER; TAKAHASHI, p.574, 2011).

E Politis (2005) considera que a aprendizagem do empreendedor também passa por 3 (três) elementos, pelo conhecimento do empreendedor, aplicação do empreendedorismo, tanto para identificar uma oportunidade de negócio, quanto para a gestão da empresa, e o conhecimento se desenvolve com a prática do empreendedor. Pela experiência que o empreendedor tem ao longo da sua carreira, seja sobre criar novas empresas, gestão empresarial ou em um segmento específico o qual atua ou pretende (POLITIS, 2005). E pelo o processo de transformação da experiência em conhecimento, que conta com o processo experiencial, em que a experiência da carreira é transformada em conhecimento, hora pela *exploitation*, algo que já foi explorado, e hora pela *exploration*, novas possibilidades (POLITIS, 2005). E envolve experiências prévias de sucesso ou insucesso de um empreendimento, lógica ou racionalidade do empreendedor, relacionada ao estilo de administração do negócio e orientação da carreira, que está ligado ao estilo do empreendedor em investir em algo novo, ou rotineiro, ou mudar de área, ou se especializar em algo (POLITIS, 2005). O Quadro 2 mostra o resumo do modelo de aprendizagem empreendedora conforme os autores.

#### **Quadro 2 - Modelo de aprendizagem do empreendedor**

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>
Rae (2004)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formação pessoal e social (experiências profissionais, de vida familiar, educação, carreira e relações sociais),</li><li>2. Aprendizagem contextual (conexão da teoria para colocar em prática),</li><li>3. Empreendimento negociado (redes de relacionamento e parcerias, estruturação e práticas no negócio e papéis exercidos).</li></ol>
Politis (2005)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conhecimento do empreendedor (identificar oportunidade de negócio, gestão da empresa, melhores práticas),</li><li>2. Experiência da carreira empreendedora (criar, gerir e atuar em seu negócio)</li><li>3. Processo de transformação da experiência em conhecimento (experiências vividas reorientam a gestão do novos/negócio).</li></ol>

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base nas referências dos autores citados.

Os modelos de aprendizagem do empreendedor podem servir para demonstrar a intenção da escola híbrida estudada.

## 2.4 Métodos de ensino e aprendizagem

O termo método em grego significa *méta* = junto, em companhia e *hódos* = caminho, e conforme Paul Edwards (1967) em *the encyclopedia oh philosophy*, método é a especificação dos passos que devem ser tomados, em certa ordem, a fim de se alcançar determinado fim.

Para especialistas da área de educação, discutir sobre métodos de ensino e de aprendizagem não é simples, pois é necessário realizar uma análise histórica, que se refere ao contexto educacional, ou seja, aos métodos aplicados naquele período (LACANALLO; et al., 2007). Lacanallo (et al., 2007) diz que os processos educativos contemporâneos têm influências das transformações econômicas, políticas, científicas e tecnológicas do momento.

A pesquisa abordou os métodos de ensino de aprendizagem de empreendedorismo aplicado em uma escola híbrida voltada à formação de empreendedores. Para tratar de método de ensino e aprendizagem é preciso resgatar algumas teorias educacionais com foco na aprendizagem, da perspectiva do aluno. Como a teoria humanista, que defendeu o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo, autoconhecimento, autoaceitação e autoexpressão (WICKERT, 2006) e Carl Rogers (1985), representante dos humanistas, afirmava que a aprendizagem significativa e experimental é feita por meio da vivência, e age diretamente no comportamento do indivíduo e orienta-o para as ações futuras. Com base nas teorias humanistas o indivíduo é estimulado a desenvolver seu potencial criativo o que amplia as chances de êxito em seu empreendimento (WICKERT, 2006). Com a teoria cognitivista, o indivíduo era o gestor da sua aprendizagem, e a busca era compreender os processos mentais e a construção do conhecimento, assim observando a forma como as pessoas aprendem e como demonstram sua aprendizagem (WICKERT, 2006). Jean Piaget (1998), representante do cognitivismo, investigou as hipóteses teóricas e abstratas do conhecimento, e disse que a aprendizagem é resultado das interações com o meio, que é

elaborado desde a infância (PIAGET, 1998). E a teoria sociocrítica, a qual está ligada as realidades sociais e culturais, pois a “análise crítica da realidade social, afirma o compromisso e as finalidades sociopolíticas da educação” (WICKERT, 2006, p.38). Um representante brasileiro da sociocrítica foi Freire (1983), que defendeu a educação contextualizada para a necessidade da população, participação da comunidade no planejamento educacional, a educação por meio de ato dialógico, consideração do lado afetivo e intuitivo, além de tratar sobre a criação de um ambiente propício a aprendizagem e com condições para a prática educacional (FREIRE, 1983). O Quadro 3 mostra um resumo das teorias e um autor representante da época.

### Quadro 3 – Método de aprendizagem

Teoria	Abordagem da teoria	Autor	Abordagem do autor representante
Humanista	Aprendizagem centrada no desenvolvimento das potencialidades do indivíduo.	Rogers (1985)	Significativa e experimental feita por meio de vivência.
Cognitiva	Compreender os processos mentais e a construção do conhecimento, onde o indivíduo é gestor da sua aprendizagem.	Piaget (1998)	Resultado das interações com o meio.
Sociocrítica	Aprendizagem ligada às realidades sociais e culturais.	Freire (1983)	Conforme necessidades populares, por meio da relação homem e mundo.

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base nas referências dos autores citados.

As teorias e autores do Quadro 3 podem servir de referência para a análise de dados do estudo de caso, assim, permitindo verificar a abordagem de aprendizagem dos métodos aplicados.

Para a pesquisa também é preciso resgatar autores que tratam sobre o ensino, na perspectiva do professor, apesar de que há autores que tratam o ensino e aprendizagem intrinsecamente ligados, a mesma proposta do estudo presente. Para Dewey (1953) o processo de ensino deveria explorar o desejo natural de todo homem, conhecer coisas e pessoas, assim os métodos deveriam explorar a curiosidade, as dúvidas, as incertezas, as ideias, a investigação, a observação e a experimentação (LACANALLO; et al., 2007). Para Dewey

(1953) ensinar e aprender são “atos correlativos”, “não se pode dizer que se ensinou, se ninguém aprendeu” (DEWEY, 1953, p.32). Skinner (1972) propôs uma mudança ao papel do professor, usar os recursos áudio visuais, ou seja, as máquinas, que poupariam o tempo do professor e o deixaria focado em planejamento das didáticas, nas produções de livros, e na aprendizagem com eficácia e eficiência (LACANALLO; et al., 2007). E a proposta de Freire (1999) era trabalhar com atuação pedagógica e política em prol de uma transformação social. Freire (1999) ressaltou que as práticas pedagógicas resistiam à teoria, e a teoria era necessária para uma educação crítica, propunha uma teoria inserida na realidade, que despertasse interesse de comprovação, invenção e pesquisa. O Quadro 4 mostra a abordagem de ensino dos autores.

#### Quadro 4 – Métodos de ensino

Autor	Abordagem	
Dewey (1953)	A partir dos desejos do indivíduo.	Exploração a partir dos interesses da pessoa - curiosidade, dúvidas, incertezas, ideias – por meio da investigação, observação e experimentação. Há a soma do mundo da experiência fora da escola e o das teorias dentro da escola.
Skinner (1972)	Análise experimental do comportamento.	Uso de recursos tecnológicos – métodos e instrumentos de ensino - para deixar o professor focado na essência, planejamento das didáticas, produções de livros, avaliações, e outros. Em busca de uma na aprendizagem com eficácia e eficiência.
Freire (1999)	Transformação social com atuação pedagógica e política.	Propõe usar a teoria inserida na realidade do indivíduo, despertando interesse de comprovação, invenção e pesquisa. Ressalta que as práticas pedagógicas resistiam à teoria, e a teoria é necessária para uma educação crítica.

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base nas referências dos autores citados.

Trabalhar com o processo de exploração e experimentação a partir da curiosidade do indivíduo de Dewey (1953), usar recursos tecnológicos propostos por Skinner (1972), para deixar o facilitador focado na aprendizagem, e permitir uma transformação social utilizando a teoria aplicada às necessidades populares de Freire (1999), pode dar suporte aos métodos aplicados pela escola híbrida.

## 2.5 Programas de empreendedorismo nas IES

No campo da educação no ensino superior as iniciativas de empreendedorismo iniciam no Brasil em 1981 com a primeira disciplina de criação de negócios. A partir dos anos 1990 as ações que fomentaram o empreendedorismo na educação passam a se intensificar, como ilustra o Quadro 5.

**Quadro 5 - Empreendedorismo na educação**

Ano	Instituição	Ações	Referência
1981	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Matéria dedicada à criação de negócios, ministrado pelo professor Ronald Degen.	FERNANDES (2013)
1984	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Curso de graduação de Criação de Novos Negócios, ministrado pelo professor Álvaro Mello.	FERNANDES (2013)
1984	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Polo de ensino de empreendedorismo, liderado pelo professor Silvio dos Santos.	FERNANDES (2013)
1985	Universidade de São Paulo – FEA/USP	Criação de Empresas e Empreendedorismo de base tecnológica para a graduação e pós-graduação em Administração	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1989	CIAGE - Centro Integrado de Gestão Empreendedora	Formação de empreendedores	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1989	Livro - O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial	Primeiro livro didático sobre empreendedorismo em língua portuguesa, escrito pelo autor Ronald Degen.	FERNANDES (2013)
1991	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Centro de Empreendedorismo, liderado pela professora Ofélia Sette Torres.	FERNANDES (2013)
1993	Universidade Federal de Minas Gerais	Programa Softex do CNPq Metodologia de ensino de empreendedorismo oferecida na graduação de Ciência da Computação.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1995	Universidade Federal de Pernambuco - FACEPE	Criação de incubadora de projetos de exportação de software.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1995	Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI	Criação do centro empresarial de formação de empreendedora de Itajubá.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1995	Universidade de Brasília	Criação da escola de empreendedores com apoio do SEBRAE.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1996	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Primeira competição de planos de negócios no Brasil, coordenação do professor Paulo Goldsmith. A competição é uma versão internacional do Global Moot Corp, realizada pela Universidade do Texas em Austin desde 1984.	FERNANDES (2013)
1996	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife	Disciplina de empreendedorismo na graduação de Ciência da Computação.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1996	Sociedade SOFTEX	Implantação do projeto Gênesis na área de incubação universitária e Softstart na área de ensino de empreendedorismo.	HENRIQUE e KINDL DA CUNHA (2008)

1997	Universidade Federal de Itajubá - UNIEFEI	Curso de administração com uma proposta inovadora, habilitação em empreendedorismo e pequenos negócios, liderado pelo professor Fábio Fowler.	FERNANDES (2013)
1997	PUC / RIO	Criação do Instituto Gênese para inovação e ação empreendedora.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1997	IEL-MG, FUMSOFT, Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, Fundação João Pinheiro, SEBRAE-MG	Lançamento do Programa REUNE, Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1998	CNI-IEL e SEBRAE	Lançamento do Programa REUNE Brasil, expandindo a filosofia para a rede universitária de ensino de empreendedorismo para o país.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1998	Capítulo Brasileiro do ICSB, International Council for Small Business	Programas nacionais de empreendedorismo.	HENRIQUE e CUNHA (2008)
1999	Livro - O Segredo de Luísa	Lançamento do livro, do professor Fernando Dolabela, um dos livros mais usados para a educação empreendedora, no ensino superior e professores da educação básica.	FERNANDES (2013) SOUZA (2012)
2002 2003	SEBRAE	Projeto denominado pedagogia empreendedora, uma metodologia de ensino de empreendedorismo para a educação básica, liderado pelo SEBRAE. Em 2002 houve o piloto e em 2003, o projeto foi implantado em 86 cidades.	SOUZA (2012) SEBRAE
2005	Fundação Getúlio Vargas	Aprimoramento do Centro de Empreendedorismo em CENN – Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios.	FERNANDES (2013)
2007	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – São Paulo	Introdução pioneira da disciplina de empreendedorismo como obrigatória na graduação em administração pública e de empresas.	FERNANDES (2013)
2008	Governos de MG e SEBRAE	Implantação o programa jovem empreendedor primeiros passos na rede pública estadual	SOUZA (2012)
2010	Conselho Nacional de Educação - CNE	Emite parecer que orienta tratar o empreendedorismo como tema transversal, que atravessa, portanto, todos os conteúdos, disciplinas e áreas do conhecimento.	SOUZA (2012)
2012	Governos de SP	Incluiu o empreendedorismo social no ensino fundamental.	SOUZA (2012)
2012	Governos do RJ	Incluiu o empreendedorismo social no ensino fundamental.	SOUZA (2012)
2012	Governos de SP e RJ	Assinaram um termo de cooperação com a federação das indústrias (Fiesp e Firjan) para ofertar o curso de especialização lato sensu, no formato MBA, na área de gestão empreendedora em educação, direcionados para diretores das escolas estaduais, com participação da UNIVERSIA.	SOUZA (2012)
2012	Iniciativas públicas e privadas nos estados de MG, SP e RJ	Inserção do empreendedorismo na sala de aula. Rede privada com Colégio Renovação, Escola Internacional de Alphaville, e parcerias com a empresa de consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC) do Brasil. Rede privada de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio também aderem o empreendedorismo em sala de aula. Grupo Pitágoras, disciplina de Ética e Empreendedorismo, Grupo educacional Anglo-Americano adere ao lema de formar empreendedores.	SOUZA (2012)

Fonte: quadro elaborado pelo autor, com base em referências diversas e citadas.

No ensino superior a educação empreendedora pode surgir em ações isoladas ou mais estruturadas e contínuas como os programas de empreendedorismo. Com a análise de alguns autores foram levantados aspectos da estrutura, escopo, métodos e questões de qualidade que são desenvolvidas nestes programas, possibilitando conhecer as atividades efetivadas e as lacunas que podem ser preenchidas.

Sobre as atividades em um programa de empreendedorismo há desde uma graduação de empreendedorismo (WINKEL et al. 2013), um curso optativo de empreendedorismo (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008) uma disciplina de empreendedorismo (SOUZA; GUIMARÃES, 2009, SOUZA; SARAIVA, 2010, WINKEL; et al., 2013), um tópico de empreendedorismo (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008), um centro de empreendedorismo (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013) que pode ou não ser vinculado a uma unidade - unidade que ofereça cursos de administração, contabilidade e economia - e até ações isoladas de empreendedorismo (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008). O programa de empreendedorismo pode ser composto por todos ou alguns dos itens citados, mas vale referenciar que os autores usam as terminologias de acordo com seu entendimento do estudo, pois há momento em que um programa de empreendedorismo pode ser similar a uma disciplina, ou pode ser um conjunto de ações, as quais contam com apoio da IES (WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013), ou até ficar a cargo do perfil e motivação do docente (GIMENEZ et al., 2014, SOUZA; SARAIVA, 2010).

Outro destaque são as variedades dos termos usados para o ensino de empreendedorismo, como metodologias, práticas didático-pedagógicas, recursos (HENRIQUE; CUNHA, 2008), práticas de educação empreendedora (GIMENEZ et al., 2014), atividades, métodos, técnicas, recursos didáticos (SOUZA; GUIMARÃES, 2009), métodos de ensino, métodos de avaliação

(SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; GUIMARÃES, 2009), curso ensinados no programa de empreendedorismo e oportunidades para estudantes de empreendedorismo (WINKEL; et al., 2013).

E o que é ensinado de fato? Vai desde a introdução ao empreendedorismo, criação de novos empreendimentos, criatividade e inovação, gestão estratégica e empresarial, marketing empresarial, (SCHMIDT; et al., 2013; WINKEL; et al., 2013) prática, consultoria e experiência, finanças, marketing e gestão para pequenas empresas, negócios familiares, empreendedorismo corporativo, responsabilidade social, tecnologia e direito com empreendedorismo, economia dos empreendedores, gestão do crescimento, franquias, até empreendedorismo sem fins lucrativos, para empreendimento sustentável e para minoritários (WINKEL; et al., 2013). Além de reconhecimento de oportunidades, análise de viabilidade, desenvolvimento de modelo de negócio integrado a produtos, pensamento estratégico criativo, imaginação e gerenciando da criatividade (SCHMIDT; et al., 2013).

E como é ensinado? São aulas e palestras teóricas, leituras requeridas, anotações do professor, instrução programada, artigos teóricos e avaliação de conteúdo (HENRIQUE; CUNHA, 2008). Além de exercícios, jogos, (HENRIQUE; CUNHA, 2008) depoimento de empreendedores, teoria aplicada à realidade do estudante e teatro popular (SOUZA; GUIMARÃES, 2009). E algumas IES chegam, por meio do professor com perfil visionário realizador, a estabelecer um contexto propício às relações, práticas e aprendizagem dentro e fora da IES, ligando pessoas de variadas áreas com interesse no empreendedorismo, fomentando a parceria de empreendedores, promovendo interdisciplinaridade e transdisciplinaridade entre diferentes cursos ou programas de ensino. O que favorece a autoexperimentação e busca oferecer meios de autorealização a professores e alunos, que promovem palestras e eventos, doam seu tempo aos alunos, usam casos de sucesso e ensinam o plano de negócios (GIMENEZ et al., 2014).

Quando a criatividade e inovação são utilizadas em meio ao empreendedorismo algumas IES utilizam a abordagem divergente ou

convergente. Sendo a divergente ensinada por meio de exercícios criativos como mapeamento mental, *brainstorming* e espinha de peixe (SCHMIDT; et al., 2013), provocando usos alternativos para uma variedade de objetos comuns, geração de títulos inteligentes para histórias (SCHMIDT; et al., 2013). E a criatividade convergente ensinada pela análise de casos e biografias de pessoas bem-sucedidas, que desenvolveram algo relevante (SCHMIDT; et al., 2013), usando simulações, competições, apresentações de planos de negócios, resolução de problemas, testes de liderança ou de personalidade, diário de experiências (SCHMIDT; et al., 2013).

Outro fator importante para o ensino e implantação do programa de empreendedorismo nas IES é o corpo docente, o perfil e motivação dos professores (GIMENEZ et al., 2014), além dos cargos disponíveis (WINKEL; et al., 2013), a formação e experiência do professor, coordenador e diretor (HENRIQUE; CUNHA, 2008, SOUZA; SARAIVA, 2010), a alocação, infraestrutura e parcerias internas e externas ao programa (WINKEL; et al., 2013), e com o apoio instrucional (WINKEL; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010). Além da implantação, é preciso pensar em indicadores, como o de efetividade, manutenção, evolução e colaboração que o programa irá oferecer à IES, aos discentes, a sociedade (WINKEL; et al., 2013) e as pesquisas acadêmicas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; CRUZ; et al., 2006).

No estudo de Henrique e Cunha (2008) mapearam diversos autores, os quais afirmam que os cursos com a intenção de trabalhar a atividade de empreender devem incluir na ementa o desenvolvimento de algumas habilidades e características essenciais. Sendo elas, habilidade de comunicação, criatividade, reconhecimento de oportunidades, liderança, negociação, tomada de decisão, resolução de problemas, rede de contatos, administração do tempo, pensamento crítico e de avaliação, competências gerenciais (planejamento, comercialização, contabilidade, estratégia, marketing, recursos humanos) e conhecimento das características do empreendedor, como disciplina, persistência, assumir riscos, ser inovador, ser um líder visionário e estar atento às mudanças (HENRIQUE; CUNHA, 2008).

Os estudos selecionados apontaram similaridades quanto a mudança positiva que está acontecendo dentro da IES, ou seja, existem esforços e ações de implantação do tema de empreendedorismo, e até de um programa de empreendedorismo. (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008). Porém a maioria das pesquisas comenta sobre a lacuna existente na educação empreendedora do ensino superior. E todas consideram que ainda há espaço para o crescimento e propagação do programa de empreendedorismo. (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008).

É nas lacunas e nas possibilidades de evolução do tema que se reforça a importância do presente estudo. O sistema educacional de ensino de empreendedorismo ainda é pautado na transmissão de conhecimento (SOUZA & SARAIVA, 2010), muitas vezes, por viés ideológico das IES, que são desfavoráveis às atividades que incentivam o capitalismo (SOUZA; SARAIVA, 2010). A formação de empreendedores deve ir além dos conceitos, da teoria e do desenvolvimento do plano de negócio (CRUZ; et al., 2006, HENRIQUE; CUNHA, GIMENEZ et al., 2014). Algumas iniciativas surgem de forma isolada, como professores que auxiliam empresas juniores e incubadoras (HENRIQUE; CUNHA, 2008) ou estabelecem conexões com a comunidade empresarial local ou regional (WINKEL; et al., 2013), mas é preciso mais, é preciso expor os alunos a vivência prática (NECK; GRENNE, 2011; SCHMIDT; et al., 2013; LIM GIMENEZ et al., 2014), desenvolver a capacidade de inovar e identificar oportunidades (SCHMIDT; et al., 2013), o que exige o abandono das práticas pedagógicas tradicionais (WINKEL; et al., 2013) para evitar a evasão de alunos que vão buscar a formação empreendedora em outras instituições (GIMENEZ et al., 2014), pois a formação superior ignora as exigências do mercado para empreender (SOUZA; SARAIVA, 2010). O futuro funcionário terá uma estrutura, um chefe, colegas de trabalho para aperfeiçoar suas competências e habilidades, já o empreendedor estará só, arriscando seu próprio recurso. É necessário que o tema de empreendedorismo tenha um alinhamento institucional, vá além de uma disciplina (obrigatória ou optativa) nos cursos de administração, computação e engenharia (GIMENEZ et al., 2014), ou seja,

busque o desenvolvimento das competências empreendedoras por meio da experimentação (ROGERS, 1985).

Há autores que dizem que o avanço dos programas de empreendedorismo ainda é lento no Brasil (GIMENEZ et al., 2014). Assim as práticas para o avanço da educação empreendedora pode estar fora dos limites das IES, com métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo que possam ser estudados e até adotadas no futuro pelas IES.

### 3 ESCOLAS HÍBRIDAS

Este capítulo foi criado para definir a terminologia e características das escolas híbridas, também alvo do estudo de caso. Outro motivo é pela falta de literaturas publicadas no meio acadêmico que tratem sobre a escola híbrida voltada à formação do empreendedor. Assim, o objetivo deste item é a explicação do termo usado.

Com as verificações feitas sobre os programas de empreendedorismo nas IES tem-se a dimensão dos métodos de ensino, dos conteúdos programáticos e dos sistemas de avaliações aplicados, que somados ao desenvolvimento de competências e métodos de ensino e aprendizagem com foco na aprendizagem do empreendedor serviram de ponto de partida para a pesquisa presente. A qual pretende buscar métodos alternativos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo aplicados pelas escolas híbridas. Assim, será preciso conhecer o que é uma escola híbrida e o que fazem de diferente.

As escolas híbridas trabalham com o ensino e aprendizagem de empreendedorismo de forma livre, pois o intuito não é oferecer um diploma ou certificado, e sim, trabalhar com as necessidades do empreendedor, além de temas e práticas importantes para a formação do indivíduo empreendedor, para que ele esteja pronto para a vida real, abrir ou alavancar seu negócio.

Sendo o termo híbrido o cruzamento genético de duas espécies, com genes incompatíveis que resultou em uma nova espécie (KEETON, 1980), a escola híbrida direcionada a formação do empreendedor é representada pelo cruzamento de métodos de ensino da escola tradicional, com uma escola futurista que têm métodos de ensino e aprendizagem inovadores. E também mistura a prática e a teoria por meio da experiência vivencial, com foco no desenvolvimento do empreendedor e na atividade de empreender.

A escola híbrida nasce de escolas existentes, porém diferentes, pois provavelmente seus fundadores e facilitadores perceberam que há a

necessidade de evolução na educação empreendedora para adultos, aborda aspectos cognitivos e afetivos, ou seja, ao mesmo tempo em que procura aplicar técnicas e ferramentas de criatividade e inovação, quer desenvolver também as competências emocionais para se empreender.

A escola híbrida usa os aspectos vantajosos da educação tradicional, assim descartando as práticas ultrapassadas, esta alinhada com as exigências cotidianas e globais da sociedade moderna, e tem foco no desenvolvimento de competências empreendedoras necessárias para transitar entre os novos contextos de negócios. As escolas híbridas têm abordagens de aprendizagem baseadas na ação, design e criatividade, além de integrar a sustentabilidade, a inovação social (MUNHOZ; SANTOS, 2015), diversidade cultural, sem deixar de lado a preocupação comercial (BROBERG; KRULL, 2010). As práticas da escola híbrida são orientadas para ação e o trabalho colaborativo, com o objetivo de formar alunos com espírito empreendedor (CHRISTENSEN; KIRKETERP, 2006).

Com base no desenvolvimento da competência de conhecer a si mesmo (DOLABELLA, 1999; FILION, 1999) a escola híbrida acredita que pode transformar a experiência acadêmica e o futuro do empreendedor. Por exemplo, trabalhar para formar uma liderança para o futuro, com capacidade de lidar com problemas do mundo real, conforme pesquisas publicadas por *Hult Labs*, *MIT Sloan Management Review* e *Harvard Business Review*, que valorizam o autoconhecimento. Muitas são as escolas e iniciativas que trabalham com o autoconhecimento, como o programa *UnCollege* (Vale do Silício), *MBA The Self-Development Lab* (Universidade de Toronto), *THNK School of Creative Leadership, Harvard Business School* (Universidade de Harvard), o programa *An Opportunity for Self-Reflection* (Universidade de Oxford). Além da disciplina de autoconhecimento na Universidade de *Warwick* e Universidade de *Southampton*, o curso livre na Casa Sou.I, e até em treinamentos de empresas, como o *Search Inside Yourself Institute* (Google) que exploram o autoconhecimento como tema importante para desenvolver os colaboradores (MACEDO, 2016).

Outra característica trabalhada pelas escolas híbridas é a flexibilidade e personalização, que deixa o aluno livre para traçar seu caminho de aprendizagem (MACEDO, 2016) de acordo com seus interesses e experiência (GRAVATÁ et al, 2013). Como a Universidade de *Stanford* com o programa *Stanford2025* que permite ao aluno migrar entre escola e mercado ao longo da sua formação. Na *Indian School of Bussiness* o estudante pode fazer a sua lista de disciplinas, customizando a trajetória de aprendizagem, a *CUHK Business School* estimula a formação individual e a partir daí a estruturação do currículo (MACEDO, 2016). Além de Berkeley que 40% são dedicados as disciplinas obrigatórias e o restante focado nos objetivos da carreira, a HEC Paris que permite personalização com disciplinas eletivas, trabalho de campo ou intercâmbio, e os cursos são patrocinados por grandes empresas. A Universidade de Livre de Pampédia que trabalha o ensino de forma livre com abordagens e cursos diferenciados (MACEDO, 2016). Vale como destaque a escola dinamarquesa *Kaospilot* que iniciou suas atividades como uma instituição privada, e foi aderida pelo governo com financiamento estatal, e assim, proveu um curso de 3 (três) anos de graduação em empreendedorismo para o empreendedor (CHRISTENSEN; KIRKETERP, 2006). A *Kaospilot* foi explorada pelos autores Christensen e Kirketerp (2006) e Broberg e Krull (2010), pois por um lado trabalha com problemas, pessoas e conflitos reais em projetos de verdade e vivenciados pelos alunos e funcionários, por outro, com aspectos intangíveis, exercita o ser motivador e inspirador, busca o equilíbrio entre corpo e alma, entre forma e conteúdo, entre recursos humanos, de tempo e econômicos (CHRISTENSEN; KIRKETERP, 2006). Esta escola trabalha com aprendizagem em ação, a investigação apreciativa, o desenvolvimento da liderança criativa, a cidadania corporativa, a educação em gestão, além da inovação social (BROBERG; KRULL, 2010).

Um ensino onde não há certo e errado, o aluno pode descobrir e aprender a partir das conexões que o interessa (DEWEY, 1953), e o conhecimento está conectado a realidade e a experiência (ROGERS, 1985), levando em conta as ambiguidades e incertezas do mundo contemporâneo (GRAVATÁ, et al., 2013), veja o trecho do *hyperlink* dos alunos da escola Amorim Lima e Politeia.

Os alunos da Politeia desenvolvem projetos semestrais cujos temas surgem de seus interesses e paixões. Joyce, 13 anos, começou estudando cães e gatos abandonados e isso levou-a ao tema dos maus tratos aos animais, pesquisa desenvolvida no semestre seguinte. Descobriu a história da cadela Laika, que morreu ao ser enviada ao espaço, encontrando assim seu tema de estudo posterior: corrida espacial. Deparou-se com conceitos como capitalismo e socialismo e, ao tentar entendê-los, pesquisou diversas fontes até encontrar um novo assunto de interesse: os quadrinhos da Mafalda e seu humor ácido sobre temas políticos. (GRAVATÁ, et al., 2013, p. 56).

O método de ensino e aprendizagem seguiu o interesse da aluna (DEWEY, 1953) e trabalhou com foco na experiência dela (ROGERS, 1985).

A aprendizagem prática (MACEDO, 2016) é outra característica necessária para a atuação das escolas híbridas, as instituições de ensino, muitas vezes, se intitulam com metodologias inovadoras, mas só efetivam a inovação aquelas instituições que conseguem implantar os projetos que desenvolvem, gerando valor financeiro, social, ambiental e para a sociedade (MUNHOZ; SANTOS, 2015). Há instituições que vão além da implementação de projetos no ensino superior, como a escola *Team Academy*, que insere a prática na rotina, desde o primeiro dia de aula e os aprendizes devem abrir uma empresa real, que contempla todas as necessidades de gestão, problemas e desafios (GRAVATÁ; et al., 2013; MUNHOZ, SANTOS, 2015). A escola permite atuar em outros países, fomentar a rede de contatos, prepara o estudante para empreender após a graduação, e dando ao professor o papel de “estimulador das práxis pedagógicas” (MUNHOZ; SANTOS, 2015, p. 88). Outros exemplos são o programa *Field* (Universidade de *Harvard*) um MBA em que os alunos trabalham para solucionar o problema de clientes ao redor do mundo, a *GMIX – Global Management Immersion Experience* (Universidade de *Stanford*) que permite a imersão dos grupos de estudantes em projetos em outros países, com patrocínio de diversas indústrias (MACEDO, 2016).

Os métodos de ensino e aprendizagem focados no desenvolvimento do indivíduo e no impacto social e ambiental são outros elementos chave para as escolas híbridas, as escolas *YIP* e *Team Academy* têm o foco em aprender empreendedorismo e trabalham a consciência dos problemas sociais, a proatividade para promover mudanças, o desenvolvimento do protagonismo

para empreender, aprendendo ser humano, passível de falhas (GRAVATÁ; et al., 2013) e compaixão (CHRISTENSEN; KIRKETERP, 2006), compreendendo o potencial do indivíduo e ousando sem limites (GRAVATÁ; et al., 2013). Já as escolas *Schumacher College* (Devon, Inglaterra), *Sustainability Institute* (Stellenbosch, África do Sul) e *Green School* (Bali, Indonésia) tem foco no aprender sustentabilidade, trabalham com a dissolução das disciplinas, a transdisciplinaridade para inclusão da comunidade, usam o aprendizado da comunidade para promover novos aprendizados, utilizam a sustentabilidade vivida na escola para a sustentabilidade vivida em comunidade, buscam aprender com a integralidade e complexidades do mundo, por meio uma aprendizagem que vai de uma sustentabilidade ambiental para uma mentalidade sustentável (GRAVATÁ; et al., 2013).

Apesar das diferentes especialidades das escolas estudadas por Gravatá (et al., 2013), há características comuns as experiências e metodologias, pois todas trabalham com criatividade, autonomia, curiosidade, empreendedorismo, empoderamento, diversidade dos espaços de aprendizagem, diálogo, convivência, confiança, respeito mútuo e desenvolvimento pessoal (GRAVATÁ, et al., 2013). Embora cada escola tenha o seu foco bem definido, todas estão sempre atentas e por dentro do que acontece na rua e na sociedade, com intuito de trabalhar a responsabilidade social, por meio de um programa, com pessoas que têm vontade, coragem e prontas para assumir riscos (CHRISTENSEN; KIRKETERP, 2006).

Não menos importante, as escolas híbridas buscam o fomento de um ecossistema de inovação, por meio de pequenos programas com poucos alunos, matérias flexíveis e focados em educação tecnológica e empreendedora (KAMENETZ, 2012). Programas que atendem a rápida exigência do mercado, com professores praticantes e com patrocínio de grandes empresas de software e tecnologia, as quais investem em educação prática, como a HP, Microsoft, Apple, Cisco, Amazon, Jeff Bezos, Facebook, Zynga e investidor da Iwitter, Yuri Milner; Alexis Ohanian, De Reddit (KAMENETZ, 2012). Os Estados Unidos e Europa já possuem diversas escolas híbridas que favorece a prática sobre a teoria, evoluem rapidamente em prol

das necessidades reais dos alunos e conecta comunidades de profissionais, sendo elas (KAMENETZ, 2012):

- Alison - Um site gratuito com um milhão de alunos registrados, em 200 países e mais de 150 anúncios digitais e cursos de TI.
- The Foundry - Esta incubadora de empresas ajudou a Universidade de Utah bater MIT para o número de startups de tecnologia criada em 2009.
- Hyper Island - Uma escola sueca para criativos em mídia interativa.
- KaosPilots - A escola de negócios dinamarquesa e consultoria centrada em empreendedorismo social e desenvolvimento pessoal.
- Knowmads Business School – Baseado no programa alemão de criação de “tribos” de estudantes para aprender as atribuições empresariais.
- Mixergy - Uma biblioteca digital com entrevistas em vídeo, como a Wikipedia, além de cursos on-line.
- My Entrepreneurial Journey - Posto avançado não credenciado do Programa Action MBA mistura conteúdo digital com mentoring do mundo real.
- School for Social Entrepreneurship - Um programa prático e capaz de transformar os empreendedores, com alta taxa de sucesso.
- School of Webcraft – Fundaram o Mozilla e a P2PU sem fins lucrativos, criaram uma comunidade livre na web para desenvolvimento aberto.
- WaSP InterAct - Faculdade de desenvolvimento web gratuita, desenhado para projeto de padrões de web sem fins lucrativos voltado para futuros profissionais de tecnologia.

Ainda não há literatura suficiente sobre o que está sendo feito no ambiente acadêmico voltado à formação do empreendedor. As escolas híbridas estão trabalhando com a ação, criatividade, sustentabilidade, inovação social, diversidade cultural, trabalho colaborativo, espírito empreendedor, liderança para enfrentar problemas complexos, flexibilidade e personalização da grade curricular com base nos interesses e experiência do aluno, transdisciplinariedade e multidisciplinariedade, gestão e gerenciamento, com aprendizagem prática de empreendedorismo. Estas escolas híbridas têm foco no desenvolvimento de CE, buscam o equilíbrio entre corpo e alma, paixão, proatividade diante das mudanças, protagonismo,

autoconhecimento, autonomia, curiosidade, empoderamento, desenvolvimento pessoal. As escolas híbridas também procuram ativar o ecossistema de inovação, com a educação em tecnologia e empreendedorismo que favorece o conhecimento da prática, atende as exigências do mercado, as rápidas mudanças e necessidades do empreendedor, além de ativar a rede de relacionamento entre os profissionais e empreendedores.

Para a exemplificação a Tabela 1 ilustra algumas características levantadas sobre uma escola híbrida.

**Tabela 1 - Características de uma escola híbrida**

<b>Ensino</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Temas/Técnicas/Ferramentas</b>	<b>Desenvolvimento de competências</b>
Forma livre*	Forma livre*	Criatividade	Autoconhecimento
Tradicional x Futurista**	Saber transitar no novo contexto de negócios	Inovação	Proatividade
Mistura prática e teoria	Experiência vivencial: trabalha com problemas, pessoas e conflitos reais, projetos de verdade e vivenciados	Design	Protagonismo
Trabalhar com recursos humanos, tempo e financeiro	Ação	Sustentabilidade	Aprender a ser humano e passível de falhas (Aspectos cognitivos)
Trabalhar com aspectos intangíveis: ser motivador, inspirador, equilíbrio corpo e alma	Preparação vida real: o ser empreendedor, e atividade de empreender	Inovação social	Capacidade de lidar com problemas do mundo real
Metodologias inovadoras: implantação de projetos que gere valor financeiro, social, ambiental	Trabalho em equipe	Tecnologia	Espírito empreendedor
Programas com poucos alunos, matérias flexíveis, foca em tecnologia e empreendedorismo	Planejamento comercial	Ecossistema de inovação	Consciência dos problemas sociais
Desenvolvimento da formação do indivíduo empreendedor	Relação e experiência entre a teoria e prática	Diversidade cultural	Promovedor de mudanças

\*sem necessidade de avaliação conforme as instituições regulamentadoras do ensino, ex. uma prova escrita.

\*\*atende a dinâmica e evolução do mercado.

Cabe ressaltar que as características de uma escola híbrida podem estar presentes em todas as fases educacionais, ou seja, voltada para diversas idades como no ensino infantil, fundamental, médio ou superior, porém não necessariamente operante dentro das regras e normas das instituições regulamentadoras da educação. Para o estudo de caso foi utilizada uma escola híbrida livre, não atrelada aos órgãos educacionais formais de regulamentação, e com participantes em fase do ensino superior, porém já graduados.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seção descreve os procedimentos realizados na pesquisa para responder a problemática proposta – as dificuldades em adequar os métodos de ensino e aprendizagem à formação dos empreendedores.

### **4.1 Delimitações**

Dentro de empreendedorismo a pesquisa trabalhou com educação empreendedora, buscando conhecer novos ou alternativos métodos de ensino e aprendizagem voltada à formação de empreendedores. A formação de empreendedores tem intuito de formar o indivíduo empreendedor buscando o desenvolvimento de competências empreendedoras (LIMA et al., 2015).

Houve uma análise prévia de um grupo de 26 (vinte e seis) escolas, indicadas por especialistas da área e pesquisa na internet por palavras chaves (escolas para / de empreendedores, escola empreendedora, escola de negócios, cursos para / de empreendedores, curso empreendedor, curso de negócios), as quais se encaixaram nas características de uma escola híbrida direcionada à formação do empreendedor, conforme as características descritas no item 3 da pesquisa. Do grupo foi escolhido ao menos um curso de cada escola híbrida voltado ao empreendedor, e assim, analisados a proposta, objetivo, metodologia de ensino, conteúdo, critérios de avaliação e bibliografia, além do modelo, duração e formato do curso, localização e site da escola. A partir daí, por conveniência e alinhamento com as demais escolas analisadas, foi escolhida a escola híbrida Polifonia para o estudo de caso.

A escola híbrida direcionada à formação do empreendedor do estudo iniciou suas atividades em 2014, localizada no município de São Paulo, e teve os métodos de ensino e aprendizagem baseado na escola híbrida europeia THINK. O estudo buscou abordar o ponto de vista do idealizador da escola híbrida, dos facilitadores e participantes do curso, por meio da observação participante do pesquisador (com protocolo de pesquisa e diário de campo),

análises documentais (planejamento do curso, planos de aula, currículos dos facilitadores, fotos, vídeos, áudios, materiais de apoio e os desenvolvidos pelos participantes), entrevista com os facilitadores e dados oriundos de questionários abertos e fechados, e *focus group* com os participantes.

#### **4.2 Caracterização: natureza, abordagem e método da pesquisa**

A pesquisa foi um estudo exploratório que buscou entender mais sobre um determinado assunto ainda pouco conhecido, podendo ser um tópico novo, ou já existente, porém observado por outro ângulo (DE SORDI, 2016). O projeto de pesquisa exploratória é uma tentativa de estabelecer as bases que levarão a estudos futuros, ou determinar se o que está sendo observado pode ser explicado por uma das teorias existentes (DE SORDI, 2016). Para Sampson (1978) a pesquisa qualitativa é geralmente de natureza exploratória ou diagnóstica e trata-se de um pequeno número de pessoas que normalmente não são amostrados em uma base probabilística.

Para Kuhn (1962) o uso da metodologia qualitativa representava trabalhar com o subjetivo dentro de um processo social, por meio de paradigma usando interpretações sociológica e/ou psicológicas em um desenvolvimento estocástico, ou seja, não determinístico e aleatório. Assim, a pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, buscou colaborar para o desenvolvimento de um novo paradigma com relação ao ensino superior tradicional.

Na pesquisa foram usados métodos emergentes, questões abertas, dados de entrevistas, de observações, de documentos e audiovisuais, além da análise de textos e imagens (CRESWELL, 2007), e quaisquer alterações em cursos ou ajustes adicionais foram feitos nos instrumentos de coleta de dados (EISENHARDT, 1989), seja a adição de perguntas a um protocolo ou perguntas a um questionário, para Eisenhardt (1989) as alterações de protocolo de dados importantes significa que o pesquisador procurou entender

o caso individualmente e em profundidade, pois conforme o estudo de caso acontece pode se perceber que há ajustes a serem feitos em prol do aprofundamento da questão em estudo.

A estratégia de se concentrar dentro de uma configuração (EISENHARDT, 1989), ou seja, um estudo de caso que tratou de uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, e com limites entre o fenômeno e o contexto não definidos claramente (YIN, 2001). Creswell (2007) aponta que as estratégias associadas à técnica qualitativa de estudo de caso é o momento em que o pesquisador explora em profundidade um fato, um processo, um programa, uma atividade ou uma pessoa ou mais. O caso é agrupado por tempo e atividade, e o pesquisador busca informações detalhadas usando variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período prolongado (CRESWELL, 2007). O estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo (YIN, 2001), no caso, métodos de ensino e aprendizagem sob a perspectiva do idealizador (dono da escola híbrida) e do facilitador (quem aplicou os workshops e atividades), e a aprendizagem sob o ponto de vista do participante. Assim gerando novo resultado (YIN, 2001), por exemplo, como mostrar que as práticas das escolas híbridas podem auxiliar a formação dos empreendedores. Outro aspecto importante da estratégia de estudo de caso é se beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001), como ilustrados nos itens a seguir.

O caso ou casos podem ser escolhidos de forma aleatória, e a seleção aleatória não é necessária, nem preferível (EISENHARDT, 1989). A escolha de uma escola híbrida foi com base em um caso que pudesse ser replicado ou estendido à teoria emergente (EISENHARDT, 1989). Assim, a partir da análise de dados secundários de 26 (vinte e seis) escolas híbridas, com pelo menos um curso voltado à formação do empreendedor, houve a escolha da escola híbrida Polifonia para ser o caso do estudo, pois além da acessibilidade, a escola teve semelhantes objetivos às demais escolas estudadas, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 - Estudo prévio de 26 escolas híbridas**

<b>N</b>	<b>ESCOLA</b>	<b>OBJETIVO DA ESCOLA</b>	<b>CURSO</b>	<b>OBJETIVO DO CURSO</b>
1	<b>3E - Educar o Espírito Empreendedor</b>	Autoconhecimento Inovação Empreendedorismo	Insight Profissional	Dar mentoria Desenhar o plano de ação
2	<b>Cuca - Escola criativa</b>	Inovação Criatividade	Creative Leadership Acumen	Desenvolver a competência criativa
3	<b>Cultura empreendedora</b>	Empreendedorismo	Jornada Empreendedora	Sair da ideia a nova empresa Acelerar negócios inovadores Empreender
4	<b>Elogroup</b>	Gestão da empresa Gestão do conhecimento	Design Thinking: Uma abordagem para a Inovação.	Buscar soluções inovadoras para problemas complexos Conhecer e ter domínio de um conjunto de ferramentas de design de soluções
5	<b>Escola de Design Thinking</b>	Inovação Protagonismo	Imersão em Design Thinking	Usar o design thinking para formar líderes em inovação
6	<b>Escola São Paulo - Economia criativa</b>	Empreendedorismo Economia criativa	Empreendedorismo Consciente	Intraempreender Criar de negócios sustentáveis
7	<b>ESPM</b>	Gestão	Inovação na prática	Vivenciar um projeto de inovação Aplicar ferramentas de design thinking
8	<b>Estaleiro liberdade</b>	Empreendedorismo Autoconhecimento	Travessia	Criar um plano pessoal e autêntico Permitir que o participante assuma o controle de sua vida com segurança
9	<b>Expolab</b>	Empreendedorismo Criatividade	Design Thinking	Mostrar soluções inovadoras em negócios
10	<b>Faz Inova</b>	Empreendedorismo Autoconhecimento	Autoconhecimento - Laboratório dos sonhos	Desenvolver habilidades de negócios
11	<b>FIAP</b>	Inovação Empreendedorismo	Design Thinking na prática	Aplicar o processo de design thinking em um desafio de inovação
12	<b>Flow MKRS</b>	Autoconhecimento Empreendedorismo	Um programa de aprendizado prático e desescolarizados para empreendedores	Desenvolver de competências técnicas e emocionais
13	<b>HI</b>	Inovação Empreendedorismo	Digital Acceleration	Desenvolver projetos inovadores usando a tecnologia e a autoliderança

		Atuar com a prática		
14	<b>Hivelab</b>	Inovação	Design Thinking na Era de Serviços	Permitir por meio da inovação a autodescoberta e o empoderamento.
15	<b>IED</b>	Inovação	Design Thinking para a inovação social	Aplicar o design thinking para resolução de problemas com foco nas transformações sociais.
16	<b>INSPER</b>	Inovação Empreendedorismo	Design thinking para empreendedores	Aplicar o processo de design thinking, desenvolvendo habilidades e usando estratégias e ferramentas adequadas para gerar e validar ideias.
17	<b>Integração - Escola de negócios</b>	Inovação Gestão	Protagonismo e Fundamentos de Liderança	Desenvolver habilidades para alcançar bons resultados e influenciar positivamente
18	<b>Longitude - Escola de empreendedorismo</b>	Empreendedorismo	Programa para o empreendedor	Ter mentorias
19	<b>Panamericana</b>	Originalidade Criatividade	Criatividade	Desenvolver competências e habilidades
20	<b>Perestroika</b>	Sem identificação Atuar com a prática	Empreendedorismo Criativo	Desenvolver o empreendedor
21	<b>Polifonia</b>	Protagonismo Criatividade Empreendedorismo Autoconhecimento Liderança	Curso de protagonismo criativo	Preparar empreendedores que buscam mudanças e desenvolver líderes por meio do programa de protagonismo criativo
22	<b>Realização empreendedora</b>	Empreendedorismo	Realizando seu sonho empreendedor	Realizar o sonho do empreendedor
23	<b>SANDBOX</b>	Estratégia Atuar com a prática	Garagem de ideias	Treinar a capacidade de conceber, lapidar e contar ideias
24	<b>SP Criativa</b>	Inovação	Inovação e Design Thinking	Explorar os conceitos essenciais do design thinking em uma aplicação real no dia a dia
25	<b>The school of life</b>	Autoconhecimento	Intensivo da escola da vida	Promover mudanças significativas e duradouras em sua vida
26	<b>Troposlab</b>	Empreendedorismo Inovação	Empreendedorismo para executivos de saco cheio	Desenvolver o empreendedor

Dentre os objetivos das vinte e seis escolas híbridas estudadas, empreendedorismo (14), inovação (11), autoconhecimento (6), criatividade (3), gestão de empresa (3) e prática (3) foram os destaques, e a Polifonia abordou os três dos mais citados, empreendedorismo, autoconhecimento e criatividade. Já nas análises feitas, em ao menos um curso da escola híbrida voltado para formação do empreendedor, houve destaque para sete objetivos mais citados, *design thinking* (6), inovação (8), desenvolvimento pessoal/ vida / sonho (6), empreender (5), negócios sustentáveis (2), mentoria (2) e desenvolvimento de competência (5), atuando a Polifonia com seis deles, exceto mentoria.

Outro aspecto que foi considerado à estratégia de investigação foi seguir a proposta de Yin (2001), na qual discorre sobre alguns testes de qualidade para o projeto de caso, Quadro 6.

**Quadro 6 – Teste de qualidade para projetos de casos**

Testes	Tática de estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada	Realizado na pesquisa presente
Validade do constructo	- utiliza fontes múltiplas de evidência - estabelece encadeamento de evidências - o rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informante chave	- coleta de dados  - coletas de dados  - composição	- sim  - sim  - sim
Validade interna	- faz adequação ao padrão  - faz construção da explanação  - faz análise de séries temporais	- análise de dados  - análise de dados  - análise de dados	- não  - sim  - sim (curso e aprendizado dos participantes ao longo das sessões de desafios)
Validade externa	- utiliza a lógica de replicação do estudo de casos múltiplos	- projeto de pesquisa	- estudo de caso replicável (análise dos métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo)
Confiabilidade	- utiliza protocolo de estudo de caso - desenvolve banco de dados para o estudo de caso	- coleta de dados  - coleta de dados	- sim  - sim

Fonte: YIN (2001, p.55) adaptado

Na última coluna do Quadro 4 o pesquisador responde se seguiu a proposta de Yin (2001) para o estudo de caso, assim, elucidando como procedeu na pesquisa. Após a escolha do caso foi feito o protocolo de pesquisa com o intuito de orientar o pesquisador, aumentar a confiabilidade do estudo, ter um documento com a visão geral do projeto, ter procedimentos sobre as questões do estudo e um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2001).

Para ilustrar visualmente a proposta metodológica, o Quadro 7 é um resumo da caracterização metodológica da pesquisa de campo.

**Quadro 7 - Caracterização metodológica da pesquisa de campo**

<b>Dimensão</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Aporte teórico</b>
Natureza da pesquisa	Exploratória	SAMPSON, 1978 DE SORDI, 2016
Abordagem	Qualitativa	SAMPSON, 1978 CRESWELL, 2007
Paradigma	Desenvolver novo paradigma	KHUN (1962)
Método	Questões abertas, técnica emergentes, dados de texto ou imagem.	CRESWELL, 2007
Unidade de análise	Processo (métodos de ensino e aprendizagem aplicados e relacionados à formação do empreendedor e associados a teorias da educação)	YIN, 2001
Estratégia de investigação	Estudo de caso (escola híbrida)	EISENHARDT, 1989 YIN, 2001
Coleta de dados	Pesquisador observador (com uso de várias fontes de dados), entrevistas, recolhimento de documentos, questionários e outros dados	YIN, 2001 KRAKAUER, 2014
Análise de dados	Codificação do discurso (unidade de registro e unidade de contexto)  Análise documental ou categorial (representação diferente do original e com intuito de facilitar e permitir um estado ulterior)	BARDIN, 2009

### 4.3 Modelo conceitual, variáveis e indicadores

Para responder a questão de pesquisa proposta, como as práticas das escolas híbridas podem auxiliar na formação de empreendedores, a Figura 3 contém as dimensões e variáveis que foram manuseadas e alcançadas com o estudo de caso da escola híbrida.

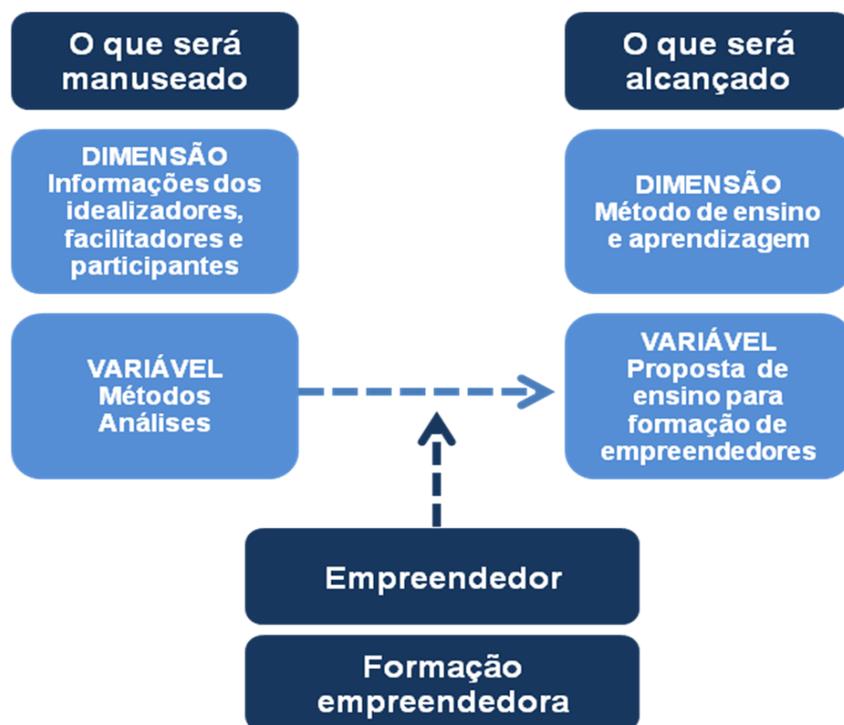
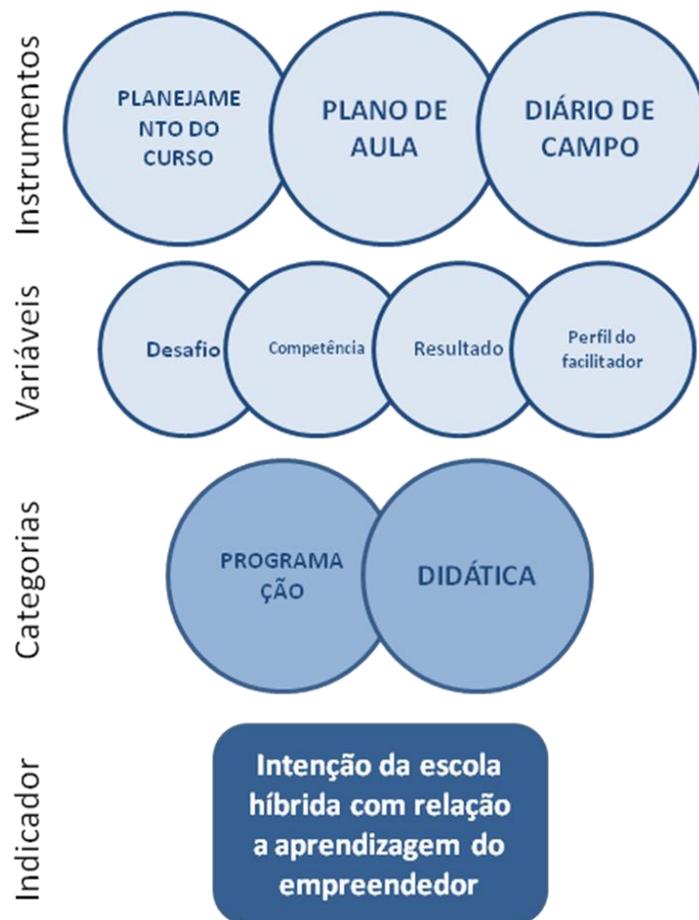


Figura 3 - Dimensões e variáveis

Para compreender a intenção da escola híbrida com relação à aprendizagem do empreendedor foram investigadas as variáveis indicadas na Figura 4.



**Figura 4 – Modelo conceitual de intenção**

A partir do planejamento do curso feito pelos idealizadores (sócios e donos da escola híbrida), plano de aulas feito pelos facilitadores, e pelo diário de campo feito pelo pesquisador, foram extraídas as competências pretendidas, os resultados esperados, a formulação dos desafios e o perfil dos facilitadores quanto à temática aplicada. Posteriormente, foi feito o cruzamento com os modelos de aprendizagem do empreendedor de Rae (2004) e Politis (2005), exemplificados no Quadro 2 da página 17.

Quanto aos métodos de ensino aplicados foram investigadas as variáveis da Figura 5.



**Figura 5 – Modelo conceitual de método de ensino**

Diante aos métodos de ensino aplicados foram analisados os documentos de planejamento do curso, planos de aula e o diário de campo, com foco no detalhamento da didática, assim, podendo descrever os métodos de ensino aplicado pela escola híbrida. Logo após, foi feita uma associação do método de ensino aplicado com as abordagens teóricas de Dewey(1953), Skinner (1972) e Freire(1999), exemplificadas no Quadro 4 da página 20.

E quanto à aprendizagem pretendida foram verificadas as variáveis da Figura 6.



**Figura 6 – Modelo conceitual de aprendizagem**

Para verificar a aprendizagem dos participantes foram analisadas as respostas aos questionários de expectativas e avaliações sobre o conteúdo, coerência e materiais, atividades vivenciais, método de ensino e aprendizagem. Posteriormente houve a associação com as teorias e representantes, humanista Rogers (1985), cognitivista Piaget (1998) e sociocrítica Freire (1983), exemplificadas no Quadro 3 da página 19.

O pesquisador tirou dos instrumentos as variáveis para validar as categorias e o indicador buscando validar os modelos conceituais propostos por meio dos autores vinculados ao ensino e aprendizagem, para legitimar os métodos de

ensino e aprendizagem aplicados na escola híbrida voltada à formação do empreendedor do estudo.

#### **4.4 Caso: Escola híbrida Polifonia**

A escola híbrida Polifonia fundada em 2014, na cidade de São Paulo, situada em Pinheiros, com dois sócios, um com experiência em uma escola híbrida europeia, THINK, de onde se origina a base metodológica do *design thinking* da escola Polifonia, e outro com experiência acadêmica e empreendedora, de onde surge o foco em negócios. E ambos em busca do desenvolvimento do indivíduo e do propósito. Trabalham com único curso, Protagonismo Criativo, com duração aproximada de 5 (cinco) meses e capacidade para 20 alunos.

A escola híbrida acredita que seu propósito é desenvolver competências, conhecimentos e mentalidades necessárias para compreender e transformar um mundo cada vez mais variável, inconstante e instável. Buscam desenvolver jovens profissionais e empreendedores, com uma vontade particular de realizar grandes feitos, trabalhando a liderança, autonomia, assertividade e criatividade para capacitá-los aos desafios de empreender nos tempos modernos.

Trabalham com o princípio prático e adaptação de processos de ensino e aprendizagem, com intuito que os participantes construam conhecimentos e projetos de forma colaborativa, por meio de diálogo intensivo, ativos frente aos desafios do presente. A escola híbrida Polifonia diz ter o compromisso de contribuir com o movimento global de transformação das formas de educação vigentes, assim a sua missão é transformar o mundo por meio de um novo modelo educacional. A escola híbrida usa uma metodologia baseada na solução de problemas reais, tentativas e erros, gestão de times, cocriação, trabalho colaborativo, utiliza o *design thinking* e suas ferramentas, gestão de conhecimento e o desenvolvimento de competências, para que os participantes compreendam e atuem no mundo de amanhã.

Dentro da programação do curso da Polifonia trabalham com algumas temáticas, como:

- Industrial e digital;
- Linear e complexo;
- Escassez e abundância;
- Competição e colaboração;
- Verticalidade e horizontalidade;
- Empurrar (*push*) e trazer (*pull*);
- Ativo (bens, posses) e acesso;
- Consumir e criar;
- Ordem e caótico.

E a equipe da escola híbrida tem características de mentores, facilitadores, coaches, empreendedores, consultores, educadores e profissionais do mercado. E com especialistas atuantes nas áreas de filosofia, design, inovação, negócios, criatividade e artes.

#### **4.5 Coleta de dados**

Na coleta de dados foi adotada a observação participante do pesquisador, assim seguindo as etapas de inserção do pesquisador no meio social, a coleta de dados, registro de informações no diário de campo, a sistematização, organização e análise dos dados (KRAKAUER, 2014). Coube ao pesquisador se adequar as regras e normas do ambiente em que estava inserido como observador, estar atento ao novo ou pouco previsível, preparado para interpretações e adequações durante a coleta (YIN, 2001), exigindo adaptabilidade e flexibilidade para que o pesquisador pudesse encontrar oportunidades, mas sempre com noção clara das questões em estudo (YIN, 2001). Ainda na coleta foi possível utilizar várias fontes para descrição e análise dos fatos, fazer um banco de dados para servir de evidências e fazer encadeamento das evidências, associação dos dados coletados, questões,

teorias e conclusões (YIN, 2001). Para a pesquisa as evidências coletadas foram feitas a partir de documentações, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes (YIN, 2001).

Na observação participante o pesquisador participou do processo usou o rigor metodológico e fez análises céticas (GIL, 2002) para observar os métodos de ensino e aprendizagem aplicados e direcionados à formação do empreendedor. A observação foi realizada na escola híbrida Polifonia de 19/03/2016 a 08/07/2016, no curso de Protagonismo Criativo.

Primeiramente, foi feito um protocolo de pesquisa para determinar os procedimentos da pesquisa, (1) inserção do pesquisador na escola híbrida, (2) coleta dos dados e registro das informações no diário de campo; e (3) sistematização, organização e análise dos dados. No protocolo também foi determinado os prazos, escopo, análises e objetivos (apêndice 1). Para o diário de campo foi apontado os prazos, temáticas, descrições e objetivos das atividades, além das observações quanto à participação dos envolvidos (apêndice 2). Como material de apoio ao diário de campo foram feitas fotos, trechos de vídeos e áudio, conforme programado no protocolo.

O pesquisador usou os dados dos questionários abertos e fechados sobre expectativas e avaliações do aprendizado, e os dados da discussão com o grupo sobre os pontos de melhoria. Coletas feitas por uma consultoria contratada pela escola híbrida com os participantes do curso.

Outro método utilizado pelo pesquisador foi à realização da entrevista com os facilitadores, via *skype* ou telefone, gravadas, com hora marcada, para explorar sobre os métodos de ensino e aprendizagem aplicados.

Para exemplificar a coleta de dados a Figura 7 faz um resumo sobre as intenções e utilizações feitas pelo pesquisador das variadas fontes de dados.

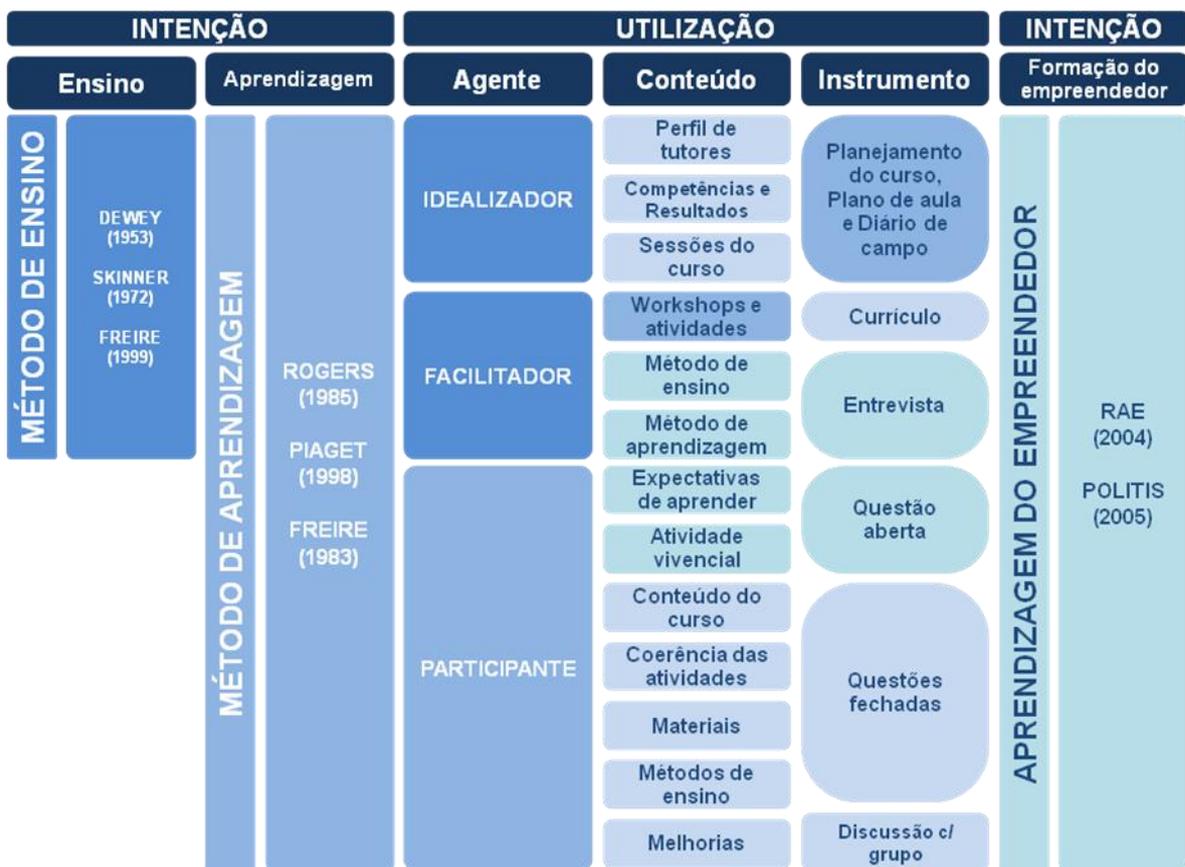


Figura 7 - Coleta de dados

Assim, com o uso de variadas fontes de informações o pesquisador coletou e analisou os métodos de ensino e aprendizagem aplicados pela escola híbrida.

#### 4.6 Análise de dados

A análise de dados é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção dessas mensagens (BARDIN, 2009). Para a análise do conteúdo foi utilizado o método de Bardin (2009) com as fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados.

Na análise de dados do estudo houve a triangulação de fontes de dados, ou seja, sob a perspectiva do idealizador (sócios e donos da escola híbrida), dos facilitadores e dos participantes sobre o mesmo conjunto de dados (YIN, 2001) gerados pelo curso da escola híbrida.

O pesquisador fez desde leituras flutuantes, escolheu os documentos e instrumentos, relação das competências desenvolvidas com as CE, até a relação dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados com a aprendizagem do empreendedor e com as abordagens de ensino e aprendizagem de teóricos.

Uma análise mais detalhada dos dados foi feita na pré-análise e na organização do material (BARDIN, 2009), com objetivo de torná-los operacionais e sistematizados as ideias iniciais, conforme ilustra o Quadro 8.

#### Quadro 8 - Pré-análise dos dados

Intenção de	Instrumento	Descritivo
Exploração dos documentos	Planejamento do curso	Documento desenvolvido pelo idealizador, com a intenção e resultados esperados de cada temática.
	Plano de aulas	Documento desenvolvido pelo facilitador, com base na intenção e resultados esperados entregues pelo idealizador a cada facilitador, para que assim, pudesse desenvolver um plano de aula com atividades, recursos, materiais, técnicas, ferramentas, conceitos e práticas, alinhadas ao desejo da escola híbrida e a temática sob-responsabilidade.
	Diário de campo e outros documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento desenvolvido pelo pesquisador, seguindo protocolo de pesquisa e procedimentos de registros.</li> <li>Outros materiais adicionais como: fotos, vídeos, materiais de apoio dos facilitadores ou entregues aos participantes, material feito pelos participantes, <i>whatsapp</i>, <i>padlet</i>, <i>facebook</i>, e outros.</li> </ul>
Exploração dos métodos e perfil dos facilitadores	Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos: permissão dos idealizadores e envio dos contatos, envio de e-mail para facilitadores com intenção a entrevista, agendamento da entrevista, efetivação e gravação da entrevista (via telefone ou <i>skype</i> com média de 10 min por temática / aula), envio da descrição da entrevista e envio do estudo final.</li> <li>Quais foram os métodos de ensino e aprendizagem que aplicados no workshop ou atividade?</li> </ul>

<b>Intenção de</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Descritivo</b>
	Perfil	Observação do currículo de cada facilitador, analisando proximidade da experiência acadêmica, profissional, empreendedora e voluntária, com a temática de responsabilidade.
Exploração das respostas dos participantes	Questões abertas	Procedimentos: permissão dos idealizadores e da consultoria contratada pela escola híbrida, recebimento dos dados colhidos, seleção dos dados adequados a presente pesquisa e análise dos dados. Questões selecionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que te motivou a realizar o curso nesse momento?</li> <li>• Como você espera que sejam as atividades e a dinâmica do curso?</li> <li>• Qual sua expectativa em relação aos participantes do curso? De que forma você espera que a turma contribua para seu aprendizado?</li> <li>• Que habilidades acredita que irá desenvolver durante o curso?</li> </ul>
	Questões fechadas	Procedimentos: permissão dos idealizadores e da consultoria contratada pela escola híbrida, recebimento dos dados colhidos, seleção dos dados adequados a presente pesquisa e análise dos dados. Questões selecionadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao término do curso você pretende aplicar seu conhecimento para empreender, na minha empresa, intraempreender, não sei ainda, outros.</li> <li>• Qual o seu grau de satisfação com relação aos itens abaixo, considerando a escala de 0 a 10, sendo, 0 é nada satisfeito e 10 é totalmente satisfeito.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conteúdo do Curso</li> <li>2) Coerência/ integração entre as atividades</li> <li>3) Material Didático/Recomendações de Leitura</li> <li>4) Dinâmica de aulas/Métodos de Ensino</li> <li>5) Nível de aprendizado ao longo do curso</li> <li>6) Apoio ao preparo para o intraempreendedorismo ou empreendedorismo</li> </ol>
	<i>Focus group</i>	Procedimentos: permissão dos idealizadores e da consultoria contratada pela escola híbrida, recebimento dos dados colhidos, seleção dos dados adequados a presente pesquisa e análise dos dados. Tópicos selecionados: pontos de melhorias nos desafios e workshops.

Fonte: feito pelo autor

Na exploração do material (BARDIN, 2009) fase que ocorreram as codificações e decomposições em unidade de registro e unidade de contexto, ou seja, analisando em cada desafio o conjunto de workshops e atividades, e dentro destes, cada objetivo e resultado pretendido, para gerar um quadro final de competências e atuações que foram desenvolvidas dentro de cada desafio, além de relacionar as competências com as CE citadas pelos autores

McClelland (1984) e Man e Lau (2000), e fazer contribuições sobre novas competências empreendedoras que atendam as necessidades dos empreendedores atuais, com base nas características da escola híbrida do estudo.

E por fim, no tratamento dos resultados, por meio de interpretações e representações (BARDIN, 2009), pois segundo Yin (2001) as estratégias e métodos não são como uma receita de bolo, aplicada de forma mecânica, a análise acaba sendo a etapa mais difícil do desenvolvimento do estudo. Assim, para a análise dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados foi comparado aos autores da abordagem de ensino, Dewey (1953), Skinner (1972), Freire (1999), e os autores da abordagem de aprendizagem, Rogers (1985), Piaget (1998), Freire (1983).

Assim o Quadro 9 ilustra como foram feitas as análises dos dados, desde as relações das competências desenvolvidas com as CE, até as relações dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados sob perspectiva do idealizador, que planejou os desafios, do facilitador que planejou o(s) seu(s) workshop(s) e atividades, e do participante, que vivenciou e aprendeu, com as abordagens de ensino e aprendizagem dos teóricos.

## Quadro 9 - Realização das análises dos dados

O que foi analisado	Onde foi analisado	Qual foi a análise	O que se esperava da análise
<p><b>DESAFIOS</b> O pesquisador analisou o curso em sessões, sendo elas os 4 desafios, os quais foram programados em um conjunto de workshops e atividades interligadas.</p>	<p>Dos documentos de planejamento do curso, planos de aula e diário de campo foram analisados os principais workshops e/ou atividades de cada desafio.</p>	<p>Dos objetivos de cada workshop/ atividade foi extraída as competências desenvolvidas.</p> <p>Dos resultados pretendidos de cada workshop/ atividade foi extraída as atuações pretendidas (aprender a atuar com...).</p> <p>Para cada workshop / atividade ou conjunto de aulas fez-se a relação das atuações que precisariam ser realizadas para desenvolver a competências pretendidas.</p>	<p><b>COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS</b> Relação das competências trabalhadas nos desafios com as CE dos autores McClelland (1984) e Man e Lau (2000).</p> <p>Propor novas competências que podem fazer parte do quadro das CE, visando atender o empreendedor atual (exigências do mercado).</p>
<p><b>WORKSHOP E/OU ATIVIDADE</b> Cada workshop e/ou atividade, formando um conjunto de workshops e/ou atividades principais para compor e guiar os participantes para cada de desafio proposto no curso.</p>	<p>Documentos de planejamento do curso, planos de aula e diário de campo. Além de utilizar materiais extras coletados pelo pesquisador, como: fotos, vídeos, áudios, materiais de apoio entregue pelos facilitadores, materiais gerados pelos participantes (Power point, cartazes), conversas de whatsapp (grupo), posts facebook (grupo), padlet (ambiente online armazenamento e orientações para grupo).</p>	<p>Descrever objetivos e resultados obtidos com cada workshop e/ou atividade e desafio.</p> <p>Descrever os métodos de ensino e aprendizagem de cada workshop e/ou atividade.</p> <p>Dar unidade aos desafios, pois cada um tem um conjunto de workshops e/ou atividades que se interligam e tem o propósito de preparar os participantes para o desafio proposto.</p>	<p><b>MÉTODOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM</b> Relação dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados, em cada workshop e/ou atividade, com os autores das abordagens de ensino* e aprendizagem**.</p> <p>*Abordagem de ensino: Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999)</p> <p>**Abordagem de aprendizagem: Rogers (1985), Piaget (1998) e Freire (1983)</p> <p>Verificar quais as principais abordagens de ensino e aprendizagem realizadas nos workshops e /ou atividades analisadas.</p>
<p><b>FACILITADORES</b> Entrevista com cada facilitador, o qual foi responsável por uma ou</p>	<p>Fazer e seguir o procedimento para entrevistar cada facilitador por telefone ou skype, com autorização dos idealizadores</p>	<p>Descrever os métodos de ensino e aprendizagem aplicados em cada workshop e/ou atividade.</p>	<p><b>MÉTODOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM</b> Relação dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados, em cada workshop e/ou atividade, com os autores das abordagens</p>

O que foi analisado	Onde foi analisado	Qual foi a análise	O que se esperava da análise
mais temáticas, assim realizando uma ou mais workshops, e sendo responsável por escrever o plano de aula.	(donos / sócios da escola híbrida). Realizar a entrevista para saber quais foram os métodos de ensino e aprendizagem aplicados em cada workshop e/ou atividade. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise.		de ensino* e aprendizagem**.  *Abordagem de ensino: Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999)  **Abordagem de aprendizagem: Rogers (1985), Piaget (1998) e Freire (1983)  Verificar quais as principais abordagens de ensino e aprendizagem feitas pelos facilitadores.
<b>PARTICIPANTES</b> Questões sobre a expectativa de aprendizado, avaliação do aprendizado e sugestão de melhorias.	Questionários fechados e abertos e <i>focus group</i> realizados pela consultoria contratada pela escola híbrida, instrumentos dos quais foram retirados as principais questões, ou seja, que tinham relação com o estudo, métodos de ensino e aprendizagem e teorias.	Das expectativas dos participantes com relação ao curso, atividades, dinâmicas, demais participantes e aprendizados, aplicação do conhecimento adquirido e desenvolvimento de competências, foram feitos os cruzamento a intenção da escola híbrida e os método de ensino e aprendizagem.  Das avaliações dos participantes sobre os desafios, workshops, conteúdo, integração das atividades, material didático, dinâmicas, aprendizado, preparo para empreender, curso de forma geral, atendimento das expectativas, foram feitos os cruzamento a intenção da escola híbrida e os método de ensino e aprendizagem.  Das discussões do grupo sobre as sugestões de melhorias foram consideradas as temáticas de desafios e workshops, e dentro destes foram escolhidos os pontos principais que tinha relação direta com o estudo presente	<b>MÉTODOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM</b> Relação das sugestões de melhoria com os autores das abordagens de ensino* e aprendizagem**.  *Abordagem de ensino: Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999)  **Abordagem de aprendizagem: Rogers (1985), Piaget (1998) e Freire (1983)  Verificar quais as principais abordagens de ensino e aprendizagem foram experimentadas pelos participantes.

O que foi analisado	Onde foi analisado	Qual foi a análise	O que se esperava da análise
		(métodos de ensino e aprendizagem/ aprendizagem do empreendedor). Além de aportar a análise sobre os pontos de melhorias o pesquisador fez recomendações.	
<b>DESAFIOS</b> Após todas as análises realizadas foi analisada a intenção da escola híbrida com relação à aprendizagem do empreendedor.	Nos workshops e/ou atividades, nas entrevistas com os facilitadores, que aplicaram todos os workshops e atividades, e nas respostas dos participantes, que vivenciaram todos os desafios.	Olhar o propósito de cada desafio, juntamente com os métodos de ensino e aprendizagem aplicados, e verificar em quais fases da aprendizagem do empreendedor cada desafio se encaixou.	<b>APRENDIZAGEM DO EMPREENDEDOR</b> Relação das fases dos desafios com as três fases da aprendizagem do empreendedor proposta pelos autores Rae(2004) e Politis (2005).  Verificar se os desafios estão alinhados com a aprendizagem do empreendedor.
<b>DESAFIOS</b> Após todas as análises realizadas foi analisada a intenção da escola híbrida com relação à aprendizagem do empreendedor.	Nos workshops e/ou atividades, nas entrevistas com os facilitadores, que aplicaram todos os workshops e atividades, e nas respostas dos participantes, que vivenciaram todos os desafios.	Olhar o propósito de cada desafio, juntamente com os métodos de ensino e aprendizagem aplicados, e verificar em quais foram as principais abordagens de ensino e aprendizagem proporcionada por cada desafio.	<b>MÉTODOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM</b> Relação dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados nos desafios com os autores das abordagens de ensino* e aprendizagem**.  *Abordagem de ensino: Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999)  **Abordagem de aprendizagem: Rogers (1985), Piaget (1998) e Freire (1983)  Verificar se os desafios têm abordagem teórica de ensino e aprendizagem.

Quadro elaborado pelo autor

## 5 RESULTADOS

No planejamento do curso a programação foi distribuída em 38 (trinta e oito) encontros, dos quais são 2 (dois) para o *bootcamp*, abertura do curso, 32 (trinta e dois) para *workshop*, para o desenvolvimento do curso, e 1 (um) para o fechamento do curso, sem contabilizar os encontros extras e esporádicos de final de semana dedicados as visitas de campo. Para análises de categorias expressivas foram considerados as subdivisões do curso, ou seja, as sessões de desafios, como o desafio de realização, desafio de solução, desafio de atitude e projeto pessoal, como ilustra o Quadro 10. As sessões ou desafios não foram feitas de forma sequencial, pois simulam a forma que um empreendedor adquirir conhecimentos e experiências, e transforma em novos conhecimentos ao longo da vida (POLITIS, 2005).

**Quadro 10 – Análise de categorias expressivas: sessões de desafios**

<b>Workshops ou atividades principais</b>	<b>Data</b>	<b>Categorias</b>
Bootcamp – Atividade Trilha	19/03/2016	Desafio de atitude
Bootcamp – Atividade Máster chefe	19/03/2016	Desafio de atitude
Bootcamp – Atividade Proporção áurea	19/03/2016	Projeto pessoal
Bootcamp – Atividade 30 30 (Porque estou aqui na Polifonia?)	19/03/2016	Projeto pessoal
Bootcamp – Atividade <i>Peer coaching</i>	19/03/2016	Projeto pessoal
<i>Bootcamp</i> – Atividade Paintball	20/03/2016	Desafio de atitude
Diálogo socrático	22/03/2016	Desafio de realização
Genealogia do <i>design</i>	29/03/2016	Desafio de realização
Missão e propósito	31/03/2016	Desafio de realização
Liderança facilitadora	05/04/2016	Desafio de realização
Projetos	07/04/2016	Desafio de solução
<i>Storytelling</i>	09/04/2016	Projeto pessoal
Singularidade e visão de futuro	12/04/2016	Projeto pessoal
Comunicação e linguagem	18/04/2016	Desafio de realização
<i>Sensing</i> divergente	19/04/2016	Desafio de solução
<i>Checkpoint 1</i>	28/04/2016	Desafio de realização
Arte da facilitação	03/05/2016	Desafio de realização
<i>Sensing</i> convergente	05/05/2016	Desafio de solução
<i>Design</i> de relações / relacionamentos	10/05/2016	Desafio de realização
Desafio de atitude 1	12/05/2016	Desafio de atitude

<b>Workshops ou atividades principais</b>	<b>Data</b>	<b>Categorias</b>
<i>Checkpoint 2</i>	12/05/2016	Desafio de realização
Improvisação teatral	14/05/2016	Projeto pessoal
Democracia profunda	17/05/2016	Desafio de realização
<i>Visioning</i> divergente	19/05/2016	Desafio de solução
Desafio de atitude 2	22/05/2016	Desafio de atitude
Criação e invenção	22/05/2016	Desafio de solução
<i>Visioning</i> convergente	23/05/2016	Desafio de solução
<i>Checkpoint 3</i>	02/06/2016	Desafio de realização
Modelo de negócio	07/06/2016	Projeto pessoal
Tendências e oportunidades	08/06/2016	Projeto pessoal
Prototipação divergente	09/06/2016	Desafio de solução
Pensamento sistêmico	14/06/2016	Desafio de realização
Desafio de atitude 3	16/06/2016	Desafio de atitude
<i>Checkpoint 4</i>	16/06/2016	Desafio de realização
Desafio de atitude 4	23/06/2016	Desafio de atitude
Prototipação convergente	23/06/2016	Desafio de solução
Realização do evento (jantar)	28/06/2016	Desafio de realização
<i>Pitch</i> do desafio de solução	07/07/2016	Desafio de solução
<i>Pitching</i>	Final dos workshops	Projeto pessoal

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base na programação do curso

Cada desafio foi analisado de forma separada, mas todos juntos compõe a matriz curricular do curso da escola híbrida estudada. Assim, o pesquisador acompanhou, coletou e analisou os documentos de planejamento, planos de aulas e diário de campo, extraindo as competências desenvolvidas e os métodos de ensino e aprendizagem aplicados, ambos direcionados à formação do empreendedor.

Os esquemas visuais das Figuras 8, 9 e 10 ilustram o planejamento da escola híbrida sobre os desafios e workshops, como se conectaram e foram distribuídos dentro da grade curricular do curso de Protagonismo Criativo.

Figura 8 – Esquema visual dos desafios



Fonte: extraído do planejamento da escola híbrida

Distribuição dos desafios propostos durante do curso da escola híbrida.

Figura 9 - Esquema visual dos workshops



Fonte: extraído do planejamento da escola híbrida

Distribuição dos workshops dentro do curso, e como eles se conectavam ao propósito do **eu** protagonista, do **nós** como uma orquestra em sintonia, e o empreender no **mundo**, todos trazendo suporte para os desafios e ativando as conexões da relação intrapessoal e interpessoal.

Figura 10 - Esquema visual: conexão desafios e workshops



Fonte: extraído do planejamento da escola híbrida

Distribuição dos desafios e workshops dentro do curso, enfatizando o suporte de cada workshop forneceu aos desafios propostos.

Alguns métodos de ensino e aprendizagem fizeram parte de todos os workshops como o *checkin*, *checkout*, anfitrião do dia e os intervalos para interação.

O *checkin* e *checkout* foram feitos em círculo com todos participantes, facilitadores e convidados, cada um teria seu momento para dizer como está chegando ou saindo daquele workshop. Esta é uma técnica para que todos saibam como cada pessoa está chegando para aquela aula, predisposta ou não, triste ou vitoriosa, constrangida ou animada, enfim, uma maneira de

respeitar o outro, aceitar, acolher e até saber como integra-lo ao grupo e aula. E no caso do *checkout* saber como a pessoa está saindo da aula e o que aprendeu.

Outra prática frequente era ser o anfitrião do dia, a cada aula uma dupla era anfitrião e auxiliaria o facilitador em todas as atividades, o intuito era vivenciar como é receber bem e assessorar as pessoas num encontro ou numa reunião, cuidando dos detalhes para deixar uma boa impressão aos convidados.

E por fim os intervalos, nos quais cada participante tinha uma caneca que poderia personalizar, o objetivo era despertar o senso de sustentabilidade (não usar copos de plásticos) e responsabilidade (usar, lavar e cuidar da sua própria caneca). Nos intervalos também havia comidas e bebidas trazidas pela dupla anfitriã e também oferecidas pela escola, num ambiente de uma cozinha aconchegante para proporcionar aproximação e trocas entre os participantes, facilitadores, convidados e até equipe da escola híbrida que estava sempre presente e acolhendo.

## **5.1 Desafio de solução**

O objetivo do desafio de solução foi exercitar o processo de *design thinking*, que é um modo de pensar de forma crítica e criativa, permitindo organizar informações e ideias, tomar decisões, aprimorar situações e soluções, e adquirir conhecimento, com o objetivo de apresentar ao menos uma solução para uma temática central, educação. Os resultados esperados eram permitir que os participantes experimentassem o processo e as ferramentas do *design thinking* para apresentar uma solução inovadora para a temática proposta. O desafio de solução dividiu em 4 (quatro) grupos os participantes, e os idealizadores buscaram na distribuição da temática colocar ao menos um integrante que tivesse experiência sobre o tema proposto, assim usando o conhecimento do empreendedor (POLITIS, 2005). As temáticas foram (1) educação de pais, (1) educação corporativa, (3) melhor idade e (4) alimentação

saudável. Ao desafio de solução era preciso que cada grupo usasse o processo de *design thinking* para trazer no final um protótipo de uma possível solução sobre o tema de cada grupo. E no dia 9/06/16 cada grupo fez um *pitch* de 5 (cinco) minutos para apresentar a solução à banca (todos os demais participantes, idealizadores e facilitadores).

Para que os participantes pudessem trazer uma solução para o desafio os idealizadores da escola híbrida planejaram algumas temáticas para os workshops. O Quadro 11 ilustra a sequência dos workshops preparados para o desafio de solução.

### Quadro 11 - Workshops do desafio de solução

N	Workshops	Data
1	Sensing divergente*	19/04/2016
2	Sensing convergente*	05/05/2016
3	Visioning divergente*	19/05/2016
4	Criação e invenção	22/05/2016
5	Visioning convergente*	23/05/2016
6	Prototipação divergente*	09/06/2016
7	Prototipação convergente*	23/06/2016
8	Pitch dos desafios de solução	07/07/2016

Fonte: quadro elaborado pelo autor

\*Conjunto de aulas para realizar o processo de design thinking

Pela análise dos documentos (planejamento e planos de aulas) e a observação (diário de campo) das intenções do workshop foram extraídas as competências desenvolvidas. Assim a exploração do material foi feita pela unidade de registro e de contexto (BARDIN, 2009), conforme ilustra o resultado no Quadro 12.

### Quadro 12 - Desafio de solução: análise das competências

Intenção (idealizador)**	Competência (pesquisador)
Como as 6 (seis) etapas, <i>sensing</i> , <i>visioning</i> e prototipação, divergentes e convergentes, fazem parte do processo de <i>design thinking</i> , o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e	Inovação*

<b>Intenção (idealizador)**</b>	<b>Competência (pesquisador)</b>
também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova competência.	
Sensing divergente - Não consta no planejamento e/ou no plano de aula, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir neste workshop uma nova competência.	Observação*
Resgatar os resultados da fase Sensing Divergente e apresentar as ferramentas da fase Sensing Convergente	Observação
Exercitar ferramentas para estimular o pensamento lateral para a geração de ideias de ter uma postura positiva com relação a mudanças	Visão estratégica
Desmistificar o conceito de inovação e trazer alguns momentos da história da literatura, arte e filosofia para propor um contraponto sobre a ideia corrente, usual de criatividade	Criatividade
Resgatar os resultados da fase Visioning Divergente e apresentar as ferramentas da fase Visioning Convergente	Visão estratégica
Apresentar as ideias selecionadas pelas equipes para a Questão Criativa. Compreender e praticar a fase de prototipação das ideias escolhidas.	Prototipação
Apresentar os protótipos desenvolvidos na fase divergente e validar com os usuários.	Prototipação
Pitch dos desafios de solução - Não consta no planejamento e/ou no plano de aula, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir neste workshop uma nova competência.	Falar em público*

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas competências após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Na análise e observação dos resultados esperados foram extraídas as atuações realizadas para cada workshop. A exploração do material baseou-se na análise qualitativa do contexto (BARDIN, 2009), como ilustra o Quadro 13.

### **Quadro 13 - Desafio de solução: análise das atuações**

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com...(pesquisador)</b>
Como as 6 (seis) etapas, <i>sensing</i> , <i>visioning</i> e prototipação, divergentes e convergentes, fazem parte do processo de <i>design thinking</i> , o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova atuação esperada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar de forma crítica e criativa, permitindo organizar informações ideias, tomar decisões, aprimorar situações e soluções, e adquirir conhecimento.*</li> </ul>

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com...(pesquisador)</b>
Sensing divergente - Não consta no planejamento e/ou no plano de aula, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir neste workshop uma nova atuação esperada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer uma imersão, indo à campo, sem pré concepções para observar o comportamento das pessoas. Ou ir até a ponta, ver, observar, escutar, sem pré-conceitos, e sentir na pele o que se passa no dia a dia.* Utilizar algumas ferramentas para execução a fase de <i>sensing</i> do <i>design thinking</i>.</li> </ul>
Sensing convergente - Não consta no planejamento e/ou no plano de aula, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir neste workshop uma nova atuação esperada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar as observações e informações colhidas para atuar com algumas delas.* Utilizar algumas ferramentas para execução a fase de <i>sensing</i> do <i>design thinking</i>.</li> </ul>
Participantes devem ter consciência da importância de realizar atividades que saiam da rotina e da zona de conforto com frequência para que as ideias comecem a aflorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter a ideia e agir (ideação).</li> <li>Definir quais especialistas e parcerias é preciso para pensar em um novo caminho.</li> </ul>
O que é criação? O que é invenção? O que constitui o novo? Novas perspectivas e inspiração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar inspirações e criar de novas soluções.</li> </ul>
Domínio de pelo menos duas ferramentas de visioning convergente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar algumas opções para prosseguir.</li> </ul>
Validar as ideias geradas e dominar algumas ferramentas de prototipação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar as ideias geradas e dominar algumas ferramentas para prototipar.</li> <li>Tangibilizar as ideias por meio de algum formato.</li> </ul>
Validar os protótipos com os usuários e perceber que todo o trabalho feito até o momento pode voltar à estaca zero depois de discutido com o usuário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar o protótipo com os usuários. Ter novo aprendizado sobre o protótipo.</li> <li>Perceber que é preciso ou melhorar, ou refazer o processo de <i>design thinking</i>, antes de realizar altos investimentos no produto ou serviço final.</li> </ul>
Pitch dos desafios de solução - Não consta no planejamento e/ou no plano de aula, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir neste workshop uma nova atuação esperada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar uma solução para o desafio.*</li> <li>Representar a solução de forma tangível e perceber as críticas para melhorar ou refazer o proposto.*</li> </ul>

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas atuações após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Para o desafio de solução foram propostos 9 (nove) workshops, nos quais os participantes puderam desenvolver algumas competências por meio de das atuações indicadas, conforme mostra o Quadro 14.

## Quadro 14 - Desafio de solução: competências e atuações

N	Workshop	Competência	Atuar com...	Relação com as CE
	<i>Design thinking*</i>	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensar de forma crítica e criativa, permitindo organizar informações ideias, tomar decisões, aprimorar situações e soluções, e adquirir conhecimento.</li> </ul>	
1	<i>Sensing</i> divergente	Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer uma imersão, indo a campo, sem pré concepções para observar o comportamento das pessoas. Ou ir até a ponta, ver, observar, escutar, sem pré-conceitos, e sentir na pele o que se passa no dia a dia.</li> <li>Utilizar algumas ferramentas para execução à fase de <i>sensing do design thinking</i>.</li> </ul>	Busca de informações (MCCLELLAND, 1984)
2	<i>Sensing</i> convergente	Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar as observações e informações colhidas para atuar com algumas delas.</li> <li>Utilizar algumas ferramentas para execução à fase de <i>sensing do design thinking</i>.</li> </ul>	Busca de informações (MCCLELLAND, 1984)
3	<i>Visioning</i> divergente	Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter a ideia e agir (ideação).</li> <li>Definir quais especialistas e parcerias é preciso para pensar em um novo caminho.</li> </ul>	Estratégicas (MAN; LAU, 2000)
4	Criação e invenção	Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar inspirações e criar de novas soluções.</li> </ul>	
5	<i>Visioning</i> convergente	Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar algumas opções para prosseguir.</li> </ul>	Estabelecer metas (MCCLELLAND, 1984)
6	Prototipação divergente	Prototipação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar as ideias geradas e dominar algumas ferramentas para prototipar.</li> <li>Tangibilizar as ideias por meio de algum formato.</li> </ul>	
7	Prototipação convergente	Prototipação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar o protótipo com os usuários.</li> <li>Ter novo aprendizado sobre o protótipo.</li> <li>Perceber que é preciso ou melhorar, ou refazer o processo de <i>design thinking</i>, antes de realizar altos investimentos no produto ou serviço final.</li> </ul>	
8	<i>Pitch</i> dos desafios de solução	Falar em público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar uma solução para o desafio.</li> <li>Representar a solução de forma tangível e perceber as críticas para melhorar ou refazer o proposto.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações, análises de documentos e cruzamento com teorias

\*Conjunto de 6 aulas, *sensing*, *visioning* e prototipação, tanto divergente, quanto convergente

Quando extraídas as competências pretendidas de cada workshop ou atividade do desafio de solução e comparadas com as competências empreendedoras dos autores McClelland (1984) e Man e Lau (2000) identificou-se a inovação, criatividade e prototipação como competências que também atendem as necessidades do empreendedor atual. Estas três competências podem complementar as competências empreendedoras.

Para os desafios que o empreendedor enfrenta diariamente há necessidade de desenvolver algumas competências como fazer gestão de projetos, ser inovador e criativo, buscar constantes inovações no seu negócio sendo observador e tendo uma visão estratégica, saber prototipar e apresentar suas ideias. As sugestões de desenvolvimento dessas competências não eliminam a necessidade de outras, mas como há um prazo determinado para a programação do curso e do desafio de solução, foram trabalhadas algumas competências direcionadas a atividade de empreender.

Quanto às soluções que as equipes trouxeram para os desafios foram observadas e gravadas em vídeo pelo pesquisador, sendo elas:

A equipe de educação de pais (1) considerou que há uma falha na participação dos pais na educação dos filhos e assim fizeram a proposta de realizar um *bootcamp*, por meio da experiência pôr em prática um inovador tipo de treino, colocando os pais, filhos e os educadores convivendo um dia fora do ambiente da escola, com propósito conhecer o papel dos pais com relação aos filhos e escola, integração entre os pais, permitir o contato dos pais com os profissionais da escola, entendendo que pessoas são estas, exercitar a empatia dos pais com seus respectivos filhos e proporcionar diversão para as crianças e adultos. A solução é voltada para as escolas utilizarem o serviço para alinhar e trabalhar a educação de pais dos alunos.

A equipe de educação corporativa (2) considerou o cenário de muitas demissões, a necessidade de atualização constante, os altos investimentos para tal, diversos recursos online e presenciais de atualização do profissional, e decidiram focar a solução na inteligência colaborativa e trocas verdadeiras de

experiência, e se inspiraram nos encontros de *speed dates* (encontros de casais que rodam de mesa a mesa para encontrar um parceiro para sair e se relacionar). A solução é convidar profissionais executivos para um encontro rápido no qual haverá dinâmicas de acolhimento e alinhamento de expectativas, troca de experiências profissionais e feedbacks com ao menos 4 (quatro) profissionais diferentes, além da elaboração do plano de ação e por último troca de aprendizado. No final do encontro os participantes poderão pagar ou não um valor que acham que vale o serviço / encontro. E após alguns dias receberão a ligação dos organizadores do evento para fazer uma sondagem sobre o plano de ação traçado e se foi realizado ou não, e auxiliar em algo.

A equipe da melhor idade (3) considerou as dificuldades de inclusão no mercado de trabalho pessoas acima de 50 anos, o envelhecimento da população brasileira, e a experiência acumulada ao longo da vida. A solução é oferecer rodas de conversas dentro das empresas para despertar a conscientização das empresas e dos trabalhadores sobre as relações corporativas com as pessoas com mais de 50 anos, e por meio das discussões prepararem os colaboradores para um planejamento futuro de vida.

O grupo de alimentação saudável (4) considerou os problemas de saúde infantil de desnutrição e obesidade, e as diferenças estatísticas entre o IBGE, que aponta 6,6% de desnutrição infantil, contra 35% constatados pelas instituições com estudo especializadas, que vão até as comunidades mais carentes averiguar. Também trouxeram o dado da ONU sobre a redução em até 8 (oito) anos na expectativa de vida da próxima geração, com relação aos seus pais, e o aumento dos anos de vida que a geração passará doente e se tratando. A solução é um programa multidisciplinar para comunidade focado na educação nutricional com parcerias de escolas para mudança de comportamento de pais e crianças, atuando antes que haja a patologia de problemas de saúde infantil, usando recursos lúdicos e espaços dentro da grade curricular de escola, além de oficinas de culinária e de hortas comunitárias para os pais e avós, acompanhamento médico e nutricional, promovendo o desenvolvimento local e sustentável, diminuição na emissão de

carbono feita pelos transportes de alimentos, diminuição de preços dos alimentos, incentivando o consumo de alimentos dos produtores locais e integração da comunidade local.

Após a análise dos documentos e observação participante do desafio de solução com relação ao desenvolvimento de competências pretendidas e atuações permitidas, por meio dos workshops e atividades, o pesquisador incluiu três novas competências e cinco novas atuações realizadas pelo desafio de solução, sinalizados nos Quadros 12 e 13, nas páginas 61 e 62, os quais podem ser considerados no futuro planejamento do curso / escola híbrida.

## 5.2 Desafio de realização

O objetivo do desafio de realização foi promover a vivência prática de realizar o planejamento, preparação e realização de um projeto. Assim um time de 20 pessoas em prol de um mesmo objetivo e sem uma liderança definida deveriam ser capazes de executar o projeto dentro de um ambiente de pressão e complexo.

O desafio de realização envolveu todo grupo em prol de realizar um evento com foco no empreendedorismo social, com duração média de 6h, em um local que tivesse haver com a proposta, com capacidade entre 120 (cento e vinte) a 150 (cento e cinquenta) pessoas, fosse um evento pago, com arrecadação total de 40 (quarenta) mil reais em um prazo de aproximadamente 3 (três) meses. E para a preparação do grupo foram realizados workshops com as seguintes temáticas, como mostra o Quadro 15.

### Quadro 15 - Workshops do desafio de realização

<b>N</b>	<b>Workshop</b>	<b>Data</b>
1	Diálogo socrático	22/03/2016
2	Genealogia do design	29/03/2016
3	Missão e propósito	31/03/2016
4	Liderança facilitadora	05/04/2016

5	Projetos	07/04/2016
6	Comunicação e linguagem	18/04/2016
7	Checkpoint 1	28/04/2016
8	Arte da facilitação	03/05/2016
9	Design de relações /relacionamentos	10/05/2016
10	Checkpoint 2	12/05/2016
11	Democracia profunda	17/05/2016
12	Checkpoint 3	02/06/2016
13	Pensamento sistêmico	14/06/2016
14	Checkpoint 4	16/06/2016
15	Realização do evento (jantar)	28/06/2016

Fonte: quadro elaborado pelo autor

Os idealizadores da escola híbrida planejaram as temáticas dos workshops com o intuito de preparar os participantes para o desafio de realização, assim cada workshop tanto no planejamento do curso, quanto no plano de aula, foi guiado por intenções pretendidas e resultados esperados.

Da análise do planejamento, planos de aulas (documentos) e diário de campo (observações) das intenções extraíram-se as competências trabalhadas nos workshops. A exploração do material foi feita por unidade de registro e de contexto (BARDIN, 2009), conforme ilustra o Quadro 16.

#### **Quadro 16 - Desafio de realização: análise das competências**

<b>Intenção (idealizador)**</b>	<b>Competência (pesquisador)</b>
Propor uma reflexão crítica sobre a questão do “princípio” de todas as coisas	Autoconhecimento e autopercepção
Empoderar os participantes com a vivência da concepção, desenvolvimento e implantação de um projeto coletivo	Gestão de projetos
A partir do aprofundamento na paixão e propósito do participante, declarar a missão e propósito de vida se baseando na experiência vivida até então – sobretudo acerca das questões ontológicas da oficina de Diálogo Socrático	Autoconhecimento
Despertar a noção do líder facilitador como um novo tipo de líder em uma nova sociedade	Liderança
Promover a vivência prática de realizar uma experiência, do seu design e planejamento a preparação e realização; definir as linhas gerais do dia do facilitador e o planejamento da execução.	Gestão de projetos
Conhecer alguns dos mecanismos que regem nossa consciência e percepção na modernidade. Estabelecer as bases da problematização sobre a relação entre linguagem e ideologia.	Comunicação

Intenção (idealizador)**	Competência (pesquisador)
<p>“O pensamento dominante reluta em aceitar a tese de que a consciência seja social, pois repousa sobre o conceito de individualidade e concebe, assim, a consciência como o lugar da liberdade do ser humano. No âmago de seu ser, ele estaria livre das coerções sociais. Desses conceitos derivam as ideias de uma liberdade abstrata de pensamento e expressão e de uma criatividade, que seria preciso cultivar, pois ela seria a expressão da subjetividade individual. A confusão dessas ideias radica-se no próprio conceito de indivíduo, porque o homem não é apenas uma individualidade que reside no espírito. É também, e principalmente, produto de relações sociais ativas e do grau maior ou menor de inteligibilidade que delas tenha o homem individual. Como as relações de que o homem participa são, em geral, necessárias, não há a possibilidade de existir um homem livre de todas as coerções sociais. Isso não ocorre nem mesmo no interior do ser humano. Sabemos que as normas sociais impõem até que desejos são admissíveis e que desejos são inadmissíveis..” Fiorin</p>	
<p>Como o Checkpoint 1 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova competência.</p>	Gestão de projetos*
<p>Aprender os meios de anfitriar eventos e conversas para torná-los significativos</p>	Facilitação
<p>Orientar os participantes para comunicarem sua forma de atuar e se relacionar com as pessoas a fim de a estabelecer conexões e construir protótipos de relações mais saudáveis, efetivas e com sinergia.</p>	Relacionamento interpessoal
<p>Como o Checkpoint 2 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova competência.</p>	Gestão de projetos*
<p>Habilitar os participantes para resolver conflitos interpessoais, de acordo com o pressuposto que a maioria deles é causado por falta de comunicação de qualidade</p>	Escuta ativa e empatia
<p>Como o Checkpoint 3 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova competência.</p>	Gestão de projetos*
<p>Desenvolver a percepção dos participantes sobre o estado do mundo e sistemas complexos</p>	Autoconhecimento e autopercepção
<p>Como o Checkpoint 4 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova competência.</p>	Gestão de projetos*
<p>Realização do evento (jantar) – como tratou da prática, ou seja, de realizar o desafio proposto, o pesquisador usou a mesma descrição do planejamento da apresentação do</p>	Execução*

Intenção (idealizador)**	Competência (pesquisador)
<p>desafio de realização: Promover a vivência prática de realizar uma experiência, do seu design e planejamento a preparação e realização; definir as linhas gerais do dia do facilitador e o planejamento da execução. Assim, o pesquisador recorreu à observação participante a inclusão de uma nova competência.</p>	

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas competências após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Da análise dos resultados esperados extraíram-se as atuações que seriam realizadas em cada workshop. A exploração do material se guiou pela análise qualitativa dando importância ao contexto (BARDIN, 2009), como ilustra o Quadro 17.

#### Quadro 17 – Desafio de realização: análise das atuações

Resultados esperados (idealizador)**	Atuar com... (pesquisador)
<p>Ainda que precipitadas e inconclusas, as “últimas palavras” de cada um sobre o mundo serão afirmadas e nortearão a investigação para descoberta da missão e propósito Exercitar a reflexão filosófica como meio de autoconhecimento Exercitar o diálogo e clareza na expressão Autoconhecimento e autopercepção por meio da reflexão sobre a atividade Novas perspectivas e inspiração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer reflexões críticas em busca de propósito que faça sentido para si, e a partir disso buscar novas perspectivas e inspirações.</li> </ul>
<p>Capacitar os participantes com ferramentas de gestão de projetos, <i>funding</i> e <i>design</i> de experiência Entregar um evento público de alta qualidade Novas perspectivas e inspiração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar em gestão de projetos, obtenção de recursos e compreender a experiência do consumidor.</li> <li>Entregar um evento público de alta qualidade.</li> </ul>
<p>Enfrentar o desafio de execução e a formação de um time em prol de um objetivo – a realização do “dia do facilitador de aprendizagem”. Desenvolver o design de uma experiência Desenvolver a capacidade de execução em ambientes de pressão e de complexidade (grandes grupos, sem liderança definida).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar um time em prol de um objetivo para enfrentar os desafios da execução do projeto.</li> <li>Compreender a própria experiência vivenciada.</li> <li>Ter capacidade de execução em ambientes de pressão, complexidade, com grandes grupos e sem liderança definida.</li> </ul>
<p>Desenvolver e declarar a(s) sua(s) missão(ões) e propósito de vida Ainda que precipitadas, essas declarações apontam um caminho, uma direção. Serão retomadas no âmbito do <i>coaching</i> (<i>peer</i>, grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a olhar para dentro de si de forma correta, se encontrando para transformar o que está ao seu redor, que é a carreira e/ou o</li> </ul>

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com... (pesquisador)</b>
e individual) Exercitar o diálogo e clareza na expressão Autoconhecimento e autopercepção por meio da reflexão sobre a atividade. Novas perspectivas e inspiração.	negócio, e buscar a satisfação com o que se faz. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar as pessoas a descobrirem o que ela sempre fez de melhor, auxiliar para que ela dê valor a isso, e até transforme em negócio.</li> </ul>
Aprofundar na simbologia do círculo (conceito, arquétipo) como ferramenta de liderança, presença e diálogo. Desenvolver a autopercepção acerca do estilo de facilitação do participante. Aprofundar na simbologia do U (conceito, arquétipo) como ferramenta de tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despertar a noção do líder facilitador como um novo tipo de líder em uma nova sociedade.</li> <li>• Aprofundar na simbologia do círculo (conceito, arquétipo) como ferramenta de liderança, presença e diálogo.</li> <li>• Desenvolver a autopercepção acerca do estilo de facilitação do participante.</li> </ul>
Estou apto a formular minhas próprias hipóteses sobre o mundo? E sobre mim? Comunicar é repetir, reproduzir ou trazer algo de novo? Minha voz pode ser autônoma? Novas perspectivas e inspiração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular as próprias hipóteses sobre o mundo e assim, fazer uma comunicação efetiva e eficaz.</li> </ul>
Como o Checkpoint 1 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar o projeto.*</li> </ul>
Definir os frames de desenho de conversa. Exercitar o diálogo e clareza na expressão. Refletir sobre as atividades de anfitrião que estão realizando desde o início do programa. Novas perspectivas e inspiração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercitar o diálogo e com clareza na expressão. Refletir sobre as atividades de ser um anfitrião.</li> </ul>
Definir os frames de design de relações. Consolidação do propósito, valores e acordos de convivência do grupo. Solução de problemas do grupo. Estruturação de ações para gerar maior comprometimento individual com o grupo. Novas perspectivas e inspiração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar propósito, valores e acordos de convivência do grupo.</li> <li>• Solucionar problemas do grupo.</li> <li>• Estruturar ações para gerar maior comprometimento individual de cada integrante do grupo.</li> </ul>
Como o Checkpoint 2 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar o projeto.*</li> </ul>
Dominar princípios de diálogo qualificado e frameworks da metodologia <i>Deep Democracy</i> . Exercitar a escuta, a empatia, a atenção e a precisão de significado. Novas perspectivas e inspiração. Refletir em grupo sobre as dinâmicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar princípios de diálogo qualificado e ferramentas da metodologia <i>Deep Democracy</i>*.</li> <li>• Exercitar a escuta, a empatia, a atenção e a precisão de significado.</li> </ul> <p>*Deep Democracy é uma forma de ouvir opiniões e posições diferentes sem o nível hierárquico, e permitir que todos sejam considerados no processo de melhoria</p>

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com... (pesquisador)</b>
	e evolução, sem confronto.
Como o Checkpoint 3 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o projeto.*</li> </ul>
Exploração de temas como capitalismo global, era digital, zeitgeist, sistemas complexos e sustentabilidade. Autoconhecimento e autopercepção por meio da reflexão sobre o presente histórico. Novas perspectivas e inspiração.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a percepção sobre o estado do mundo, era digital, zeitgeist* e sistemas complexos.</li> </ul> <p>*Zeitgeist - conjunto do clima intelectual e cultural do mundo, numa certa época, ou as características genéricas de um determinado período de tempo.</p>
Como o Checkpoint 4 trata-se de uma atividade, porém importante e complementar para o desafio de realização, e como não consta o planejamento e/ou plano de aula da mesma, o pesquisador recorreu ao diário de campo feito na observação participante e também a entrevista com facilitador, para incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o projeto.*</li> </ul>
Realização do evento (jantar) – como tratou da prática, ou seja, de realizar o desafio proposto, o pesquisador usou a mesma descrição do planejamento da apresentação do desafio de realização: Enfrentar o desafio de execução e a formação de um time em prol de um objetivo – a realização do “dia do facilitador de aprendizagem”. Desenvolver o design de uma experiência. Desenvolver a capacidade de execução em ambientes de pressão e de complexidade (grandes grupos, sem liderança definida). O pesquisador recorreu à observação participante e inclui uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o time durante a execução do evento.*</li> <li>• Saber lidar com imprevistos com criatividade e bom humor.*</li> </ul>

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas atuações após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Assim, para o desafio de realização os participantes fizeram 14 (quatorze) workshops, nos quais houve a busca pelo desenvolvimento de algumas competências por meio de atuações diversas, conforme ilustra o Quadro 18.

## Quadro 18 - Desafio de realização: competências e atuações

N	Workshop	Competência	Atuar com...	Relação com as CE
1	Diálogo socrático	Autoconhecimento e autopercepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer reflexões críticas em busca de propósito que faça sentido para si, e a partir disso buscar novas perspectivas e inspirações.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)
2	Genealogia do design	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar em gestão de projetos, obtenção de recursos e compreender a experiência do consumidor.</li> <li>Entregar um evento público de alta qualidade.</li> </ul>	
3	Missão e propósito	Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a olhar para dentro de si de forma correta, se encontrando para transformar o que está ao seu redor, que é a carreira e/ou o negócio, e buscar a satisfação com o que se faz.</li> <li>Orientar as pessoas a descobrirem o que ela sempre fez de melhor, auxiliar para que ela dê valor a isso, e até transforme em negócio.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)
4	Liderança facilitadora	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despertar a noção do líder facilitador como um novo tipo de líder em uma nova sociedade.</li> <li>Aprofundar na simbologia do círculo (conceito, arquétipo) como ferramenta de liderança, presença e diálogo.</li> <li>Desenvolver a autopercepção acerca do estilo de facilitação do participante.</li> </ul>	
5	Projetos	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar um time em prol de um objetivo para enfrentar os desafios da execução do projeto.</li> <li>Compreender a própria experiência vivenciada.</li> <li>Ter capacidade de execução em ambientes de pressão, complexidade, com grandes grupos e sem liderança definida.</li> </ul>	
6	Comunicação e linguagem	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular as próprias hipóteses sobre o mundo e assim, fazer uma comunicação efetiva e eficaz.</li> </ul>	Relacionamento (MAN;LAU, 2000)
7	Checkpoint 1	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o projeto.</li> </ul>	
8	Arte da facilitação	Facilitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exercitar o diálogo e com clareza na expressão. Refletir sobre as atividades de ser um anfitrião.</li> </ul>	

N	Workshop	Competência	Atuar com...	Relação com as CE
9	Design de relações /relacionamentos	Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar propósito, valores e acordos de convivência do grupo.</li> <li>• Solucionar problemas do grupo.</li> <li>• Estruturar ações para gerar maior comprometimento individual de cada integrante do grupo.</li> </ul>	Comprometimento (MAN;LAU, 2000)
10	Checkpoint 2	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar o projeto.</li> </ul>	
11	Democracia profunda	Escuta ativa e empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar princípios de diálogo qualificado e ferramentas da metodologia <i>Deep Democracy</i>*.</li> <li>• Exercitar a escuta, a empatia, a atenção e a precisão de significado.</li> </ul> <p>*Deep Democracy é uma forma de ouvir opiniões e posições diferentes sem o nível hierárquico, e permitir que todos sejam considerados no processo de melhoria e evolução, sem confronto.</p>	
12	Checkpoint 3	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o projeto.</li> </ul>	
13	Pensamento sistêmico	Autoconhecimento e autopercepção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a percepção sobre o estado do mundo e sistemas complexos e <i>Zeitgeist</i>*</li> </ul> <p>*conjunto do clima intelectual e cultural do mundo, numa certa época, ou as características genéricas de um determinado período de tempo.</p>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)
14	Checkpoint 4	Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver o projeto.</li> </ul>	
15	Realização do evento (jantar)	Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o time durante a execução do evento.</li> <li>• Saber lidar com imprevistos com criatividade e bom humor.</li> </ul>	Busca de oportunidade e iniciativa (MCCLELLAND, 1984) Oportunidade (MAN;LAU, 2000)

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações, análises e cruzamento com teorias

Quando comparadas as competências empreendedoras dos autores McClelland (1984) e Man e Lau (2000) com as competências pretendidas de cada workshop ou atividade do desafio de realização, identificou-se gestão de projetos, escuta ativa, empatia, facilitação e liderança como competências que também atendem as necessidades do empreendedor atual. Estas cinco competências podem implementar o quadro das competências empreendedoras.

Sugere-se que para um empreendedor enfrentar desafios de realização ao longo da sua carreira precisa desenvolver algumas competências como autoconhecimento, autopercepção, conhecer e fazer gestão de projetos, exercer a liderança, ter boa comunicação, ter postura facilitadora, bom relacionamento interpessoal, ter uma escuta ativa, ser empático, e ter estratégia e poder de execução de um projeto. As sugestões das competências desenvolvidas dentro do desafio de realização não excluem o desenvolvimento e necessidades de outras competências, mas como o curso tem um período determinado para acontecer se concentraram no desenvolvimento de algumas.

Ainda com relação ao desafio de realização, a escolha do grupo foi trabalhar com a temática de refugiados como sendo os novos brasileiros empreendedores, assim fizeram um jantar trazendo um chefe de cozinha renomado que fez os pratos típicos de alguns países (dos refugiados). Venderam cada convite por R\$105 e conseguiram 80 convidados pagantes. Também conseguiram doações e descontos na locação do restaurante, refugiados interessados em compartilhar suas experiências por meio de dinâmicas, promovendo integração entre os convidados e refugiados. O evento foi chamado de transformadores sem fronteiras, o grupo se subdividiu para realizar as tarefas de execução do projeto e também no dia do evento, fizeram identidade visual para jantar, a qual foi exposta e impressa em slides, banner, crachás, jogo americano e no cardápio. Trouxeram parceiros como cursos de idiomas que trabalham com nativos, uma plataforma que trabalha com divulgação e vendas de serviços realizados pelos refugiados, organização de inserção social, cultural e econômica dos refugiados no Brasil, entre outros. Geraram mídia espontânea, em uma pré-cobertura e pós-cobertura do evento. A experiência, observações, fotos e vídeos foram vividos e coletados pelo pesquisador.



Apresentação de cada parceiro e refugiado



Convidados interessados na causa



Dinâmica durante o jantar



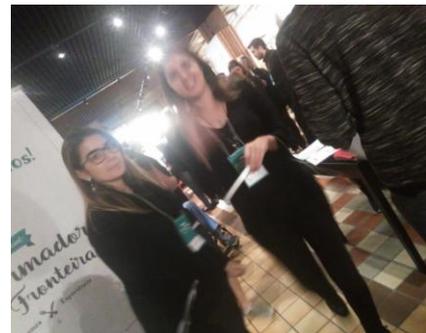
Participantes do curso auxiliaram nas dinâmicas



Cardápio com identidade visual



Jogo americano com identidade visual e apoiadores



Banner e equipe trabalhando

Após a análise dos documentos e observação participante do desafio de realização com relação ao desenvolvimento de competências e atuações por meio dos workshops e atividades, o pesquisador incluiu duas novas competências e quatro novas atuações realizadas pelo desafio de realização,

sinalizados nos Quadros 13 e 14, da página 67 a 71, as quais podem ser consideradas em futuros planejamentos do curso / escola híbrida.

### 5.3 Desafio de atitude

O desafio de atitude teve o intuito de trabalhar a atitude de cada participante, estando em grupo ou sozinho, diante aos desafios propostos. Para o desafio de atitude houve atividades realizadas durante ao *bootcamp*, acampamento fora da cidade de São Paulo para abertura do curso, e workshops, conforme mostra o Quadro 19.

**Quadro 19 - Workshops e atividades do desafio de atitude**

N	Workshop ou atividade	Data
1	<i>Bootcamp</i> - Atividade Trilha	19/03/2016
2	<i>Bootcamp</i> - Atividade Máster chefe	19/03/2016
3	<i>Bootcamp</i> - Atividade <i>Paintball</i>	20/03/2016
4	Desafio de atitude 1	12/05/2016
5	Desafio de atitude 2	22/05/2016
6	Desafio de atitude 3	16/06/2016
7	Desafio de atitude 4	23/06/2016

Fonte: quadro elaborado pelo autor

Da análise dos documentos de planejamento e planos de aulas e observação com registros no diário de campo das intenções das atividades e dos workshops foram extraídas as competências. A exploração do material feita por análise da unidade de registro e de contexto (BARDIN, 2009), conforme mostra o Quadro 20.

**Quadro 20 - Desafio de atitude: análise das competências**

Intenção (idealizador)**	Competência (pesquisador)
O <i>bootcamp</i> foi composto por muitas atividades, realizadas em ambiente externo a sala de aula, com duração de dois dias, um final de semana, e	Protagonismo*

<b>Intenção (idealizador)**</b>	<b>Competência (pesquisador)</b>
realizado logo no início do curso. O pesquisador recorreu à observação participante para incluir uma nova atuação competência, pois o <i>bootcamp</i> quis exercitar o protagonismo criativo e integrar o grupo.	
A trilha por ser uma atividade importante do <i>bootcamp</i> e por compor o desafio de atitude, mesmo sem o descritivo no planejamento ou plano de aula, foi observada pelo pesquisador e incluída uma nova competência.	Autoconhecimento*
A atividade do máster chefe foi uma atividade importante que compôs o desafio de atitude, e mesmo sem o descritivo no planejamento ou plano de aula, o pesquisador por meio da observação participante incluiu uma nova competência.	Liderança e criatividade*
A atividade de Paintball foi mais uma atividade importante do bootcamp que compôs o desafio de atitude, e mesmo sem o descritivo ou plano de aula, o pesquisador considerou sua observação participante e inclui uma nova competência.	Autocontrole*
Desenvolver atitude de protagonismo, liderança, comunicação, postura perante erros, trabalho em equipe, raciocínio lógico, administração do tempo, gestão de conflitos, resiliência e criatividade.	Gestão de conflitos
Desenvolver outros pontos de vista, perceber seu próprio viés de interpretação, .	Autopercepção e empatia
Desenvolver atitude de protagonismo, liderança, comunicação, curva de aprendizado, trabalho em equipe, administração do tempo, delegação de tarefas, estruturação de processos, resiliência e criatividade.	Resiliência
Compreender o perfil empreendedor, o ciclo de vida das empresas, o intraempreendedor e o pilar audácia e empatia.	Audácia

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas competências após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Na exploração do material por meio da análise qualitativa com foco no contexto (BARDIN, 2009) dos resultados esperados foram extraídas as atuações das atividades e workshops, como ilustra o Quadro 21.

#### **Quadro 21 - Desafio de atitude: análise das atuações**

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com... (pesquisador)</b>
• Exercitar a autoconsciência do participante no campo do protagonismo criativo por meio	• Exercitar a autoconsciência, por meio de atividades que trabalhem o limite da zona

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com... (pesquisador)</b>
de atividades que o(a) levem ao limite da zona de conforto, explorem a inteligência emocional e o trabalho colaborativo  • Desenvolver a autoconfiança, comprometimento, atitudes empreendedoras, competências e autonomia do participante	de conforto.  • Explorar a inteligência emocional e o trabalho colaborativo.  • Desenvolver a autoconfiança, comprometimento, autonomia e atitudes empreendedoras.
Trilha - mesmo sem o descritivo ou plano de aula, o pesquisador considerou sua observação participante e inclui uma nova atuação.	• Conhecer seu limite físico e mental para lidar com situações desconfortáveis.*
Máster chefe - mesmo sem o descritivo ou plano de aula, o pesquisador considerou sua observação participante e inclui uma nova atuação.	• Organizar o grupo e pares para executar tarefas.* Lidar com o prazo, limite econômico para executar tarefas.* • Trabalhar de forma colaborativa e em time.* Ser criativo para driblar imprevistos e limites de recursos.*
Paintball - mesmo sem o descritivo ou plano de aula, o pesquisador considerou sua observação participante e inclui uma nova atuação.	• Saber agir diante a dificuldades extremas.* Reconhecer sua atitude em situações de pressão.*
Autoconsciência, como se lida com a frustração, problemas de comunicação, problemas de interação, problemas de ouvir, problemas de pensar fora da caixa.	• Saber lidar com problemas de comunicação, interação, ouvir o outro, fazendo a gestão de conflitos. Saber trabalhar em equipe, raciocínio lógico, administrar o tempo, resiliência e criatividade.
Dificuldade em desempenhar um papel que não é o seu, descoberta das virtudes dos demais chapéus, como interagir com as pessoas sabendo qual o chapéu dela.	• Perceber suas dificuldades. Saber lidar com a frustração, conhecendo sua postura perante aos erros. • Perceber seu próprio viés de interpretação. Desenvolver outros pontos de vista, a partir de outras posições.
Problemas de comunicação e de interação, coordenação de atividades em grupo, vantagens e desvantagens da hierarquia, organização de processos.	• Reconhecer os problemas de comunicação e interação do grupo diante ao desafio. • Conhecer as vantagens e desvantagens da hierarquia e organização de processos. Estruturar ou reestruturar o projeto, o desafio de realização.
A atividade de hoje visa demonstrar a capacidade das pessoas de desempenhar um papel diferente do que está acostumado, mesmo que não seja bem sucedido, o importante é ter dado o primeiro passo rumo a uma mudança de comportamento.	• Ser capaz de desempenhar um papel diferente do que está acostumado, mesmo que não seja bem sucedido, o importante é ter dado o primeiro passo rumo a uma mudança de comportamento. • Compreender o perfil empreendedor, o ciclo de vida das empresas.

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas atuações após análise do observador participante (registro no diário de campo)

O desafio de atitude foi composto de 3 (três) atividades e 4 (quatro) workshops programados para proporcionarem o desenvolvimento de algumas competências por meio de das atuações sugeridas para os participantes, conforme mostra o Quadro 22.

**Quadro 22 - Desafio de atitude: competências e atuações**

<b>N</b>	<b>Workshop /atividade</b>	<b>Competência</b>	<b>Atuar com...</b>	<b>Relação com as CE</b>
1	Bootcamp - Trilha	Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer seu limite físico e mental para lidar com situações desconfortáveis.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)
2	Bootcamp - Máster chefe	Liderança e criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o grupo e pares para executar tarefas. Lidar com o prazo, limite econômico para executar tarefas.</li> <li>• Trabalhar de forma colaborativa e em time.</li> <li>• Ser criativo para driblar imprevistos e limites de recursos.</li> </ul>	
	Bootcamp*	Protagonismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercitar a autoconsciência, por meio de atividades que trabalhem o limite da zona de conforto.</li> <li>• Explorar a inteligência emocional e o trabalho colaborativo.</li> <li>• Desenvolver a autoconfiança, comprometimento, autonomia e atitudes empreendedoras.</li> </ul>	
3	Bootcamp - Paintball	Autocontrole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir diante a dificuldades extremas.</li> <li>• Reconhecer sua atitude em situações de pressão.</li> </ul>	
4	Desafio de atitude 1	Gestão de conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber lidar com problemas de comunicação, interação, ouvir o outro, fazendo a gestão de conflitos.</li> <li>• Saber trabalhar em equipe, raciocínio lógico, administrar o tempo, resiliência e criatividade.</li> </ul>	
5	Desafio de atitude 2	Autopercepção e empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber suas dificuldades. Saber lidar com a frustração, conhecendo sua postura perante aos erros.</li> <li>• Perceber seu próprio viés de interpretação.</li> <li>• Desenvolver outros pontos de vista, a partir de outras posições.</li> </ul>	
6	Desafio de atitude 3	Resiliência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer os problemas de comunicação e interação do grupo diante ao desafio.</li> <li>• Conhecer as vantagens e desvantagens da hierarquia e organização de processos.</li> <li>• Estruturar ou reestruturar o</li> </ul>	

N	Workshop /atividade	Competência	Atuar com...	Relação com as CE
			projeto.	
7	Desafio de atitude 4	Audácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de desempenhar um papel diferente do que está acostumado, mesmo que não seja bem sucedido, o importante é ter dado o primeiro passo rumo a uma mudança de comportamento.</li> <li>• Compreender o perfil empreendedor, o ciclo de vida das empresas.</li> </ul>	Busca de oportunidade e iniciativa (MCCLELLAND, 1984)

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações, análises e cruzamento com teorias

\*Bootcamp foi realizado em dois dias em um acampamento feito fora da cidade de São Paulo, para iniciar o primeiro contato do participante com a escola híbrida, curso, idealizadores, facilitadores e colegas, momento de integração e desenvolvimento de atitudes.

Quando extraídas as competências desenvolvidas em cada workshop ou atividade do desafio de atitude e comparadas com as competências empreendedoras dos autores McClelland (1984) e Man e Lau (2000) identificou-se liderança, criatividade, protagonismo, autocontrole, gestão de conflitos, autopercepção, empatia e resiliência como competências que também atendem as necessidades do empreendedor atual. Das oito competências citadas, cinco delas são inéditas, ou seja, não surgiram até o momento das análises dos desafios, workshops e atividades, assim sendo, o protagonismo, autocontrole, gestão de conflitos, autopercepção e resiliência competências que podem completar o quadro das CE.

Para os desafios que demandam atitude do empreendedor o curso traz a proposta de desenvolver algumas competências como autoconhecimento, autopercepção, ser empático, ter autocontrole, fazer gestão de conflitos, ser resiliente, liderar, usar a criatividade a seu favor, ser protagonista e audaz. Outras competências também podem ser necessárias, mas como há um prazo determinado para acontecer o curso focaram no desenvolvimento de algumas competências.

Sendo o desafio de atitude composto pelas atividades, (1) trilha, (2) máster chefe e (3) *paintball*, e workshops, (4) desafio de atitude - viagem do gerente de vendas, (5) desafio de atitude - seis chapéus, (6) desafio de atitude - fábrica

de palavras e (7) desafio de atitude – audácia, as experiências, observações e fotos foram coletadas e também vividas pelo pesquisador.

A atividade da (1) trilha foi realizada uma trilha em uma mata fechada, com um guia na frente com facão para abrir passagem e outros para puxar a trilha e outro para fechar, o intuito foi levar a experiência literal de ultrapassar obstáculos imprevisíveis e indesejáveis e tirar os participantes da sua zona de conforto. No fechamento da atividade, com todos sentados, olhando para o horizonte com montanhas e árvores, o facilitador fez analogias em estar no topo de uma montanha, olhar estratégico e enxergar novos caminhos. E cada participante deu uma nota sobre a dificuldade que teve na trilha de 0 a 10 (0 sem dificuldade - 10 maior grau de dificuldade), os participantes que deram mais de que 7 (sete) ou menor que 3 (três), foram convidados a explicar seus motivos, e partir daí, surgiram novas reflexões para o grupo. Alguns participantes serviam de guia para aqueles que estavam atrás. Formaram-se pequenas equipes, nas quais houve auxílio físico e moral para aqueles com mais dificuldades. Houve sentimentos opostos dentre os participantes, pois alguns adoraram e outros acharam desnecessário.

A atividade (2) máster chefe focou no trabalho em equipe, planejamento e execução com elementos disponíveis e adaptação, os participantes foram divididos em dois grandes grupos, uma equipe que não saberia cozinhar e outra que saberia. A equipe que não sabia cozinhar teve que fazer um planejamento sobre o que fariam para o jantar, contando com uma entrada, um prato principal, uma sobremesa e um drinque, tudo seguindo algo temático. Teriam também um orçamento de R\$400 reais, para comprar tudo que necessário, e com uma meta de gastar no mínimo 80% do orçamento, com a apresentação da nota fiscal para comprovar, e fazer um jantar para 20 pessoas. A equipe que já sabia cozinhar teria que fazer um caça tesouro para achar os ingredientes escondidos e cozinhar um jantar para 20 pessoas usando a estrutura e condições da cozinha que receberam / estavam. O tempo para as duas equipes foram similares. No final da atividade, o jantar de quem não sabia cozinhar ficou mais bem aproveitado e aprovado por todos. Houve o fechamento para falar dos aspectos de planejamento, pouco recurso, e

esforços necessários para correr risco e obter sucesso. Ambos os grupos souberam dividir tarefas sem problemas, houve o envolvimento total e de todos, que mesmo cansados após o dia todo com atividades sem descansos, buscaram fazer o seu melhor. A equipe que não sabia cozinhar após 10 minutos de planejamento sobre o cardápio, fez uma divisão de seus participantes, pois assim, parte iria pegar o carro e ir até a cidade (a pousada não era na cidade) ao supermercado mais próximo para realizar as compras, enquanto a outra metade arrumaria panelas e mesas e demais detalhes. Isto provocou sucessivos questionamentos dos facilitadores da escola híbrida sobre a decisão de quebrar o grupo, que relataram que em edição passadas todos os participantes foram às compras e que estavam achando estranho esse planejamento, e a nova forma de planejar acabou com êxito e vantajosa a equipe dos que não sabiam cozinhar, devido à delegação das tarefas, descentralização e otimização de recursos e tempo.

A atividade (3) *paintball* teve o objetivo de trabalhar com dificuldades extremas e atitude com relação à pressão. Houve a divisão dos participantes em duas equipes, para que pudessem jogar uma contra a outra. Dentro equipe, houve a subdivisão em papéis, líder, ataque e retaguarda, e com armas de plásticos e munição de tinta, deveriam entrar no campo do inimigo, atacar e capturar a bandeira do inimigo, além de manter o menor número de feridos da sua equipe. Quem alcançasse primeiro a bandeira venceria. Muitos não gostaram de participar por achar agressivo demais. E muitos relataram anteriormente em não querer participar de alguma atividade com intuito violento, mas os facilitadores decidiram por colocar os participantes a prova e fazê-los experimentar as situações que é preciso estômago e quebra de paradigmas.

O workshop de (4) desafio de atitude viagem do gerente de vendas teve o intuito de desenvolver atitude de protagonismo, liderança, comunicação, postura perante erros, trabalho em equipe, raciocínio lógico, administração do tempo, gestão de conflitos, resiliência e criatividade. Os participantes foram divididos em círculos, em grupos de 8 (oito) pessoas, em volta de uma mesa bistrô, e tiveram que descobrir quanto tempo o gerente de vendas levou para chegar da cidade A à cidade G. Cada grupo recebeu uma folha de instrução,

na qual indicava que cada integrante receberia uma parte da informação (folha de instrução 1 a 8) e que a junção de todas informações teria a resolução do problema. O(s) facilitador(es) teria(m) uma folha de reações para registrar o andamento e comportamentos dos grupos. No final houve a discussão sobre o exercício, porque erraram, onde acertaram e quais foram os aprendizados. As folhas de instrução do grupo e de cada integrante, da N1 a N8, e a folha de reações são apresentadas no Anexo 12.

O workshop de (5) desafio de atitude seis chapéus tem como base o médico e psicólogo Edward de Bono que criou o termo pensamento lateral, no qual os participantes exercitam outro jeito de pensar sobre um problema, novo ponto de vista, com outro enfoque, uma técnica para estimular a criatividade. Os participantes foram divididos três círculos de 6 (seis) ou 7 (sete) pessoas, em volta de uma mesa bistrô, para discutirem um problema, grupos de alto desempenho, e a cada cinco minutos, os integrantes mudariam de chapéu para colocar o seu ponto de vista dentro da discussão. O problema discutido foi a viagem a lua. No fechamento houve a discussão sobre o desempenho de cada um com o chapéu, e qual sentiu dificuldade, qual o preferido, como lidar com estes papéis em situações do dia-a-dia.

O workshop de (6) desafio de atitude fábrica de palavras trabalhou com a distribuição de tarefas dentro de uma equipe que vai lidar com um projeto. Os participantes foram divididos três círculos de 6 (seis) ou 7 (sete) pessoas, em volta de uma mesa bistrô, o facilitador passava uma frase e a equipe precisava decompor em letras e recombina-las em novas palavras que formassem novas frases, e a equipe com mais frases aceitas ganhava. As equipes tiveram que além de trabalhar em grupo, também saber dividir as tarefas de acordo com as competências de cada um para aumentar a eficiência. No final foi discutidos erros, acertos, e aprendizados.

O workshop de (7) desafio de atitude de audácia buscou compreender o perfil empreendedor, o ciclo de vida das empresas, o intraempreendedor e o pilar audácia e empatia. Os participantes foram divididos em duplas, e assim receberam uma missão para executar fora do ambiente da escola híbrida, e só

poderiam retornar após a tarefa realizada. Algumas das tarefas eram: sair de uma loja com alguma coisa sem pagar (não é roubar, mas ter a cara de pau de pedir para o dono), outro era trazer uma placa de rua (não era roubar porque era pra levar de volta), gritar bem alto em um lugar público cheio de gente, colocar coisas no carrinho das pessoas no supermercado sem elas perceberem e convencer alguém a comprar algo que eles não iriam comprar, também no supermercado. As tarefas trabalharam com ousadia para fazer algo fora da zona de conforto. No fechamento houve discussão sobre as experiências vivenciadas, apontando as dificuldades, cooperação, ideias, improvisação e resultados.

Após a análise dos documentos e observação participante do desafio de solução com relação ao desenvolvimento de competências e atuações por meio dos workshops e atividades, o pesquisador incluiu quatro novas competências e seis novas atuações realizadas pelo desafio de atitude, sinalizados nos Quadros 20 e 21, na página 76 a 78, as quais podem ser consideradas em futuros planejamentos do curso / escola híbrida.

#### 5.4 Projeto pessoal

O projeto pessoal teve foco em trabalhar com cada participante para que pensassem ou repensassem sobre seu projeto ou negócio. No planejamento do curso os idealizadores da escola híbrida agruparam atividades e workshops que buscam trilhar uma aprendizagem focada para desenvolver o próprio projeto, conforme ilustra a programação do desafio de atitude do Quadro 23.

**Quadro 23 - Workshops e atividades do projeto pessoal**

N	Workshop e atividades	Data
1	Bootcamp – Atividade Proporção áurea	19/03/2016
2	Bootcamp – Atividade 30 30 (Porque estou aqui na Polifonia?)	19/03/2016
3	<i>Peer coaching</i>	19/03/2016
4	<i>Storytelling</i>	09/04/2016
5	Singularidade e visão de futuro	12/04/2016

6	Improvisação teatral	14/05/2016
7	Modelo de negócio	07/06/2016
8	Tendências e oportunidades	08/06/2016
9	<i>Pitching</i> ao final de todas as aulas	Final de todas as aulas (3 min)

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

Como o projeto pessoal é algo para desenvolver em cada participante para esta sessão apesar de serem apontadas algumas atividades e workshops específicos, devem-se considerar todas as demais sessões, pois o curso como um todo auxiliará o participante a pensar e repensar o seu modelo de negócio, desde o propósito até uma nova modelagem mais apropriada.

Na análise do planejamento e dos planos de aulas e na observação registrada no diário de campo, das intenções foram extraídas as competências trabalhadas nas atividades e workshops. A exploração do material foi feita por unidade de registro e de contexto (BARDIN, 2009), conforme ilustra o Quadro 24.

#### Quadro 24 – Projeto pessoal: análise das competências

Intenção (idealizador)**	Competência (pesquisador)
Atividade Proporção áurea – uma atividade parte do <i>bootcamp</i> e compôs as práticas para alavancar o projeto pessoal – mesmo sem o descritivo ou plano de aula o pesquisador recorreu às observações participantes e incluir uma nova competência.	Autorreflexão e autoconhecimento*
30 30 (Porque estou aqui na Polifonia?) – uma atividade parte do <i>bootcamp</i> e compôs as práticas para alavancar o projeto pessoal – mesmo sem o descritivo ou plano de aula o pesquisador recorreu as observações participantes e incluir uma nova competência.	Busca de propósito*
Empoderar o participante nos conceitos de <i>coaching</i> e metodologia de <i>peer coaching</i> .	Formação pessoal ( <i>Coaching</i> )
Explorar o potencial das narrativas enquanto instrumentos para engajar, mobilizar, traduzir conceitos, ideias e empreendimentos. “A narração de histórias é algo natural e particular ao ser humano, mas algumas técnicas específicas e o resultado de suas aplicações a tornaram uma <i>buzz word</i> (terminologia da moda) no mundo da colaboração e dos negócios, que a consideram uma das habilidades mais fundamentais de liderança e protagonismo.”	Contar histórias de maneira relevante
Desenvolver a visão de futuro enquanto	Autoconhecimento

<b>Intenção (idealizador)**</b>	<b>Competência (pesquisador)</b>
ferramenta de autoconhecimento e suporte da missão e propósito de vida.	
Habilitar os participantes para explorar suas capacidades de improvisação, expressão física e verbal.	Improvisação
Habilitar os participantes para desenhar modelos de negócios inovadores e sustentáveis .Compreender o conceito de modelos de negócios e modelar o próprio negócio em todos os seus componentes básicos.	Planejamento
Trazer uma nova perspectiva sobre o que é oportunidade – em tempos de crise, principalmente – e as “super tendências”	Identificação de oportunidades
Reforçar a vivência do <i>pitching</i> , que já vem sendo desenvolvida ao longo do programa, mas agora é o <i>pitching</i> “final” do projeto pessoal no programa	Falar em público

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas competências após análise do observador participante (registro no diário de campo)

Da exploração do material por meio da análise qualitativa com foco no contexto (BARDIN, 2009) dos resultados esperados foram extraídas as atuações das atividades e workshops, como ilustra o Quadro 25.

### **Quadro 25 – Projeto pessoal: análise das atuações**

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com...(pesquisador)</b>
Atividade Proporção áurea – uma atividade parte do <i>bootcamp</i> e compôs as práticas para alavancar o projeto pessoal – mesmo sem o descritivo ou plano de aula o pesquisador recorreu às observações participantes e incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refletir sobre si mesmo e sua caminhada ao longo da vida.*</li> <li>• Reconhecer os altos e baixos da vida.</li> <li>• Trocar experiências com outros participantes, conhecendo a pessoa a partir da áurea, e não simplesmente como costumamos fazer, onde trabalha, o que faz.*</li> </ul>
30 30 (Porque estou aqui na Polifonia?) – uma atividade parte do <i>bootcamp</i> e compôs as práticas para alavancar o projeto pessoal – mesmo sem o descritivo ou plano de aula o pesquisador recorreu às observações participantes e incluir uma nova atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar qual o propósito de cada um estar fazendo este curso.*</li> </ul>
Desenvolver o mindset de coaching e facilitar o desenvolvimento de outro protagonista criativo. Fortalecer as próprias habilidades e competências como protagonista criativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer sobre o processo de <i>coaching</i>.</li> <li>• Desenvolver a habilidade de <i>coaching</i> para facilitar o desenvolvimento de outro.</li> <li>• Fortalecer as próprias habilidades e competências como protagonista criativo.</li> </ul>

<b>Resultados esperados (idealizador)**</b>	<b>Atuar com...(pesquisador)</b>
<p>Empoderar o participante com a estrutura “Eu-Nós-Agora” de Marshall Ganz. Exercitar a prática de narração de histórias por meio dessa estrutura. Imersão em outras narrativas para a geração de empatia e conhecimento nesse campo. Conhecer melhor sobre si mesmo e a ligação com seu empreendimento ou projeto de vida por meio do vínculo com a história pessoal (geração de empatia e significado). Reforçar a ligação entre os participantes. Novas perspectivas e inspiração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar o participante com a estrutura de Marshall Ganz (Eu-Nós-Agora).</li> <li>• Exercitar a prática de narração de histórias por meio dessa estrutura.</li> <li>• Fazer a imersão em outras narrativas para a geração de empatia e conhecimento nesse campo.</li> <li>• Aprofundar o conhecimento sobre si e a ligação da história pessoal com seu empreendimento ou projeto de vida.</li> <li>• Reforçar a ligação entre os participantes.</li> </ul>
<p>Desenvolver e declarar o ser no futuro. Exercitar o diálogo e clareza na expressão. Autoconhecimento e autopercepção por meio da reflexão sobre a atividade. Novas perspectivas e inspiração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma visão de futuro com propósito que faça sentido a si.</li> <li>• Exercitar o diálogo e clareza na expressão.</li> <li>• Fazer um processo de reflexão da própria atividade em busca do autoconhecimento e autopercepção.</li> </ul>
<p>Experimentar técnicas de improvisação teatral. Criar uma peça autônoma, desenvolvida a partir de um <i>briefing</i> cujo tema são às missões de vida dos participantes e seus pontos de conflito (escolheremos aleatoriamente 1 diretor e 3 ou 4 atores). Imergir em um processo de criação artística. Adquirir inteligência emocional e empatia por meio da produção dramática. Novas perspectivas e inspiração. Refletir sobre o trabalho em grupo e atividades realizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentar técnicas de improvisação teatral. Imergir em um processo de criação artística, com a criação de uma peça, a partir da missão de vida dos participantes e pontos de conflitos.</li> <li>• Adquirir inteligência emocional e empatia por meio da produção dramática.</li> <li>• Refletir sobre o trabalho em grupo e atividades realizadas.</li> </ul>
<p>Compreensão das distinções entre modelo x plano de negócio. Exploração de vários modelos de negócios conhecidos. Novas perspectivas e inspiração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender as distinções entre modelo e plano de negócio.</li> <li>• Explorar vários modelos de negócios conhecidos.</li> </ul>
<p>Exploração de temas como futuro da tecnologia, futuro da economia e futuro do trabalho. Habilitar os participantes com frames de <i>forecasting</i> (previsão de cenários). Novas perspectivas e inspiração. Reflexão em grupo sobre as atividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar temas relacionados ao futuro da tecnologia, economia e trabalho.</li> <li>• Capacitar participantes a utilizar ferramentas de previsão de cenários.</li> </ul>
<p>Habilitar os participantes a desenvolver e apresentar um <i>pitch</i> de 3 minutos sobre seu projeto pessoal. Aprender algumas ferramentas e dicas para a realização de um bom <i>pitch</i>. Receber feedbacks dos outros participantes e oportunidades de interface com cada ouvinte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar os participantes a desenvolver e apresentar um <i>pitch</i> de 3 minutos sobre seu projeto pessoal.</li> <li>• Aprender algumas ferramentas e dicas para a realização de um bom <i>pitch</i>.</li> <li>• Receber feedbacks dos outros participantes e oportunidades de interface com cada ouvinte.</li> </ul>

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações e análises dos documentos do curso

\*\*Dados extraídos do documento do planejamento do curso exatamente como escritos

\*Novas atuações após análise do observador participante (registro no diário de campo)

O projeto pessoal foi composto de 3 (três) atividades, 6 (seis) workshops e vários momentos com apresentações rápidas, curtas e objetivas sobre a ideia de negócio ou o negócio próprio. A programação buscou proporcionar o desenvolvimento de algumas competências por meio de das atuações dos participantes, conforme mostra o Quadro 26.

**Quadro 26 – Projeto pessoal: competências e atuações**

N	Workshop ou atividade	Competência	Atuar com...	Relação com as CE
1	Proporção áurea	Autorreflexão e autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refletir sobre si mesmo e sua caminhada ao longo da vida. Reconhecer os altos e baixos da vida.</li> <li>• Trocar experiências com outros participantes, conhecendo a pessoa a partir da áurea, e não simplesmente como costumamos fazer, onde trabalha, o que faz.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)
2	30 30 (Porque estou aqui na polifonia?)	Busca de propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar qual o propósito de cada um estar fazendo este curso.</li> </ul>	Busca de oportunidade e iniciativa (MCCLELLAND, 1984)
3	Peer coaching	Formação pessoal (Coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer sobre o processo de <i>coaching</i>.</li> <li>• Desenvolver a habilidade de <i>coaching</i> para facilitar o desenvolvimento de outro.</li> <li>• Fortalecer as próprias habilidades e competências como protagonista criativo.</li> </ul>	
4	Storytelling	Contar histórias de maneira relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar o participante com a estrutura de Marshall Ganz (Eu-Nós-Agora).</li> <li>• Exercitar a prática de narração de histórias por meio dessa estrutura.</li> <li>• Fazer a imersão em outras narrativas para a geração de empatia e conhecimento nesse campo.</li> <li>• Aprofundar o conhecimento sobre si e a ligação da história pessoal com seu empreendimento ou projeto de vida.</li> <li>• Reforçar a ligação entre os participantes.</li> </ul>	
5	Singularidade e visão de futuro	Autoconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma visão de futuro com propósito que faça sentido a si.</li> </ul>	independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercitar o diálogo e clareza na expressão.</li> <li>• Fazer um processo de reflexão da própria atividade em busca do autoconhecimento e autopercepção.</li> </ul>	1984)
6	Improvisação teatral	Improvisação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentar técnicas de improvisação teatral. Imergir em um processo de criação artística, com a criação de uma peça, a partir da missão de vida dos participantes e pontos de conflitos.</li> <li>• Adquirir inteligência emocional e empatia por meio da produção dramática.</li> <li>• Refletir sobre o trabalho em grupo e atividades realizadas.</li> </ul>	
7	Modelo de negócio	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender as distinções entre modelo e plano de negócio.</li> <li>• Explorar vários modelos de negócios conhecidos.</li> </ul>	Planejamento e monitoramento sistemático (MCCLELLAND, 1984) Administrativas (MAN; LAU, 2000)
8	Tendências e oportunidades	Identificação de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar temas relacionados ao futuro da tecnologia, economia e trabalho.</li> <li>• Capacitar participantes a utilizar ferramentas de previsão de cenários.</li> </ul>	Busca de oportunidade e iniciativa (MCCLELLAND, 1984) Oportunidade (MAN; LAU, 2000)
9	<i>Pitching</i>	Falar em público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar os participantes a desenvolver e apresentar um <i>pitch</i> de 3 minutos sobre seu projeto pessoal.</li> <li>• Aprender algumas ferramentas e dicas para a realização de um bom <i>pitch</i>.</li> <li>• Receber feedbacks dos outros participantes e oportunidades de interface com cada ouvinte.</li> </ul>	Independência e autoconfiança (MCCLELLAND, 1984)

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas observações, análises e cruzamento com teorias

Quando extraídas as competências de cada workshop ou atividade da sessão do projeto pessoal e comparadas com as CE de McClelland (1984) e Man e Lau (2000) identificou-se a formação pessoal, saber contar histórias e improvisação como competências que também atendem as necessidades do

empreendedor atual. Assim, estas três competências podem complementa as CE.

Para o empreendedor que busca colocar sua ideia em prática em um formato de negócio ou até mesmo fazer seu negócio crescer e ter um impacto significativo será preciso desenvolver algumas competências, como o autoconhecimento, autorreflexão, a busca de propósito, saber identificar oportunidades, saber contar suas histórias de maneira relevante, improvisar, falar em público e planejar. Podem existir outras competências necessárias para quem quer empreender, mas como há um prazo que limite para o curso optou-se por atuar as competências citadas.

Na sessão do projeto pessoal foram trabalhadas as atividades (1) proporção áurea, (2) quem é você, (3) 30 30, (4) *peer coaching*, os workshops (5) *storytelling*, (6) singularidade e visão de futuro, (7) improvisação teatral, (8) modelo de negócio, (9) tendências e oportunidades, e os momentos de apresentação (10) *pitching*.

A atividade (1) proporção áurea ocorreu durante o *bootcamp*, momento inicial do curso que foi um final de semana em uma chácara fora de São Paulo, com todos os participantes reunidos. A atividade proporção áurea foi uma das primeiras atividades de autorreflexão e autoconhecimento, proporcionando a cada participante reconhecer os altos e baixos ao longo da vida, além de permitir troca com outros participantes, conhecendo a pessoa conforme sua áurea, e não simplesmente como costumamos rotineiramente fazer, onde trabalha, o que faz, enfim por meio de atividades que muitas vezes podem não dizer muito sobre aquela pessoa e seus sentimentos. A atividade ao ar livre, na qual foi colocado números em forma de um caracol, iniciando no 1 (um) até 50 (cinquenta). O facilitador fez a introdução contando uma história sobre áurea, posteriormente cada um foi convidado a passar por cada número, que representava uma idade de sua vida, e em silêncio, e cada um em seu momento, deveria passar por todas as idades de sua vida, fazer uma autorreflexão do que aconteceu naquela época até os dias atuais, sua idade. Logo houve um novo convite para que cada um escolhesse uma idade a qual

representava um episódio mais marcante em termos de dificuldade na sua vida e fosse até o número que representasse sua idade. E ao escolher as pessoas que estivessem naquela mesma idade, ou em idades próximas fariam um compartilhamento com demais, contado porque aquele ano/idade foi tão difícil. Outro convite foi feito, para que cada um escolhesse uma data/idade que trouxesse um ano de sucesso, boas lembranças. E o mesmo compartilhamento foi feito com as pessoas que estavam na mesma idade / número ou próximo. Essa atividade trouxe muita emoção e senso de retrospectiva, como o tempo passa e não se valoriza tudo que está em volta, a família e a própria trajetória, de onde viemos e para onde iremos, assim pensando o que eu farei por mim e pelo mundo?

A atividade (2) 30 30 (trinta, trinta) ocorreu durante o *bootcamp*, buscou mostrar qual o propósito de cada participante estar fazendo este curso. Todos participantes deveriam ficar em um semicírculo, sentados, e cada participante foi à frente, e posicionou em um X no chão, cada participante teve que permanecer por 30 segundos em silêncio, e mais 30 segundos, nos quais poderiam dizer a razão pela qual estão ingressando na Polifonia (escola híbrida), o tempo foi cronometrado pelo facilitador. Os demais participantes teriam uma prancheta com um formulário para preencher, escrevendo o que vejo, sinto e ouço, com relação a cada pessoa que estivesse posicionada. Todos os participantes teriam o seu momento de ir a frente e também de analisar os demais conforme regras do formulário, mas com percepções pessoais. Todas as percepções (formulários preenchidos) seriam colocadas em um envelope e entregues no primeiro dia de aula na escola híbrida, dois dias após o *bootcamp*.

A atividade do (3) *peer coaching* também foi realizada durante o *bootcamp*, o intuito foi desenvolver o eu, o protagonista. A atividade iniciou com a explicação do facilitador sobre o conceito de *coaching*, a fim de desenvolver a mentalidade de *coaching* e facilitar o desenvolvimento do outro. A atividade do *peer coaching* contava com várias rodadas, em trios, cada participante tinha um papel, *coach*, *coachee* e observador, todos os participantes passariam por todos os papéis para permitir a experimentação a cada integrante. A rodada

consistia de 10 minutos entre o coach e coachee, 5 minutos para o feedback do coach para o coachee e mais 5 minutos do observador para o coach, ao total de 20 min cada rodada. Como foi possível experimentar pelo menos três vezes o papel de coach, as repetições serviram como aprendizado sobre a essência e importância do *peer coaching*. Como legado das sessões de *peer coaching*, houve a junção de novos pares, coach e coachee, que seguiriam até o final do curso. Cada um deveria fazer o seu plano de desenvolvimento individual e durante as sessões de *peer coaching* anotarem insights (se ocorrer durante as sessões). Essas sessões foram realizadas fora das aulas, uma sessão por mês, e caso cada participante quisesse poderia ter um coach profissional para aprimoramentos. As sessões com o coach profissional não eram obrigatórias e seriam subsidiadas 70% pela escola híbrida.

O workshop (4) *storytelling* baseou-se no professor de políticas públicas de Harvard Marshall Ganz, um treinador e organizador de campanhas políticas bem sucedidas. Com a exposição do slide com a questão, por que protagonistas criativos contam histórias, em trios dialogaram sobre quais valores fundamentam o projeto pessoal de cada um, e quais as histórias de vida se relacionam com esses valores. Em novos trios teriam 3 (três) minutos para contar sua história e mais 3 (três) minutos para receberem feedbacks dos outros dois integrantes. No final cada participante foi à frente para contar sua história.

O workshop singularidade e visão de futuro (5) procurou despertar nos participantes uma marca pessoal, projetando para o futuro do negócio. O facilitador iniciou a contextualização com um vídeo de Clóvis de Barros Filho, advogado, jornalista e doutor pela Sorbonne, posteriormente conceituou, e logo em seguida fez sua própria apresentação pessoal. Na parte de singularidade, o facilitador ajudou os participantes a identificar seu propósito de vida por meio de uma apresentação conceitual sobre missão e propósito e discussão em trios. Esta construção é dada através da apresentação que cada um faz para seus outros dois colegas sobre o que ele acredita, o que é importante para ele, o que é inegociável. A partir destas declarações, os colegas o ajudam a identificar o seu propósito. No exercício seguinte, os participantes procuram em

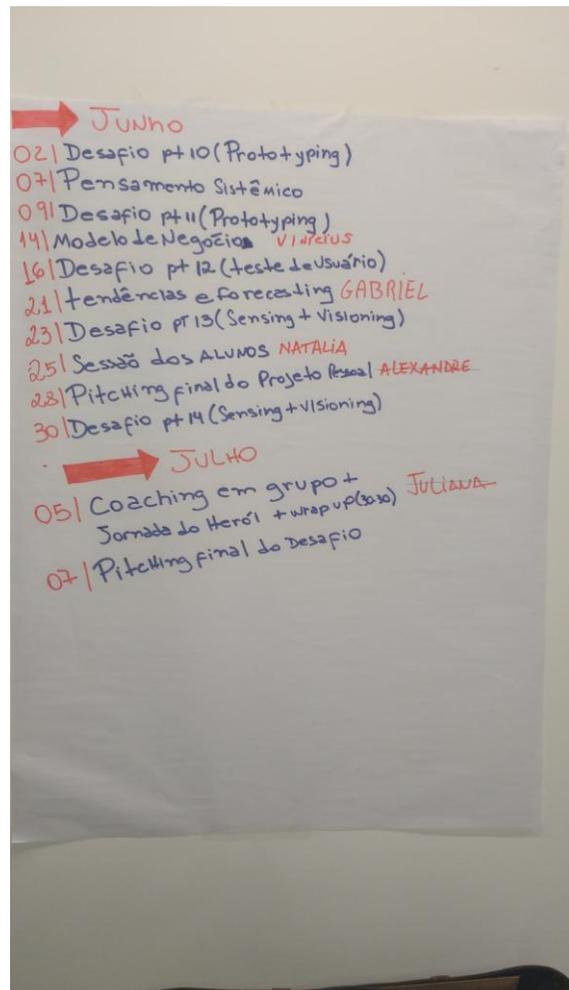
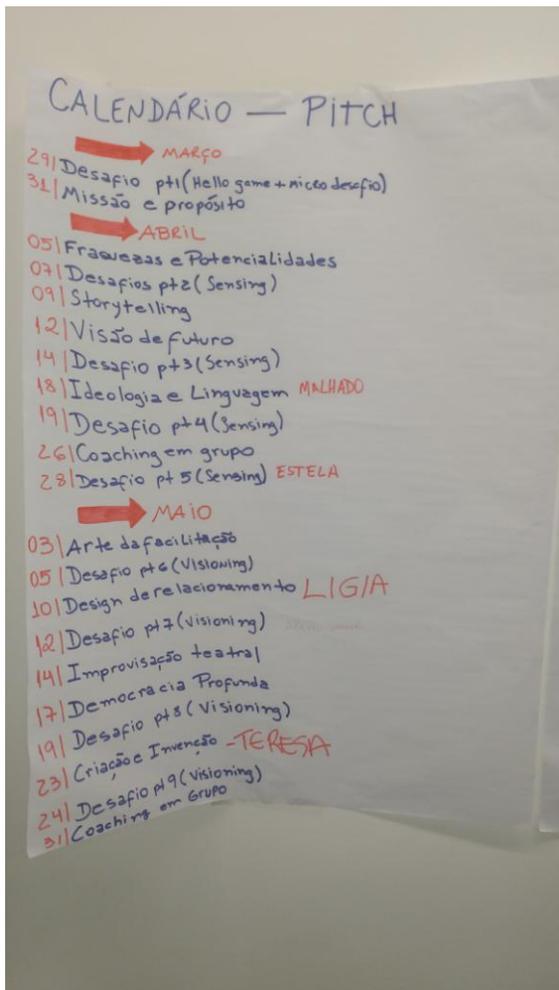
revistas fotos e imagens que representam o seu propósito e a partir da imagem, eles apresentam ao grupo o que ele tem de único que pode ajuda-lo a cumprir o seu propósito. Esta é uma forma de validar o propósito. Eventualmente o grupo ajuda a readequar o propósito em função de suas competências únicas. Depois do intervalo, cada um refinou individualmente os feedbacks que recebeu da sessão anterior e troca com um colega para consolidar seu aprendizado, e fazendo uma ponte para o facilitador ajuda-los a projetar o futuro, a partir do propósito estabelecido. Nesta dinâmica, ainda em duplas, cada um projeta uma imagem de como será sua vida em um futuro distante (mais de 10 anos) e depois troca com o colega e, após validar, define alguns objetivos para chegar neste futuro. Termina com alguns comentários adicionais, perguntas dos participantes e resumo dos próximos passos.

O workshop improvisação teatral (6) permitiu a experimentação de técnicas de improvisação do teatro e adquirir uma inteligência emocional e empática por meio da produção dramática. Os exercícios tinham como objetivo estimular a criatividade, a improvisação, derrubar paradigmas, adotar uma postura favorável à mudança e valorizar o ridículo como forma de socialização. Com os olhos vendados e uma música de fundo, os participantes fizeram um exercício de aquecimento, relaxando o corpo e meditando. Posteriormente o facilitador escolheu aleatoriamente, um diretor e três atores, para formar os grupos, o enredo seria a missão de vida e pontos de conflitos de cada participante. Em grupos, recebiam os *roles plays* e o grupo deveriam criar situações improvisadas. Eram vários exercícios curtos, como o exercício de atenção e presença, exercícios de integração e imersão no universo da bobagem, cabos de vassouras e barbantes e o exercício do palhaço, nariz de palhaço de cordinha. Os exercícios envolviam muita atividade corporal, movimento e uso do espaço. As pessoas tinham que aprender a fazer caretas, aprender a provocar uma reação nas outras pessoas sem usar palavras, aprender a importância do toque e do contato físico, romper barreiras comportamentais, interpretar papéis refletir sobre suas próprias reações às circunstâncias apresentadas para se conhecer melhor, se expressar melhor, sobretudo por meio de canais não verbais. Ao final foi feita uma rodada aberta sobre impressões e feedbacks com relação ao workshop realizado.

O workshop modelo de negócio (7) proporcionou a compreensão do conceito e dos componentes básicos, além de permitir a modelagem de negócios e até preparar os participantes para modelar ou remodelar o seu próprio negócio. O facilitador inicialmente apresentou o conceito de modelo de negócio, e também o diferenciando do plano de negócio. Em quatro equipes de 5 (cinco) participantes, receberam modelo de negócios existentes e a missão foi refinar esse modelo de negócio. Depois, o facilitador apresentou o Business Model CANVAS, proposta vinda do doutorado de Alexander Osterwalder na HEC Lausanne, e em cinco equipes de 4 (quatro) pessoas, tiveram que ter uma ideia de negócio e coloca-la no formato do modelo de negócio do CANVAS. Ao final, cada equipe teve cinco minutos para apresentar seu modelo de negócio aos demais.

O workshop tendências e oportunidades (8) procurou despertar olhar criativo para as oportunidades, apresentar tendências que afetam a sociedade e os negócios e a prática de cocriação. Em uma folha em branco cada participante criou o seu logo e apresentou-se. Posteriormente o facilitador passou um vídeo que falava de crise e oportunidades, fazendo um paralelo com o surgimento do universo, e como há oportunidades que surgem a partir de crises. Também mostrou a história e evolução dos negócios (era industrial e pós-industrial), e sobre a necessidade de entender o usuário, e assim criar oportunidades de negócios que explorem o usuário, e não, o que os empresários querem. Em grupos de 5 participantes, o facilitador entregou três palavras para cada grupo, e em um painel cada grupo fizeram associações (técnica de associação) de cada palavra (exemplo: brigadeiro remete a infância, brincadeira, brinquedo, etc), posteriormente, o facilitador mostrou uma foto (exemplo: trabalhadores do campo) e cada grupo tiveram que criar pelo menos uma oportunidade de negócio (exemplo: vou plantar cacau para fazer chocolate) usando a técnica de *brainstorming* (e se...). Após, cada grupo escolheu de três a quatro ideias principais e compartilharam com todos. Ao final, cada participante usando eu gostei ou eu gostaria, para expressar como foi a experiência da atividade.

O *pitching* (9) não se tratou de uma atividade ou workshop, mas um momento que ocorreu durante ao longo do curso, ao final ou início das aulas, e conforme a data que cada um queria (era só ir ao pôster com cada aula e escrever o nome). Na data o participante teria 3 minutos para apresentar o seu negócio ou ideia de negócio, enquanto os demais, ouvintes, tiveram uma ficha para preencher - o que o *pitch* tem de bom, como o *pitch* pode melhorar e como eu posso ajudar no projeto - e eram entregues a quem apresentou, com a devida identificação de quem preencheu.



Agendamento do *pitch* feito por um participante ao final de uma aula / data escolhida, apresentando seu projeto pessoal.

Como a turma era composta por empreendedores e intraempreendedores (quem empreende dentro de uma empresa) o *pitching* dividiu-se sobre negócios e projetos dentro de empresas. Para os negócios as apresentações foram sobre negócio social, alimentação saudável, construção civil, favelas e

realização de sonhos. Já os projetos envolveram com educação, marketing na indústria química, serviços de inovação, marketing digital, comércio eletrônico e terceiro setor.

Após a análise dos documentos e observação participante da sessão de projeto pessoal com relação ao desenvolvimento de competências e atuações por meio dos workshops e atividades, o pesquisador incluiu três novas competências e quatro novas atuações realizadas pelo projeto pessoal, sinalizados nos quadros 24 e 25, da página 85 a 87, as quais podem ser consideradas em futuros planejamentos da escola híbrida.

### 5.5 Análise dos perfis dos facilitadores

Em análise a escolha dos facilitadores que facilitaram as temáticas das sessões de desafios, e assim, colaboraram para o desenvolvimento das competências dos empreendedores ou futuros empreendedores, foi gerado o Quadro 27 por meio de análise de categorias (BARDIN, 2009).

**Quadro 27 - Análise das experiências: facilitadores com relação às temáticas ministradas**

Facilitador	Workshop ou Atividade	Formação acadêmica correlacionada ao assunto do workshop ou atividade	Experiência no assunto do workshop ou atividade	Experiência empreendedora	Experiência fora do país	Trabalhos voluntários desenvolvidos
1	Diálogo socrático	Não	Sim	Não	Não	Sim
	Genealogia do design	Sim	Sim			
	Comunicação e linguagem	Não	Sim			
	Criação e invenção	Sim	Sim			
2	Projetos	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Facilitador	Workshop ou Atividade	Formação acadêmica correlacionada ao assunto do workshop ou atividade	Experiência no assunto do workshop ou atividade	Experiência empreendedora	Experiência fora do país	Trabalhos voluntários desenvolvidos
	Checkpoint 1	Sim	Sim			
	Checkpoint 2	Sim	Sim			
	Checkpoint 3	Sim	Sim			
	Checkpoint 4	Sim	Sim			
3	Arte da facilitação	Não	Sim	Não	Sim	Sim
4	Improvisação teatral	Não	Não evidenciado	Não	Sim	Não
5	Design thinking (6 fases)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sensing divergente	Sim	Sim			
	Sensing convergente	Sim	Sim			
	Visioning divergente	Sim	Sim			
	Visioning convergente	Sim	Sim			
	Prototipação divergente	Sim	Sim			
	Prototipação convergente	Sim	Sim			
6	Democracia profunda	Sim	Sim	Sim	Não evidenciado	Não
7	Proporção áurea	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	30 30 (Porque estou aqui na polifonia?)	Sim	Sim			
	Realização do evento (jantar)	Sim	Sim			
8	Singularidade e visão de futuro (Personal branding)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Design de relações /relacionamentos	Sim	Sim			
9	Missão e propósito	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Facilitador	Workshop ou Atividade	Formação acadêmica correlacionada ao assunto do workshop ou atividade	Experiência no assunto do workshop ou atividade	Experiência empreendedora	Experiência fora do país	Trabalhos voluntários desenvolvidos
10	Tendências e oportunidades	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
11	Bootcamp todo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peer coaching	Sim	Sim			
	Pitch dos desafios de solução	Sim	Sim			
	Pitching	Sim	Sim			
	Bootcamp - Trilha	Sim	Sim			
	Bootcamp - Máster chefe	Sim	Sim			
	Bootcamp - Paintball	Sim	Sim			
	Desafio de atitude 1	Sim	Sim			
	Desafio de atitude 2	Sim	Sim			
	Modelo de negócio	Sim	Sim			
	Desafio de atitude 3	Sim	Sim			
Desafio de atitude 4	Sim	Sim				
12	Pensamento sistêmico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
13	Storytelling	Não	Sim	Não	Sim	Sim
14	Liderança facilitadora	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: quadro elaborado pelo autor com base nas análises curriculares dos facilitadores

Os idealizadores buscaram facilitadores que tinham experiência com a temática abordada no workshop ou atividade realizada. Outros fatores relacionados aos facilitadores que também influenciaram a escolha foram a formação acadêmica conciliada a temática do workshop ou atividade (apesar de 4 (quatro) facilitadores não terem a conexão), a experiência empreendedora (apesar de 4 (quatro) facilitadores não apresentarem), a experiência fora do país que pode evidenciar o contato com uma nova cultura, exigindo adaptabilidade e conhecimento pelo menos de uma nova língua (apesar que 3 (três) facilitadores

não tiveram, e 1 (um) não evidenciou), e por fim, o desenvolvimento de ao menos um trabalho voluntário, que exige empenho, disponibilidade e entrega emocional e física que auxilie o próximo em questões de risco (apesar de 5 (cinco) facilitadores não terem realizado ainda). O Quadro 28 mostra de forma visual e resumida os fatores que influenciaram na busca de facilitadores para ministrarem as sessões de desafios com respectivos workshops e atividades.

**Quadro 28 – Fatores influenciadores: escolha dos facilitadores pela escola híbrida**

Quantidade de facilitadores	%	Experiência na temática	Formação acadêmica	Experiência empreendedora	Trabalho voluntário
14	100	SIM	-	-	-
10	71	-	SIM	-	-
10	71	-	-	SIM	-
9	64	-	-	-	SIM

Fonte: quadro elaborado pelo autor

Os itens do Quadro 28 mostram a preocupação da escola híbrida em manter um programa alinhado e focado no desenvolvimento dos desafios, que são simulações de alguns desafios enfrentados na vida do empreendedor. Por um lado, os idealizadores da escola híbrida estão preocupados em colocar em sala facilitadores experientes frente às temáticas propostas (100%), e por outro, o facilitador exerce papel importante e até influenciador dos participantes, assim, buscar por experiências com a temática (100%) e empreendedora (71%), possam ser itens relevantes na hora de buscar facilitadores para o programa planejado. Não menos importante, a escola híbrida considerou a formação acadêmica, sendo que todos os facilitadores tinham formação superior completa, porém 71% alinhados a temática ministrada. Outro item seletivo para escola híbrida foi à experiência com trabalhos voluntários, considerados relevantes, pois a escola estudada também visava prover um impacto social, além de trabalhar o propósito e as emoções, e um trabalho voluntário tem este propósito.

## 5.6 Análise das entrevistas com facilitadores

Para as entrevistas com facilitadores foram realizados alguns procedimentos como: (1) de acordo por email dos idealizadores da escola híbrida, (2) recebimento dos dados dos facilitadores pela escola híbrida, (3) de acordo dos idealizadores sobre o texto e justificativas do email que seria enviado aos facilitadores, (4) o envio do email para os facilitadores com o pedido da entrevista e o (5) agendamento individual, recebimento das respostas de cada facilitador, com data, horário e canal marcados, e (6) reforço da solicitação de entrevista, no caso de facilitadores que não retornaram o email. Assim, o pesquisador utilizou alternativas de contato como *whatsapp*, *facebook* e *linkedln*, ou seja, formas escritas, que por um lado formalizam contato, e por outro permitem que facilitadores fique à vontade para manifestar interesse de colaboração com o estudo.

Com horário marcado, por telefone ou via *skype*, foram realizadas as entrevistas com duração média de 19 minutos, gravadas e avisadas para o facilitador sobre a gravação, e também sobre a não publicação da identidade do mesmo, com intuito de deixá-lo à vontade para discorrer sobre os métodos de ensino e aprendizagem aplicados. A Tabela 3 ilustra os dados das entrevistas.

**Tabela 3 - Dados das entrevistas com facilitadores**

Facilitador	Quantidade de WKS ou ATs	Sessão do curso	Workshops (WKS) e/ou atividades (ATs)		Data Entrevista	Horário Entrevista	Duração Entrevista	Canal Entrevista	
A	1	Desafio de realização	Missão e propósito		20/02/2017	13h33	00:08:39	Telefone	
B	4	Desafio de realização e Desafio de solução	Diálogo socrático Genealogia do design Comunicação e linguagem	Criação e invenção	23/02/2017	15h	00:25:31	Telefone	
C	6	Desafio de solução	Sensing divergente Sensing convergente Visioning divergente	Visioning convergente Prototipação divergente Prototipação convergente	21/02/2017	14h	00:32:12	Skype	
D	3	Desafio de realização e Projeto pessoal	Realização do evento (jantar)	Proporção áurea 30 30 (Porque estou aqui na polifonia?)	09/03/2017	15h20	00:20:17	Telefone	
E	5	Desafio de realização	Projetos Atividade Checkpoint 1 Atividade Checkpoint 2	Atividade Checkpoint 3 Atividade Checkpoint 4	13/03/2017	12h12	00:22:08	Telefone	
F	1	Projeto pessoal	Tendências e oportunidades		24/02/2017	18h53	00:20:02	Skype	
G	1	Desafio de realização	Pensamento sistêmico		03/03/2017	10h	00:10:41	Skype	
H	1	Desafio de realização	Liderança facilitadora		03/03/2017	12h	00:14:48	Skype	
I	11	Desafio de solução, Projeto pessoal e Desafio de atitude	Atividades Pitch dos desafios de solução Atividade Peer coaching Modelo de negócio Atividades Pitch do projeto pessoal	Atividade Trilha Atividade Máster chefe Atividade Paintball Desafio de atitude 1: pontes e bombas e viagem dos gerente de vendas Desafio de atitude 2: seis chapéus Desafio de atitude 3: fábrica de palavras Desafio de atitude 4: audácia	07/05/2017	12h15	00:38:75	Skype	
J	- 2	Desafio de realização e Projeto pessoal	Design de relações /relacionamentos	Singularidade e visão de futuro (Personal branding)	Sem retorno				
L	- 1	Projeto pessoal	Storytelling		Sem retorno				
K	- 1	Desafio de realização	Democracia profunda		Sem retorno				
M	- 1	Desafio de realização	Arte da facilitação		Sem retorno				
N	- 1	Projeto pessoal	Improvisação teatral		Sem retorno				
TOTAL	40	35 entrevistas efetivadas						03:13:33	

Fonte: Quadro elaborado pelo autor

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas pelo pesquisador com foco de observar os métodos de ensino e aprendizagem aplicados durante as sessões de desafios do curso, por meio de workshops e atividades. Houve facilitador que ministrou mais de um workshop / atividade, e na fala optou por falar de cada um, e outro que preferiu dizer sobre os métodos de forma geral, alegando ter uma linha só adotada em todos os workshops / atividades aplicados. Nas falas os facilitadores não separavam os métodos de ensino e aprendizagem como algo com limites claros, pois o foco era em facilitar o aprendizado do empreendedor. Coube ao pesquisador fazer a estruturação das entrevistas com a separação ou não dos trechos das falas dos facilitadores, porém, para as análises sobre métodos de ensino e aprendizagem. Utilizou a técnica de análise do discurso (BARDIN, 2009), no qual se extraiu os pontos principais dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados.

Os métodos de ensino analisados referem-se quando o facilitador planeja atuar de certa forma que vá partir do desejo do indivíduo (DEWEY, 1953), propor o uso de recursos pedagógicos para promover uma transformação social (FREIRE, 1999), ou seguir um passo a passo em que o objetivo é analisar o comportamento do participante (SKINNER, 1972). Enfim, tem relação direta com o papel do facilitador que planejou a atividade / o workshop. Já os métodos de aprendizagem, mesmo tendo relação direta com o método do ensino do facilitador, foram destacados para ilustrar que no planejamento do workshop / atividade foi pensada numa aprendizagem por meio da experimentação (ROGERS, 1985), da interação com o meio (PIAGET, 1998) e/ou da relação do homem e mundo (FREIRE, 1983).

### **Entrevista com facilitador A**

*Workshop: missão e propósito*

O facilitador A que fez o workshop de missão e propósito, nos métodos de ensino trabalhou referenciado nos modelos, estudo e ferramentas do *Business*

*Model You e Effectuation* (teorias e estudos de autores de pesquisas científicas).

“...Eu usei o Business Model You e o Effectuation. Então assim o business Model You é quando você usa a metodologia do Canvas aplicado a nossa carreira, ao invés de transforma para empresa, você traz para o indivíduo...E a segunda coisa em relação ao Effectuation...” (FACILITADOR A).

Procurou levar ao participante o senso de urgência e ilustrar itens essenciais para empreender, como começar com os recursos que se têm disponíveis, saber trilhar seu caminho e conhecer seus limites, fazer parcerias para desenvolver e crescer o negócio. E mostrar que a vida real com as rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais, pois um planejamento não garante sucesso “... porque de fato hoje em dia não dá mais para fazer negócio, tentando se planejar para daqui 10 anos...” (FACILITADOR A), é preciso estar preparado para imprevistos, ser criativo, inovador.

Já nos métodos de aprendizagem o facilitador A mostra que é preciso conhecer o aluno, “... primeira coisa que tenho, bato um papo com a escola pra ter perfil de cada aluno, eu entrei no linkedIn, facebook de cada um...” (FACILITADOR A), e então partir da experiência dele para auxiliar no seu desenvolvimento, “... olhar pra dentro é uma ferramenta para você fazer um futuro mais verdadeiro...” (FACILITADOR A). Mostrar que tudo se concentra a partir das suas ações e reações, além das interações que o empreendedor faz com seu ecossistema (mundo ao redor). Auxiliar no desenvolvimento do autoconhecimento, autopercepção, identificar pontos fortes e de melhoria, além de buscar propósito e reconhecer sua *expertise*, “... é assim, não é que a gente direciona não, é fazer a pessoa descobrir, acordar pra aquilo que ela sempre fez, e ser bom naquilo...” (FACILITADOR A), usando a favor do negócio.

### **Entrevista com facilitador B**

*Workshops (4): diálogo socrático, genealogia do design, comunicação e linguagem, criação e invenção*

O facilitador B ministrou quatro workshops, diálogo socrático, genealogia do design, comunicação e linguagem, criação e invenção. Com relação aos métodos de ensino aplicados o facilitador julgou como similar para todos os workshops, "... não é uma coisa muito homogênea, do tipo todos os encontros são preparados do mesmo jeito né..." (FACILITADOR B), e o planejamento foi realizado de forma conjunta com os idealizadores da escola híbrida, o que divide responsabilidades. Busca respaldo em diferentes áreas, como histórica, artes, filosofia, poemas, para apresentar conceitos, mostrar valor, emergir temáticas e vincular referências.

"... proponho a fazer uma abordagem histórica, e uma pequena exposição ligado a história da filosofia e daí a partir dela eu tento puxar alguns tópicos mais atuais, que tocariam nas questões existenciais das pessoas, pra não ficar aquela discussão puxa ai se perde um tempo, a lá passado... a respeito ao agora..." (FACILITADOR B).

Outro aspecto destacado é que nem sempre o planejado é executado, mas não vê problema, pois acaba usando outras referências, e aquela planejada usará em outra ocasião apropriada, pois acredita no ensino fluído, de acordo com as discussões que surgem e imergem do grupo, e não forçadamente só porque houve um planejamento prévio.

"... outra referência que eu tinha vontade de colocar, eu vou colocar em uma hora nada haver com o que eu estava imaginando, mas nada disso pra mim é um problema é isso, problema seria se eu ficasse forçando a barra pra enfiar goela abaixo..." (FACILITADOR B).

E também buscou trabalhar com o significado, origem e uso do design, visto que, a escola híbrida trata sobre *design thinking*.

O facilitador B para os métodos de aprendizagem acha que conhecer o grupo e suas características auxilia no uso de argumentos e perguntas chaves, as quais precisam ser estimulantes à participação e interesse de todos.

"...uma coisa que pesa bastante é o grupo né, pra mim é muito difícil a primeira atividade por que eu não conheço o grupo... pra mim a ferramenta é fomentar perguntas... provocar uma espécie de dialogo, de conversa, que as pessoas também falam, conversem, se coloquem, respondam, se sintam até instigadas, tocadas, um pouco

perplexas, pra que elas se coloquem, isso pra mim é chave, (FACILITADOR B).

Outra preocupação do facilitador em se preparar para ouvir os participantes, estar disponível para captar novas descobertas. Acredita que a aprendizagem é pontual, conforme o curso da conversa e acredita que deva se conectar com o que está acontecendo lá fora, como, por exemplo, tratar de artes dentro de uma exposição de artes, podendo aproveitar todos os recursos disponíveis para fomentar as discussões e aprendizados.

“... às vezes assim as coisas mais significativas pra mim, são pontuais no momento da conversa, ou são oportunidades circunstanciais que acabam surgindo, tanto de coisas que as pessoas colocam no grupo, quanto do momento em que o curso acontece... levei a turma no MASP, na exposição do Gaudí...” (FACILITADOR B).

### **Entrevista com facilitador C**

*Workshops (6): Sensing divergente, Sensing convergente, visioning divergente, visioning convergente, prototipação divergente, prototipação convergente*

O facilitador C realizou seis workshops, para apresentar e expor os alunos ao processo de *design thinking*, assim os workshops foram: *sensing* divergente, *sensing* convergente, *visioning* divergente, *visioning* convergente, prototipação divergente e prototipação convergente. Acredita que o *design thinking* trata-se de uma abordagem de ensino, a qual primeiramente está ligada ao modelo mental, e posteriormente, a aplicação de ferramentas. Tem convicção que o grande desafio é mudar o modelo mental das pessoas, que querem revolver os novos problemas, com a mesma forma de pensar/abordagem.

O *design thinking* é um modo de pensar, agir e conectar serviços, produtos e pessoas, “...o mindset é muito mais que a aplicação da ferramenta...é muito mais a forma com que você enxerga e como você pensa no problema entendeu...” (FACILITADOR C), e existem vários ferramentas de apoio que podem ser usados em cada fase do *design thinking*.

“...trabalho de mudança de modelo mental na cabeça das pessoas, que as pessoas estão acostumadas a fazer de um jeito, de abordar os problemas da mesma forma, de olhar pra ela sem considerar o usuário no centro do desenvolvimento, e o design thinking já prega este outro lado...” (FACILITADOR C).

O método de ensino aplicado passou pelas fases de *sensing*, *visioning* e *prototyping*.

Os métodos de aprendizagem aplicados para o *sensing* correlacionou o momento de ir a campo, livrar-se das pré-concepções para observar o comportamento das pessoas, o que realmente sentem, pensam e vivem. Algumas ferramentas de apoio são: mapa de empatia, jornada do usuário, etc.

“...sensing, nada mais é do que imersão...pode chamar de entendimento, pode chamar de pesquisa... o desafio que você vai atuar, qual a pergunta que você quer responder, você tem que sair, tirar sua bunda da cadeira, tirar todas as concepções que você tem da sua cabeça, e ir lá fora pra você ver e entender como é que acontece...” (FACILITADOR C).

A forma de aprendizagem aplicada para o *visioning* relaciona-se ao momento de ideia e ação, ou seja, ideação, que vem após a observação e informações colhidas, e nesta fase é preciso buscar especialistas e parcerias que ajudarão a pensar em um novo caminho/alternativa. E após ter muitas opções, selecionar algumas para prosseguir. Ferramenta de apoio: *brainstorm*, etc.

“...visioning que é tipo assim, dada toda essa análise eu consigo talvez desenhar a jornada do usuário, o mapa de empatia... ou outra qualquer tipo de lente que eu aplico aquela informação, pra eu ter ela de uma forma mais, de um ponto de vista mais útil para meu entendimento, pra minha geração de ideais... dado a tudo isso aqui que eu vi, o que eu consigo imaginar de ideal, colocar pra fora, e ter gente junto pra me ajudar nisso aqui pra pensar em coisas completamente diferentes...” (FACILITADOR C).

E a forma de aprendizagem aplicada para *prototyping* ou prototipação é testar as ideias, “...prototipação é nada mais que você poder testar estas ideias no, num cenário mais próximo da realidade...” (FACILITADOR C), tornar tangível em forma de um protótipo, para ser testado pelo usuário. O *prototyping* também é o momento de observar os usos e feedbacks, se despidendo de todas as

informações colhidas e sabidas, para que se tenham novas análises e busque ajustes e aperfeiçoamentos, otimizando recursos de tempo e dinheiro. Algumas ferramentas de apoio são: *storyboard*, protótipo *offline* ou *online*, de realidade aumentada, *mokap*, etc.

“... e agora você vai ter que montar um tipo de protótipo, que seja um protótipo digital, um protótipo offline, seja um protótipo onde você fez um storyboard, seja um protótipo de realidade aumentada, seja um protótipo tipo um mokap...” (FACILITADOR C).

### **Entrevista com facilitador D**

*Atividades (3): 30 30, proporção áurea, peer coaching e Realização do evento (jantar)*

O facilitador D na atividade 30 30 (trinta trinta) os métodos de ensino era permitir que os participantes pudessem experimentar ser vulnerável na frente dos seus pares, “... útil para líderes receberem *feedbacks*, como eles parecem a primeira vista, principalmente para escutar se a presença silenciosa e presença verbal se tem um alinhamento...” (FACILITADOR D).

E para o facilitador D receber *feedbacks* dos pares, ser um líder e alinhar posturas suas verbais e não verbais, além de perceber sua evolução e autoconhecimento, foi o método de aprendizagem aplicado.

Na atividade proporção áurea o facilitador D utilizou como método de ensino um jogo vivencial, compartilhamentos e trocas de experiências boas e ruins vividas.

“...vivenciada como um jogo, um caminho que você vive, então cada casa da espiral é um ano da sua vida como um todo...traduz os movimentos da vida... em ciclo, e fases...e depois você vai para o ano mais doloroso e encontra outros...compartilha e tem uma troca...isso ajuda você se conhecer, tanto escutando a historia dos outros...” (FACILITADOR D).

E nos métodos de aprendizagem buscou permitir o autoconhecimento, por meio do reconhecimento das fraquezas, saber como conviver e aceitar, e

também reconhecer os pontos fortes, para saber como se transformar num líder.

“...o autoconhecimento é a finalidade do programa, pois é só se conhecendo bem você sabe como liderar...líder tem muito haver com o que você é, você pode ser um bom líder no setor público e uma péssima líder no setor privado...tem muito haver o que vem de dentro pra fora e o contexto...” (FACILITADOR D).

Para a atividade de *peer coaching* o facilitador D nos métodos de ensino abordou sobre a importância e papel do coach e as diferença do *coach* e do adviser / mentor:

“...eles aprendem logo de cara a diferença entre aconselhamento e coach...qual a diferença de você dar um conselho, uma solução uma resposta para um problema e você atuar como um coach, o coach ele não dá respostas, ele só faz perguntas, ele só aprofunda...” (FACILITADOR D).

Saber como liderar sua equipe e tirar o máximo de cada integrante, usando sessões de *peer coaching*, dois participantes que trabalham juntos e tem como experimentar na prática o que é ser um *coach* e um *coachee*.

Já pelos métodos de aprendizagem era possível experimentar o papel do *coach*, desenvolvendo a empatia e a escuta, e assim, aprender praticando com as sessões de *peer coaching*, em que há a relação do *coach* e do *coachee*, que buscam o desenvolvimento de suas carreiras e vidas.

“...a intenção do peer coach ..é facilitar o desenvolvimento do par, já que ele esta fazendo o coach para alguém ele desenvolve empatia, autoridade...desenvolver escuta...desenvolvendo seu time, tirando o melhor de cada um...” (FACILITADOR D).

Como o facilitador D acompanhou todo o grupo principalmente no desafio de realização, comentou sobre o método de ensino aplicado. Disse que o intuito foi desenvolver um desafio de realização com intervenção real, em que foi entregue um tema central e alguns requisitos, e deixaram os participantes vivenciarem o dia a dia de levantar um projeto do zero, executar e entregar um resultado relevante a todos. “...o maior desafio é um grupo de pessoas sem escala de poder realizar algo juntos, sem que tenha um líder, alguém comandando...uma tomada de decisão em grupo...” (FACILITADOR D).

Como métodos de aprendizagem o intuito era o participante aprender a dialogar, discutir e considerar a decisão do grupo, lidar com conflitos, ser protagonista, "... em alguns momentos até surge uma espécie de um líder..." (FACILITADOR D). Foi preciso buscar resultados relevantes para o grupo e com propósito para colaborar para um mundo melhor. Em meio aos desafios e caos, saber organizar para atingir resultados significativos.

"... participantes foi a catarse, que ele viram que eles fizeram algo relevante, incrível, pra eles mesmo.. é uma metodologia que tem uma intervenção real no mundo, que é pura realidade, que eles tiveram que levantar recursos, trabalhar juntos..." (FACILITADOR D).

### **Entrevista com facilitador E**

*Workshop (1): Projetos, e Atividades (4): Checkpoint 1, Checkpoint 2, Checkpoint 3, Checkpoint 4*

O facilitador E trabalhou com gestão de projetos, sem focar em uso de ferramentas, técnicas ou etapas de gerenciamento de projetos, mas direcionar para a realização de um projeto real.

"... vocês realizassem em alguma coisa e aí tinha dois caminhos para a gente seguir, o primeiro era a gente queria dar um mínimo de ferramentas de gestão de projetos, mas a gente não queria dar ferramentas de gestão de projetos, o que eu quero dizer, é que a gente não queria que fosse um curso quadrado, que ficasse preocupado em dar ferramentas de PMO do material do PMI do PMBOK aquela coisa toda, mas o grupo pelo menos entendesse que tinha alguns passos que seriam interessantes seguir, como a definição clara de ambiente, o escopo, entender o que está composto dentro dessa entrega..." (FACILITADOR E).

O professor tem um papel de mentor dos alunos e do projeto, para foca em observar e auxiliar o grupo para os pontos que é preciso melhorar.

"...a gente conseguiu entender, olha comunicação não tá funcionando, ou então a divisão do trabalho não está ok, ou então vocês não estão dando tempo, ou tá faltando se organizar, ou então uma esfera de decisão que não está muito bem feita..." (FACILITADOR E).

O mentor utiliza-se de momentos checkpoints, ou seja, encontros e conversas, para saber qual é o caminho que está sendo percorrido e quais são as necessidades do grupo e projeto.

“...checkpoints é um importante... porquê ele é o que perseguia o que permitia que a gente conseguisse entender para onde o grupo estava indo, caminhando, e saber quais eram as necessidades do grupo, as necessidades não que o grupo precisava ser resolvido, mas aonde o grupo precisava ser orientado...” (FACILITADOR E).

O facilitador E voltado à aprendizagem dos participantes permitiu por meio da vivência de um projeto de verdade a experimentação da gestão de projetos em um grupo grande, que precisa se organizar, comunicar, dividir e realizar um desafio lançado.

“... o que eu tô fazendo, o que é necessário, a organização do trabalho, que a gente tem que fazer uma divisão do trabalho para ser mais efetivo, em uma divisão de trabalho exige o mínimo de organização do grupo, de comunicação, enfim, a ideia era que a gente fosse dando pautas mínimas, para que o grupo fosse lidando com isso e sentindo necessidades...” (FACILITADOR E).

Usar a experiência de cada participante para gerar novos conhecimentos. Aprender como funciona o gerenciamento de um projeto e qual os papéis que precisam ser desenvolvidos. Buscar recursos, humanos e financeiros, parcerias, monitorar o tempo, atividades e recursos para atingir o objetivo final do desafio.

“... a gente conseguiu colher da sala a dinâmica, as pessoas conseguem entender que dá para fazer, que era possível, que fizeram sem recurso, sem nada, uma mobilização, que as coisas estão a disposição, então quebra um pouco daquele paradigma, como é que eu vou fazer se o chefe não mandou, se eu não tenho orçamento, como é que eu vou fazer...” (FACILITADOR E).

## **Entrevista com facilitador F**

*Workshop: Tendências e oportunidades*

O facilitador F disse “... trabalho com metodologias ativas... trabalho lúdico e ao mesmo tempo participativo...” (FACILITADOR F), com uso de vídeos, fotos,

palavras chave, cases para contextualizações e dinâmicas que usam experiência do usuário, criatividade, associações, e realidade para criação de oportunidades de negócios.

“... depois a gente falou um pouco sobre crise e oportunidade, eu passei um vídeo sobre crise comparando um pouco com surgimento do universo... a partir de crise... e também no Brasil... fez uma atividade que eles, começaram identificar o que vem acontecendo na história dos negócios...” (FACILITADOR F).

Uso de referências como Edgar Dale e Paulo Freire, que reforçam o uso não somente da leitura, audição e fala, mas a prática, a partir do que se sabe e há interesse.

“... eu trabalho de uma forma que eles participem e atuem na construção do conhecimento, eu trabalho com a pirâmide de conhecimento de Edgar Dale... Paulo Freire aprender a partir do que eles sabem... o que eles ouvem não aprendem, mas o que eles fazem, eles assimilam...” (FACILITADOR F).

Focado na aprendizagem o facilitador F permitiu aos participantes:

“... a gente conseguiu fazer um painel colaborativo... importância de entender o usuário como ele é, e não querendo fazer a oportunidade em cima do que o empresário enxerga... trouxe alguns casos como o da Goodyear, Sucrilhos, como da própria penicilina...” (FACILITADOR F).

E assim, usou e permitiu aos participantes fazerem associações para criar e pensar em oportunidade de negócios.

“... cada um pegou 3 (três) palavras e eu mostrei uma foto do pessoal trabalhando no campo, e a partir dessas fotos e das palavras, que eram as mais diversas, eles tinham que criar oportunidades...” (FACILITADOR F).

## **Entrevista com facilitador G**

### *Workshop: Pensamento sistêmico*

O facilitador G misturou referências e dinâmicas “... eu não acredito em um método, acho que o quanto mais vira lata for a aula melhor... viralata significa uma mistura sem pedigree marcado... soma de referências e misturas...um remix mesmo, do que eu conheço aplicado aquele contexto...” (FACILITADOR G). E o professor é um *coach* que auxilia os participantes:

“...tem algumas inspirações que influenciam como eu dou aula, uma delas é a TEAM ACADEMY uma escola de empreendedorismo finlandesa...eles enxergam que o professor ficou completamente obsoleto, na verdade as pessoas tem que aprender a aprender, aprender fazendo, e o professor muito é muito mais um coach, um publicador, do que simplesmente aplicação de conteúdo...” (FACILITADOR G).

Utiliza a teoria U “... ajuda o indivíduo transformar de forma sustentável, estabelecendo um link entre o sistema e o self, uma das etapas das teorias fundamentais é o presency, é observar o futuro que vai nascer agora...enxergar o que ficou obsoleto, enxergar o novo que quer nascer...” (FACILITADOR G).

Usa elementos como música, vídeo, conversa, momentos de silêncio, dialogo de qualidade e as premissas como saber ouvir, respeito ao que foi dito, suspensão de julgamento e falar de forma direta e objetivo o que se pensa sem rodeios. E o facilitador G “...*toda vez que eu sinto que tem uma baixar de energia, faço um intervalo, mudo radicalmente o rumo da conversa, tudo pra estimular o poder da presença..*”.

Com foco na aprendizagem o facilitador G promove momentos reflexivos, de introspecção, provocando links com o que está sendo exposto e o que deve ser construído no âmbito individual, profissional ou pessoal.

“... eu levo conteúdo, mas também levo dinâmicas que as pessoas tem que fazer reflexão individual sobre o assunto, sobre o tema, pra fazer um link sobre o que esta sendo exposto e o que deve ser construído no âmbito individual de cada um, pode ser profissional ou pessoal...” (FACILITADOR G).

## **Entrevista com facilitador H**

*Workshop: Liderança facilitadora*

O facilitador H buscou contextualização, teorização e vivencia, “... na metodologia tem uma coisa mais vivencial e outra mais teórica... e nem sempre é mega teórica, as vezes é uma contextualização da coisa...” (FACILITADOR H), para abordar sobre uma liderança facilitadora, “...trazer o olhar do

facilitador, um líder que no dia a dia tem seus projetos, negócios, enfim... este líder fosse menos autocrático e mais facilitador...” (FACILITADOR H). Ou seja, uma liderança horizontal, com base em arquétipos como círculo, “... essa coisa de o círculo, escutar com atenção, falar com intenção, focar no que é importante, cuidar do bem estar do grupo...” (FACILITADOR H).

Usou algumas referências como autores como Eric Hosten, Frederic Laloux's, Yung, Edgar Henry Schein, publicações *World café*, *World of questioning*, *Reinventing organization*, além de práticas vivenciadas e aplicadas por consultores da sua rede de contatos, “... diria que eu acesso estas bolsa de experiências estáticas, que nem sempre estão reportadas em livros, mas estão ai vivendo...” (FACILITADOR H).

Para aprendizagem o facilitador H permitiu a vivência da liderança facilitadora na tomada de decisões de grupo pequenos e grandes, com efeitos horizontalizados que atendam o grupo.

“...os próprios alunos foram convidados na segunda parte da aula para definirem os acordos do grupo... e fizessem um processo de consenso... e foi muito interessante porque eles usaram os conceitos que a gente usou, conversou e vivenciou no começo...eles praticaram isso...e um chamando da atenção dos outros para aquilo que o círculo não permitia...” (FACILITADOR H).

Além da troca de percepções com o facilitador sobre novas perspectivas de liderança, que possam levar para vida profissional e pessoal, “...me coloquei mais como facilitadora do que como professora... eu trouxe a minha experiência, eles trouxeram a deles...e no final não tinha uma resposta certa, tinha uma discussão, um ponderação...” (FACILITADOR H).

### **Entrevista com facilitador I**

*Workshops e atividades (11): atividade peer coaching, atividade pitch dos desafios de solução, atividade pitch do projeto pessoal, atividade trilha, atividade máster chefe, atividade paintball, desafio de atitude 1: atividade principal pontes e bombas e viagem do gerente de vendas, desafio de atitude*

2: *atividade principal seis chapéus, desafio de atitude* 3: *atividade principal fábrica de palavras, desafio de atitude* 4: *atividade principal audácia, outros desafios de atitudes: extra sala, e modelo de negócio*

Na atividade de peer coaching o facilitador I fez a explicação e conceituação do processo de *coaching*, com objetivo de desenvolver o *mindset* de *coach* e facilitar o desenvolvimento do outro.

A primeira rodada em trios, com os papéis do *coach*, *coachee* e observador, todos experimentariam todos os papéis. Cada rodada tinha 10 minutos e mais 5 minutos de feedbacks, do *coach* para o *coachee*, e mais 5 minutos do observador para o *coach*. A segunda rodada em pares, com papéis de *coach* e *coachee*, com tempo determinado, e a troca de papéis entre o par.

As sessões de *peer coaching* prosseguiriam ao longo do curso, extras aulas e entre o par formado, e cada um deveria fazer o seu plano de desenvolvimento individual e anotar *insights*.

Cada aluno, uma vez por mês, poderia procurar um *coach* profissional da escola Polifonia para aprimoramentos. As sessões de *coach* com os profissionais seriam subsidia pela escola (70%), e os outros (30%) fica por conta do aluno, essas sessões não são obrigatórias.

Como aprendizagem cada participante teve a vivência de ser *coach*, como guiar outras pessoas, e também de *coachee*, como ser guiado e se autoconhecer, e o que fazer com isso. Os participantes tiveram dois momentos controlados de experimentação do processo de *coaching*, e também puderam realizar sessões de *coaching*, hora como líder, hora como liderado, e até junto a um profissional, para aprender a desenvolver o outro e autodesenvolver, em projetos pessoais e profissionais.

“... esse é o objetivo do peer coaching e foi essa forma que a gente implementou, bem eles, como líderes, empreendedores, em algum momento na jornada dele, eles terão que liderar pessoas, e uma parte importante do processo de liderança é você fazer o coaching dos seus funcionários, você interage com eles e dá para eles

indicações de como eles podem se desenvolver pessoalmente e profissionalmente...” (FACILITADOR I).

O facilitador I para os pitches do desafio de solução deu a cada grupo de 3 a 10 minutos para apresentarem uma ideia, solução ou projeto, de forma objetiva, clara, sucinta, “... o objetivo da técnica de pitch é você apresentar uma ideia, não só uma ideia, mas você apresentar de uma forma que a pessoa convença a outra sobre os benefícios...” (FACILITADOR I).

Os feedbacks foram realizados pelos facilitadores, potenciais patrocinadores e demais participantes, com intuito orientativo e de provocar melhorias. Os tópicos abordados podem ser avaliação da ideia por trás do projeto, razões para investir no negócio, argumentação, uso de distribuição do tempo, postura, linguagem e sugestões de melhoria. Os feedbacks dos participantes geralmente são captados por meio do preenchimento de um formulário padrão. E cabe aos potenciais investidores / patrocinadores a sessão de perguntas que será direcionada ao grupo/representante que realizou o pitch para responder.

Para a aprendizagem o pitch é um momento específico de experimentar qual a melhor forma de vender uma solução, conseguir investimento, parceiros, equipe e clientes.

“...empreendedores em algum momento eles vão ter que convencer pessoas a apoiarem os projetos deles seja para trazer as pessoas para a equipe para levantar recursos para conseguir parcerias eles estão sempre tendo que vender os projetos deles e o objetivo do pitch é eles dominarem essas técnicas...”

Além do participante vivenciar como é receber e lidar com os feedbacks, ficar preparado para a sessão de perguntas e repostas, que acontece após o pitch, geralmente feita pela banca.

O facilitador I no pitches do projeto pessoal cada participante escolheu uma data, e no início, ou próximo ao intervalo ou no final da aula, teriam 3 (três) minutos para fazer o *pitch* do seu projeto pessoal. O facilitador I e demais participantes fariam anotações no formulário padrão, o qual seria entregue para

quem apresentou. A intenção era usar os feedback para melhoria do *pitch* e do projeto. O facilitador gravou em vídeo cada pitch, enviou ao participante, juntamente com comentários, por escrito, sobre os pontos fortes, fracos e sugestão de melhorias.

“...o bom pitch tem que ser sucinto tem que ser objetivo tem que deixar claro o que você espera da pessoa que tá ouvindo qual o seu objetivo com aquele pitch mostrar a proposta de valor do negócio com projeto e tem que tocar nas pessoas de forma a engajar esses são os principais critérios...” (FACILITADOR I).

A aprendizagem foi o participante simular e experimentar como é apresentar a seu projeto pessoal. E com os feedbacks do facilitador (vídeo e comentário) e dos participantes (formulário padrão) realizar melhorias no seu projeto e apresentação.

Na atividade da trilha de 30 a 45 minutos em uma mata fechada, por meio de um trajeto previamente planejado, e com dificuldades físicas reais, tinha dois objetivos, um “... era promover integração aos participantes é uma das primeiras atividades...” (FACILITADOR I) e outra “... fazer uma analogia com a jornada que eles estão iniciando, um projeto deles...” (FACILITADOR I).

No fechamento da atividade todos sentados e olhando para o horizonte, rodeado de uma bela paisagem, iniciaram com as analogias e reflexões sobre a jornada de aprendizagem que seria feita durante o curso. Cada participante deu uma nota de 0 a 10, sendo 0 o menor grau de dificuldade e 10 maior grau de dificuldade com relação a trilha. As pessoas que deram mais de que 7 e menor que 3, foram convidados a explicar seus motivos, e partir daí outras reflexões e analogias surgiram.

Na atividade de *Paint Ball* o facilitador I dividiu em pequenos grupos, e o objetivo era um invadir o território do outro, passando pelos adversários até conquistar a bandeira, para isso usaram equipamentos especiais. A cada 15 minuto foi feita uma rodada. No fechamento, em círculo, discutiram sobre o

trabalho em grupo, estratégias, comunicação, liderança, enfrentamento dos medos, frustrações, riscos para viabilizar seu projeto.

A aprendizagem foi vivenciar um jogo arriscado que envolve sentimentos e ações reais, que simulam a realidade da vida do empreendedor em busca de suas vitórias, passando por obstáculos e exigindo o aprimoramento e desenvolvimento de competências e atitudes para alcançar seus objetivos.

“... desafios de aprendizagem aqui são diversos, o primeiro é trabalho liderança e comunicação... aprenderam na primeira rodada. Para segunda rodada... os objetivos eram mais profundo como você lida com sentimento de medo, como você encara risco, e como você supera obstáculos e desafio dessa natureza... coisas que nos paralisa, que nos impedem de assumir riscos... medo do fracasso, quando a gente vai enfrentar nossos desafios para atingir nossos objetivos de vida...” (FACILITADOR I).

Ainda com o facilitador I, no desafio de atitude 1, a atividade ponte e bombas foi pediu, primeiramente, dois voluntários, um que comece uma história e outro que termine esta história. Os demais voluntários foram entrando na história entre estes dois primeiros personagens, hora para conectar as duas pontas, e hora para desconectar. A atividade levou de 15 a 20 minutos.

A aprendizagem era exercitar dois tipos de criatividade, uma que conecta histórias coerentes, e que permite novas possibilidades, e outra que cria conexão a partir do desconectado, a partir de algo disruptivo, inovador, “...o objetivo particularmente de mostrar dois tipos de criatividade... que conecta ideias e a criatividade que usa a imaginação e o caminho de multidiferentes conexões...” (FACILITADOR I).

Outra atividade dentro do desafio de atitude 1 foi a viagem do gerente de vendas, que por meio do trabalho em grupo, a partir de algumas orientações dadas pelas folhas de instruções, o time tinha que calcular o tempo que o gerente de vendas de uma empresa levou de uma cidade a outra.

O facilitador I observou alguns pontos: como o grupo trabalhava, como desenvolviam o raciocínio, a comunicação, interação e compartilhamento das informações. O facilitador I em alguns momentos entrou na discussão para dar

dicas, e assim voltar na posição de observador do comportamento do grupo. Após 60 minutos de atividade, os pequenos grupos, de 6 a 8 pessoas, não conseguiram chegar a uma resposta.

A aprendizagem é vivencial e busca a reflexão do grupo com relação aos pressupostos e paradigmas que cada participante tem e limita o grupo de chegar a uma solução.

“...e aí que a gente entra no objetivo do exercício, quer mostrar como os paradigmas influenciam no processo de resolução de problemas, então eles partem de pressupostos errados, assumir coisas que não são verdadeiras, e esses pressupostos acabam levando eles a caminhos que não vão resolver os problemas...” (FACILITADOR I).

Até mesmo soluções criativas e inovadoras. E os participante aprendem a partir do erro.

“...aprendizado que eles tiveram com o exercício principalmente naquele, no qual pressuposto impedem você de pensar na solução mais criativa, mais inovadoras, a solução correta que requer que você se livre dos seus pressupostos para resolver o problema, então é um exercício feito para eles errarem e a partir do erro eles aprendem isso...” (FACILITADOR I).

Já no desafio de atitude 2, na atividade principal, técnica dos seis chapéus o facilitador I apresenta 6 (seis) chapéus de cores diferentes, a qual cada cor tem um significado e papel a ser desempenhado, preto pessimista, amarelo otimista, azul líder, branco criativo, verde detalhista.

Cada um teria a oportunidade de experimentar até 3 (três) deles, e assim olhar o problema sob a perspectiva que lhe fosse colocada conforme o chapéu, ou seja, o papel.

“... exercício visa mostrar para as pessoas que a gente tem um jeito e pensar e esse jeito é um jeito único que nos leva a chegar a conclusões e resolver problema e que quanto maior diversidade de pensar e ponto de vistas diferentes mais respostas para possíveis soluções diferentes a gente pode mostrar para os problemas que nos são apresentados...” (FACILITADOR I).

O problema usado foi a viagem à lua, problema clássico da NASA, no qual o grupo perdido na lua devem discutir quais os utensílios que devem manter e a ordem de prioridade. "... na verdade não importa as respostas, mas o que importa é a discussão que vai ser dada porque cada um defende o seu ponto de vista, que tem que ser aquele utensílio naquela ordem..." (FACILITADOR I).

Como aprendizagem o facilitador I buscou mostrar que há pontos de vistas únicos, mas que é preciso exercitar outros por meio da empatia, para trabalhar com pessoas, times e problemas diferentes, e, ainda sim, alcançar bons resultados.

No desafio de atitude 3 a atividade principal foi a fábrica de palavras, em que o facilitador I dividiu em grupo de 6 (seis) pessoas, e distribuiu as orientações, tarefas e responsabilidades, eles atuavam em dois cenários, um com regras e outro com liberdade. Os grupos trabalharam com o desafio de formulação de palavras e frases, e aquele que teve o maior número de frases aceitas seria o vencedor.

A aprendizagem estava relacionada a distribuição de tarefas e papéis, correlacionado às funções e cargos dentro de uma empresa. O cenário de regras e liberdade era um paralelo aos desafios diários do empreendedor, hora tendo que saber agir por meio de regras, e hora livre tendo que ser inovador, aprendendo a balancear os esforços dos times e dos momentos.

"... os objetivos dos exercícios que é demonstrado, o que é o trabalho em equipe, como que você designa as pessoas certas, funções certas, como você administra como você melhora processo, até que ponto as regras, funções, cargos são importantes para ação de um time, para uma tarefa como esta até que ponto as regras atrapalham, tem que ter mais liberdade, essa relação entre regras controle, e liberdade independência, como balancear essas duas coisas e ser líder como empreendedor..." (FACILITADOR I).

No desafio de atitude 4 a atividade principal foi o desafio de audácia, o facilitador I colocou os participantes em dupla, e cada par sorteou um desafio. Os desafios eram: roubar uma placa de sinalização, convencer o dono de uma loja a dar o produto de graça, ir ao supermercado e colocar coisas no carrinho

das pessoas escondido, ir num lugar público e dá um berro bem alto, enfim tarefas que tiravam da zona de conforto e desafiavam o participante ser audaz para cumpri-la.

Como aprendizagem o objetivo era refletir sobre as dificuldades, "...quem conseguiu, quem não conseguiu, porque não conseguiu, como ele faria da próxima vez diferente, e no final das contas como que isso, se ele fizer isso repetidamente como melhoraria as suas características e competências pessoais com empreendedor ou inovador..." (FACILITADOR I).

Ainda dentro dos desafios de atitudes, o facilitador I deu atividades extra sala de aula, as quais deveriam ser realizadas de uma semana para outra, e as experiências vividas e aprendizados seriam discutidos com o grupo. Como pegar o carro e a família e viajar para um lugar desconhecido, mudar a rota de ir para casa que não está acostumado, comer em um lugar diferente que nunca tenha ido, enfim, desafios que "... tiram as pessoas da sua zona de conforto e exigem que ela tome atitude e que façam coisas que elas normalmente não fariam, esses eram os objetivos das atividades..." (FACILITADOR I).

A aprendizagem foi justamente experimentar o diferente, sentir como é sair da zona de conforto, refletir como atuar com o desconhecido e como aprender com isso, e "... qual é o seu perfil a partir dos resultados que você obtém de certas atividades, então você vai muito bem algumas e mal em outros... você vai tentar compensar aquilo que sabe que você não é bom..." (FACILITADOR I).

Assim, ter autoconhecimento e perceber seus limites e perfil empreendedor:

"... os desafios que te ajuda a ter o conhecimento para saber quem é você, afinal de contas que tipo de perfil você é, o que você é bom, e o que você não é bom, por isso, que a gente encerra os desafios mostrando as pessoas que podem ser classificadas como diferentes tipos de empreendedores." (FACILITADOR I).

E por fim, o facilitador I também realizou o workshop de modelo de negócio, e "... o desafio de ensino e aprendizagem primeiro é entender o conceito de modelo de negócio até porque muita gente acha que entende..."

(FACILITADOR I). E após apresentar o conceito de modelo de negócio por meio de exemplo, da lógica de negócios e da ferramenta *Business Model Canvas*.

Dividiu os participantes em grupos pequenos, de 4 (quatro) pessoas, e no *flip chart* com um *Canvas* gigante, cada grupo escolheu um dos projetos pessoais para colocar na ferramenta de modelo de negócio. O facilitador acompanhou a montagem e após as apresentações deu *feedbacks* "... para cada turma, o que é bom, o que tem que mudar, por que tá certo, o que tá errado..." (FACILITADOR I).

Como aprendizagem os participantes tinham que desenvolver o modelo de negócio praticando, ou expondo seu projeto, ou auxiliando o colega com modelo de negócio.

## **5.7 Análise das respostas dos participantes**

Durante a participação observadora a escola híbrida já havia contratado uma consultoria de pesquisa, e com intuito de não repetir questionários e/ou perguntas, e até não estressar os participantes com diversos questionários, o pesquisador alinhou com idealizadores e consultoria o acesso aos questionários e respostas na íntegra.

### **Questionário 1**

Do questionário composto com treze perguntas, aplicado entre os dias 17 e 19 de março de 2016, com 16 (dezesesseis) respondentes dos 20 (vinte) participantes do curso, que teve o objetivo de conhecer o perfil dos participantes e explorar as expectativas e motivações para participar do curso de Protagonismo Criativo, o pesquisador analisou as respostas de cinco

questões, as quais julgou estarem relacionadas aos métodos de ensino e aprendizagem foco do estudo, sendo elas:

- O que te motivou a realizar o curso nesse momento?
- Como você espera que sejam as atividades e a dinâmica do curso?
- Qual sua expectativa em relação aos participantes do curso? De que forma você espera que a turma contribua para seu aprendizado?
- Quais competências acredita que irá desenvolver durante o curso?
- Ao término do curso você pretende?

O pesquisador considerou o questionário de expectativa porque quis verificar se estavam alinhadas com o planejamento do curso e intenção da escola híbrida com a aprendizagem do empreendedor, visto que, os participantes tinham esse perfil, intenção de empreender ou já era empreendedor.

Após a análise das respostas, o pesquisador codificou as respostas para gerar gráficos e agrupamentos por similaridade quanto às expectativas dos participantes com relação: ao curso, as atividades e dinâmicas, aos demais participantes e aprendizados, ao desenvolvimento de competências, e a aplicação do conhecimento adquirido. O Quadro 29 traz a relação feita entre as respostas dos participantes com os objetivos desse estudo.

#### **Quadro 29 - Relação das expectativas dos participantes com os objetivos do estudo**

<b>Expectativas dos participantes com relação...</b>	<b>Cruzamento das respostas para checar os objetivos do estudo...</b>
Curso	Intenção da escola híbrida
Atividades e dinâmicas	Método de ensino
Demais participantes e aprendizados, aplicação do conhecimento adquirido	Método de aprendizado
Desenvolvimento de competências	Método de ensino e aprendizagem

As repostas dadas sobre a expectativa com relação ao curso foram checadas, ou seja, se estavam alinhadas a intenção da escola híbrida. As respostas dos

participantes sobre a expectativas das atividades e dinâmicas foram cruzadas com os métodos de ensino aplicado pela escola híbrida. As expectativas dos participantes com relação aos demais colegas e aprendizado foram averiguadas com os métodos de aprendizado aplicados no curso. As expectativas de desenvolvimento das competências apontadas foram validadas com as propostas pelos métodos de ensino e aprendizagem planejados pela escola híbrida. E por fim, a expectativa de aplicação do conhecimento adquirido foi comparada aos propostos pelo método de aprendizado dos desafios, compostos pela realização dos workshops e atividades.

**Gráfico 1 - O que te motivou a realizar o curso nesse momento?**

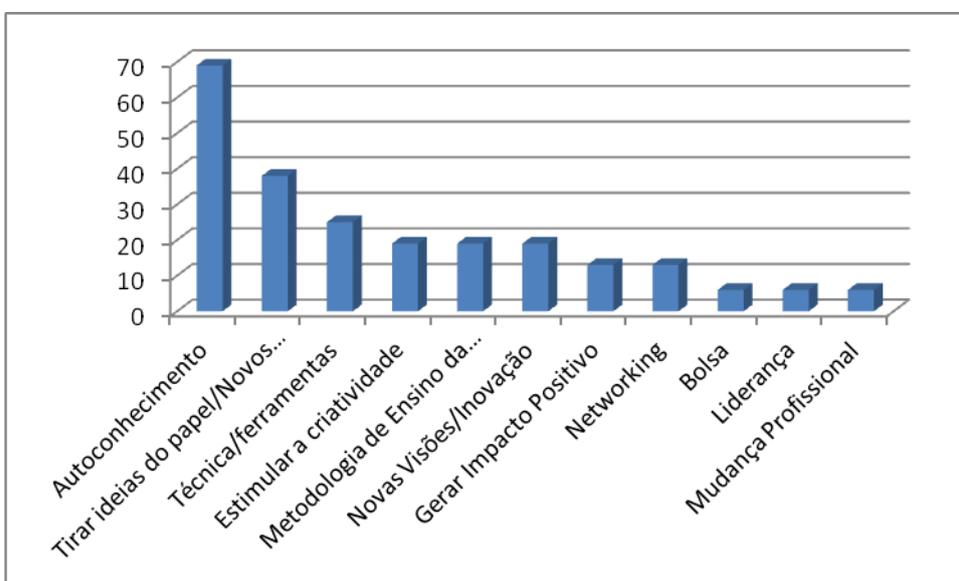


Gráfico elaborado pelo autor

Como era possível sinalizar mais de uma opção, em ordem decrescente, os participantes tinham a expectativa que o curso proporcionasse o desenvolvimento do autoconhecimento (69%), o auxílio para tirar ideias do papel e criar ou ajustar o novo negócio (38%), técnicas e ferramentas (25%), estimular a criatividade (19%), a metodologia de ensino proposta pela escola híbrida Polifonia (19%), permitir e estimular novas visões provocando inovação (19%), gerar impacto positivo (13%), networking (13%), bolsa de estudo para o curso (6%), liderança (6%), e mudança profissional (6%). O autoconhecimento foi o motivo que mais despertou os participantes para buscar uma escola híbrida / um curso diferente aos tradicionais, o que culminou com uma das

competências propostas pela escola híbrida do estudo. E de modo geral, as expectativas apontadas, exceto bolsa de estudos, são direcionadas à formação do empreendedor, e foram foco da escola híbrida com o curso de protagonismo criativo, detalhamento que foi apresentado na análise de cada workshop e atividade dos desafios.

### Gráfico 2 - Como você espera que sejam as atividades e a dinâmica do curso?

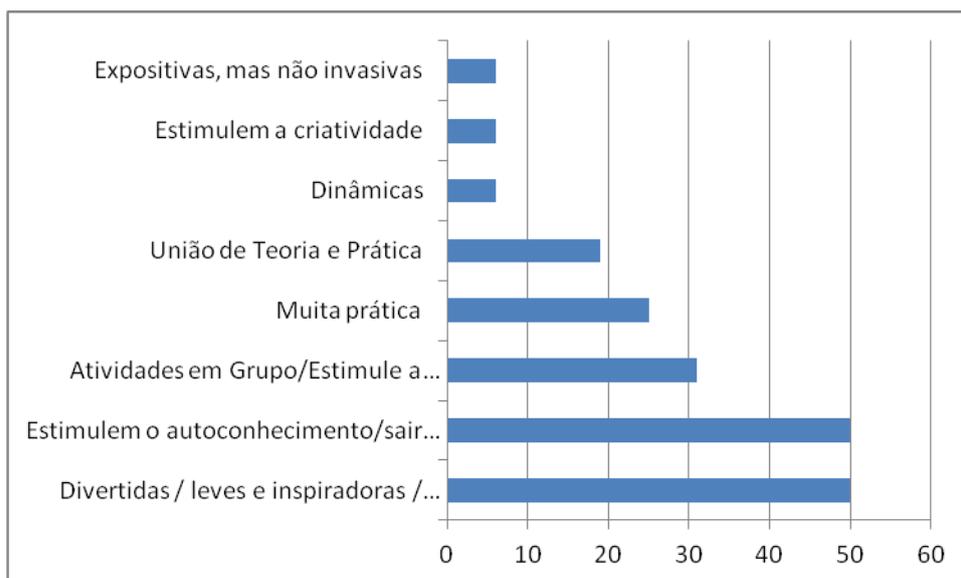


Gráfico elaborado pelo autor

De forma aleatória e podendo escolher mais de uma opção, os participantes relataram às expectativas com relação às atividades e dinâmicas que seriam aplicadas no curso, em ordem decrescente, foram atividades e dinâmicas que fossem divertidas / leves e inspiradoras / surpreendentes (50%), estimulem o autoconhecimento / permitindo sair da zona de conforto / provocar reflexões (50%), atividades em grupo / estimulasse a relação em grupo (31%), trouxesse muita prática (25%), unisse a teoria e prática (19%), tivesse muitas dinâmicas (6%), estimulasse a criatividade (6%), e fossem expositivas, mas não invasivas (6%). A maioria buscava atividades e dinâmicas divertidas, inspiradoras, surpreendentes, que estimulasse o autoconhecimento, sair da zona de conforto e reflexões, propostas alinhadas aos métodos de ensino da escola híbrida. Trabalhar em grupo e com grupos, usar a prática e uni-la a teoria, também foram evidenciadas nos métodos de ensino aplicados.

### Gráfico 3 - Qual sua expectativa em relação aos participantes do curso? De que forma você espera que a turma contribua para seu aprendizado?

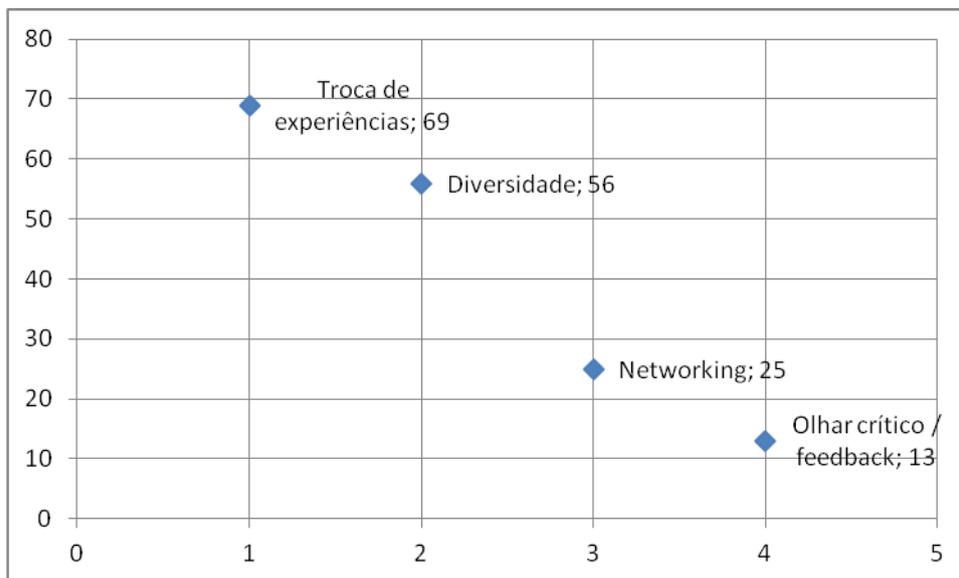


Gráfico elaborado pelo autor

Dentre os elementos mais citados com relação à expectativa de interação com o grupo e contribuição disso para o aprendizado de cada um, em ordem decrescente foram citadas as troca de experiências (69%), a importância de se ter diversidade dentro do grupo (56%), a relação de networking (25%) e ter sobre seu projeto um olhar crítico, com feedbacks diretos que pudessem melhorar o negócio ou ideia (13%). A troca de experiência foi o item mais valorado pelos participantes, o que está intrinsecamente ligado ao método de aprendizado da escola híbrida estudada. A diversidade do grupo foi também um referencial para a seleção dos participantes, feita por vários workshops sensibilizadores, os quais se repetiram com alguns grupos de convidados, em datas distintas, para que no final, os idealizadores identificassem perfis diversos para formar a turma que ficaria por 5 (cinco) meses na escola híbrida. O Quadro 30 ilustra o perfil dos participantes da turma observada pelo pesquisador.

#### Quadro 30 - Perfil dos participantes

Estado civil	11 solteiros (69%) 5 casados (31%)
--------------	---------------------------------------

<b>Escolaridade</b>	38% ensino superior 62% com pós-graduação
<b>Tempo de formado</b>	19% menos de 4 anos 44%, entre 5 e 9 anos 12% entre 10 e 14 anos 12% entre 15 e 20 anos 13% mais de 21 anos
<b>Graduação</b>	Arquitetura e urbanismo 2 Administração 2 Direito 2 Desenho industrial 1 Engenharia 2 Geologia 1 Processos gerenciais 1 Publicidade/propaganda e marketing 2 Relações públicas 2 Tecnólogo em marketing 1
<b>Pós-graduação</b>	Direito 1 Empreendedorismo 1 Finanças 1 Marketing 4 Moda e criação 1 Negócios 1 Projetos 1
<b>Situação profissional e setor de atuação</b>	<b>38% empreendedores (com negócio próprio)</b> Aulas de inglês Alimentação saudável Construção civil Favelas negócio social Educação (setor de sonhos)  <b>63% vínculo empregatício</b> Educação Indústria química Inovação internet / E-commerce Marketing terceiro setor (saúde / combate à má nutrição) Varejo Varejo online Vestuário e calçados (indústria esportiva)

Quadro elaborado pelo autor

O *networking* (rede de contatos) entre os participantes é algo e alvo do curso, tanto dentro das sessões de desafios de realização, solução, atitude, quanto nos *pitches* dos projetos pessoais. E por fim, o *feedback* é feito tanto pelos idealizadores, facilitadores e entre os próprios participantes, usado e formalizado nos *pitches* dos projetos pessoais, com o preenchimento das fichas de *feedback* (o que o *pitch* tem de bom, como o *pitch* pode melhorar, como posso ajudar no projeto), e elemento chave e fomentado durante todo o curso.

#### Gráfico 4 - Quais competências acredita que irá desenvolver durante o curso?

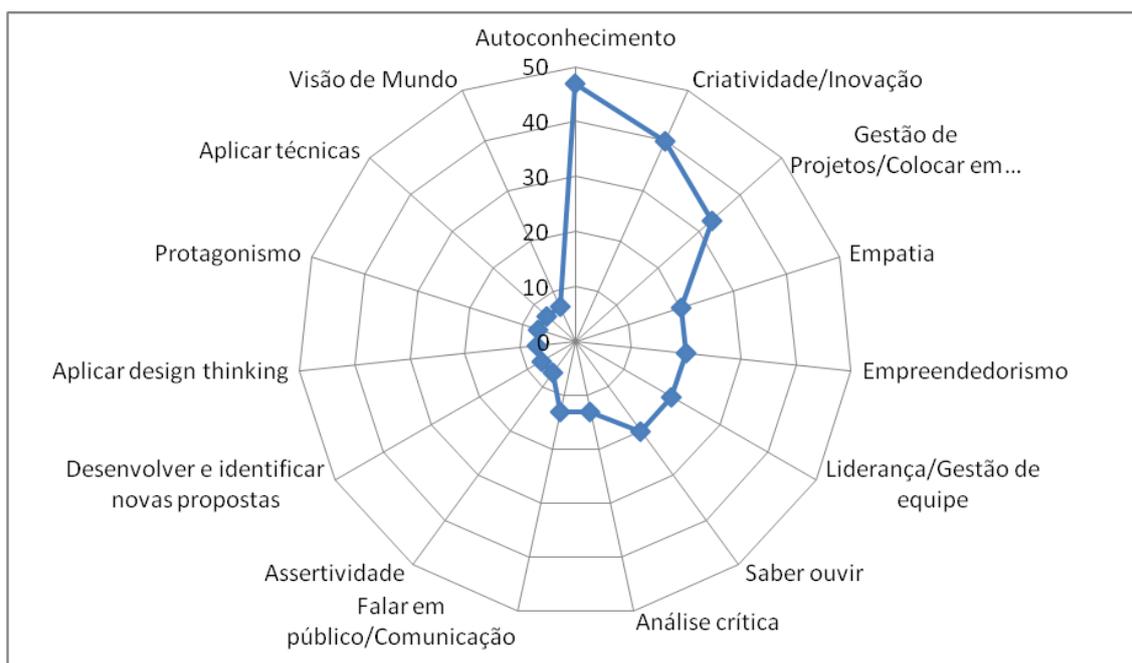


Gráfico elaborado pelo autor

Quanto a expectativa com relação à competência que pretendiam desenvolver ao longo do curso, o Gráfico 4 ilustra quais foram as habilidades e respectivas intensidades apontadas pelos participantes. Assim, em ordem decrescente, esperavam desenvolver o autoconhecimento (47%), a criatividade / inovação (40%), a gestão de projetos / colocarem em prática / planejamento (33%), a empatia (20%), o empreendedorismo (20%), liderança / gestão de equipe (20%), saber ouvir (20%), análise crítica (13%), falar em público / comunicação (13%), assertividade (7%), desenvolver e identificar novas propostas (7%), aplicar o *design thinking* (7%), o protagonismo (7%), aplicar técnicas (7%) e ter visão de mundo (7%). O autoconhecimento mais uma vez foi citado como item relevante dentre os participantes para ser desenvolvido, ou seja, a habilidade de se autoconhecer, alinhada com a proposta da escola híbrida estudada. As demais habilidades esperadas para serem desenvolvidas durante o curso, exceto assertividade, estão inseridas nos métodos de ensino e aprendizagem da escola híbrida. Gestão de projetos, liderança, saber ouvir, protagonismo e visão de mundo, que foram abordadas no desafio de realização. A empatia, desenvolver e identificar novas propostas, *design thinking*, aplicar técnicas, foram exercitadas no desafio de solução. O empreendedorismo, a análise

crítica e falar em público, foram exercitadas no desafio de atitude e no projeto pessoal, principalmente com os *pitches* e *feedback* por escrito de todos que assistiram. Vale ressaltar, que apesar do protagonismo ser citado, não foi o mais solicitado, o que por um lado, pode ser pouco interesse, ou desconhecimento, ou até estar ligado ao autoconhecimento e criatividade.

### Gráfico 5 - Ao termino do curso você pretende?

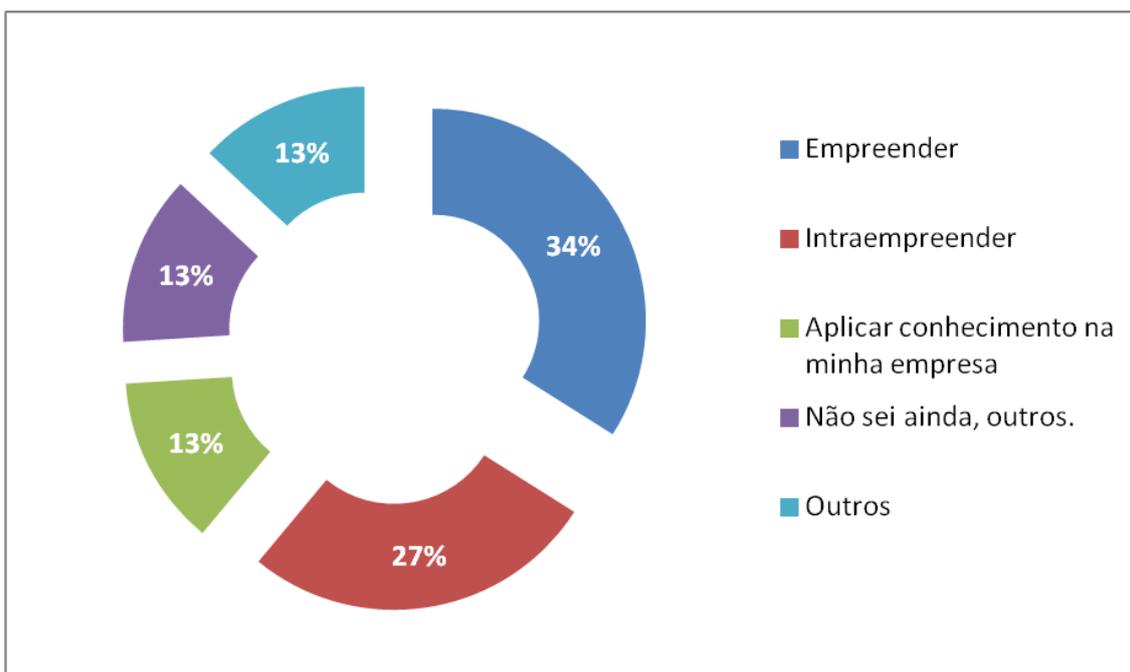


Gráfico elaborado pelo autor

A expectativa dos participantes em aplicar o conhecimento adquirido durante o curso era para empreender / abrir um negócio (34%), intraempreender / aplicar em um projeto que está ou irá trabalhar na empresa que tem vínculo empregatício (27%), aplicar na própria empresa (13%), não sei ainda (13%) e outros (13%) que se referiu em abrir uma ONG e atuar em um projeto fora da empresa que atua. Todas as expectativas, exceto não sei ainda, estavam alinhadas com a atividade de empreender, seja dentro ou fora de uma empresa, como dono ou como funcionário, assim, alinhado com o método de aprendizado da escola híbrida estudada.

## Questionário 2

Do questionário composto com vinte perguntas, aplicado entre os dias 20 e 30 de maio de 2016, que teve o objetivo de avaliar a satisfação dos participantes quanto ao curso de Protagonismo Criativo, para o estudo analisou-se as respostas de doze questões, as quais o pesquisador julgou estarem relacionadas aos métodos de ensino e aprendizagem, sendo elas:

- Como você avalia de forma geral os workshops já realizados?
- Como você avalia as sessões de desafios propostos já

realizados?

- Como você avalia o desafio de solução?
- Como você avalia o desafio de realização?
- Como você avalia o conteúdo do curso?
- Como você avalia a coerência/ integração entre as atividades?
- Como você avalia o material didático?
- Como você avalia a dinâmica de aulas/métodos de ensino?
- Como você avalia o nível de aprendizado ao longo do curso?
- Como você avalia o apoio ao preparo para o

intraempreendedorismo ou empreendedorismo?

- Como você avalia de forma geral o curso que está fazendo?
- Até o momento, o curso atendeu as suas expectativas?

O pesquisador agrupou as respostas dos participantes com relação: as sessões de desafios, workshops, conteúdo do curso, integração das atividades, material didático e dinâmicas, nível de aprendizado, preparo para empreender, o curso de forma geral e o atendimento às expectativas. O Quadro 31 traz a relação feita entre as respostas dos participantes com os objetivos desse estudo.

### Quadro 31 - Relação das reações dos participantes com os objetivos do estudo

<b>Reação dos participantes com relação...</b>	<b>Cruzamento das respostas para checar os objetivos do estudo...</b>
Desafios e workshops	Intenção da escola híbrida

Conteúdo, integração das atividades, material didático, dinâmicas	Método de ensino
Aprendizado, preparo para empreender, curso de forma geral, atendimento das expectativas	Método de aprendizado

Para cada questão as respostas deveriam ser escalonadas de 0 a 10, sendo, 0 é nada satisfeito ou não atendeu em nada, e 10 é totalmente satisfeito ou atendeu totalmente. A média de pontuação foi calculada pela consultoria contratada, a qual enviou o questionário e o pesquisador ao analisar as doze questões das vinte, acabou agrupando em 3 (três) categorias, as respostas que avaliaram as sessões de desafios, ilustradas na Tabela 4, as questões que avaliaram os métodos de ensino, ilustrada na Tabela 5, e por fim, as questões que avaliaram os métodos de aprendizagem, ilustrado na Tabela 6.

**Tabela 4 - Avaliações sobre as sessões de desafios**

<b>Perguntas</b>	<b>Média de pontuação</b>
Como você avalia de forma geral os workshops já realizados?	8,6
Como você avalia as sessões de desafios propostos já realizados?	7,1
Como você avalia o desafio de solução?	6,8
Como você avalia o desafio de realização?	6,5

Tabela elaborada pelo autor

Como todos os workshops estavam conectados a alguma sessão de desafio, e a nota de avaliação do workshop de forma geral foi maior a que a nota das sessões dos desafios, pode-se pensar que o objetivo de cada workshop foi de atendido pontualmente. Mas quando a análise é a junção dos workshops, os quais deveriam preparar o participante para um desafio, viu-se que o efeito foi menor. Por um lado, pode ter sido uma falha na explicação, por outro, pode ter sido falha no entendimento, visto que, no ensino tradicionalmente é seguido etapa por etapa, como se tudo fosse lincado e respeitando uma ordem crescente. O que não ocorre no cotidiano nas empresas, pois há uma enxurrada de informações vindas de dentro e fora da instituição, que é somado

ao cenário econômico e político turbulento, a necessidade de tomada de decisão rápida, que demandam pular, adiantar ou retroceder etapas a todo instante. Deixando uma dúvida, será que estamos preparados para enfrentar esses desafios?

Quando avaliados os desafios de solução e realização há um efeito menor ainda, próximo ao mediano, o que pode remeter a uma melhoria na estruturação do programa, ou até um quebra de paradigma para ensinar a aprendermos de forma confusa e em meio ao caos, algo latente na vida do empreendedor ou intraempreendedor no Brasil. Desafios constantes, muitas vezes sem explicação, exigindo do empreendedor persistência, foco e determinação para minimizar os riscos em seu negócio.

Como se trata de um curso em uma escola híbrida pode ser que enfatizar e fazer um paralelo com as variáveis do mundo real possa auxiliar os participantes a enfrentarem o caos e a falta de informação, como se fossem obstáculos a serem superados, assim permitindo uma nova reflexão sobre os desafios propostos.

**Tabela 5 – Avaliações sobre o método de ensino aplicado**

<b>Perguntas</b>	<b>Média de pontuação</b>
Como você avalia o conteúdo do curso?	9,6
Como você avalia a coerência/ integração entre as atividades?	8,5
Como você avalia o material didático?	7,5
Como você avalia a dinâmica de aulas/métodos de ensino?	7,9

Tabela elaborada pelo autor

O conteúdo foi valorizado pelos participantes, representado pela nota 9,6, já o método de ensino do conteúdo teve uma nota inferior, 7,9, o distanciamento das notas, pode indicar que é preciso a melhoria do método de ensino, ou pode transparecer a falta de adaptação do participante ao novo método de ensino, experimental e busca de informação. A nota do material didático pode também seguir a mesma linha de interpretação, visto que em muitos cursos há uma

apostila ou livro para orientação, e a escola híbrida propõe uma constante busca de informações e experimentações, pode não ter sido percebida pelo participante, quando comparada a um curso tradicional. Já a nota de coerência entre as atividades, 8,5, pode reforçar que apesar da dificuldade dos participantes com relação ao método de ensino aplicado, eles conseguem enxergar a integração das atividades ao conteúdo do curso.

**Tabela 6 - Avaliação sobre o método de aprendizagem**

<b>Perguntas</b>	<b>Média de pontuação</b>
Como você avalia o nível de aprendizado ao longo do curso?	8,8
Como você avalia o apoio ao preparo para o intraempreendedorismo ou empreendedorismo?	8,4
Como você avalia de forma geral o curso que está fazendo?	8,9
Até o momento, o curso atendeu as suas expectativas?	8,4

Tabela elaborada pelo autor

Na Tabela 6 trata sobre a avaliação da aprendizagem que obteve médias mais altas que os desafios propostos e métodos de ensino aplicados, assim mesmo com o incomodo dos participantes com relação aos desafios e métodos de ensino fora do tradicional, sinalizaram que houve aprendizado quando avalia o nível de aprendizado, o apoio que receberam da escola híbrida para empreender, o curso de forma geral, e com relação à expectativa inicial.

### **Discussão com o grupo**

Após o termino do curso, Protagonismo Criativo, em 19 de julho de 2016, foi realizado o *focus group*, aplicado pela consultoria contratada pela escola híbrida, com duração de duas horas, presença de seis participantes, com foco na discussão dos pontos de melhoria de alguns tópicos, como: (1) alinhamento com a motivação para realização do curso, (2) *bootcamp*, (3) desafios e workshops, e (4) satisfação. Para o estudo o pesquisador considerou a

discussão sobre os pontos de melhoria do tópico (3) os desafios e workshops, e disto considerou o que estava alinhado com as abordagens de ensino de Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999), e as abordagens de aprendizagem de Rogers (1985), Piaget (1988) e Freire (1983).

O *focus group* é uma entrevista em profundidade realizada em grupo, por meio de reunião com características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou objeto de análise é a interação dentro do grupo. Os participantes acabam influenciando uns aos outros pelas respostas, estimulados por questões fornecidas pelo moderador. Os dados fundamentais produzidos por essa técnica são transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outro observador (OLIVEIRA; FREITAS, 2006), porém as análises realizadas pelo pesquisador foram direcionadas aos métodos de ensino e aprendizagem aplicados, com intuito de sinalizar os pontos de melhoria.

A seguir foram analisados alguns trechos relatados pelos participantes e o pesquisador destacou três pontos de atenção que servem como oportunidade de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem aplicados pela escola híbrida estudada.

### ***Trechos 1: mencionadas pelos participantes***

“O Desafio de Solução foi meio dado no começo, e aí a gente teve algumas aulas para trabalhar um pouco de metodologia, que eu acho que no final também é uma coisa importante, então eu acho que tudo que eles ensinaram para a gente sobre o processo de design thinking para o que pra mim é uma coisa fantástica, mas terminou e eu queria ter tido mais oportunidade de usar isso, praticar isso e realmente entender o que isso significa.”

“Poder fazer todo o processo, todas as metodologias, eu queria ter mais tempo de fazer isso. (sobre o de Solução)”

“Se eu for apresentar 20 ferramentas, ah não dá, então apresenta 5 e exercita 5. Aí tem o caso do fechamento, porque se você não fechar o cara não tem

certeza se praticou ou não praticou. Teve muita coisa colocada que não foi praticada, então perde o propósito.”

“Só tinha um tema, talvez tinha um plano, mas foi mudando. De novo, não precisa fazer tudo, faça menos, mas com mais afinco, mais cuidado, com fechamento, indo até as pessoas.”

### ***Análise do pesquisador***

#### **Método de ensino**

Falha na quantidade de ferramentas apresentadas e pouco tempo para prática.

#### **Método de aprendizagem**

Faltou oferecer mais oportunidade de prática para aplicação do processo e ferramentas do *design thinking*.

### ***Trechos 2: mencionadas pelos participantes***

“A gente acabou se perdendo nesses desafios. Bom, tinha aquela percepção nós estamos aprendendo ferramentas, mas a gente não tinha tempo para absorver e para aplicar e de uma certa forma as diferenças, os desentendimentos (dos grupos) começaram a aparecer e tornava a realização dos desafios mais difíceis”

“O Desafio de Realização tomou todo o tempo de todas as pessoas, sugou a gente, a gente deixou o programa de lado.”

“O Desafio de Solução na verdade deixamos de lado, por conta desses problemas, tudo ficou concentrado no Desafio de Realização.”

“Eu acho que dois desafios nesse período de tempo, com uma programação que são 2 ou 3 vezes na semana para esse público não dá.”

“Podia ter desafios menores, mais curtos.”

“Não ficou muito claro, ou ficou muita coisa para a gente fazer, ou eu não me conectei com o Desafio de Solução. Achei que ficou muito perdido, acho que começou o pessoal a faltar mais quinta-feira.”

### ***Análise do pesquisador***

#### **Método de ensino**

Faltou reforçar os limites e propostas dos desafios de realização e solução, os quais acabaram competindo à atenção e dedicação dos participantes, que priorizaram o desafio de realização, que envolvia todo o grupo.

#### **Método de aprendizagem**

Faltou habilidade dos participantes em lidar com os vários desafios ao mesmo tempo, o que ocorre com frequência na vida real do empreendedor, seja o que está iniciando um negócio iniciante ou o que precisa ser competitivo e ter diferencial para sobreviver e crescer.

### ***Trechos 3: mencionadas pelos participantes***

“Eu senti também, um problema de comunicação. Comunicar, as pessoas precisam entender, a partir do momento que você percebe que muita gente, ou todo o grupo, não tá compreendendo, tá tendo alguma dificuldade então alguma coisa precisava ter sido melhorada nessa comunicação.”

“Como o curso, ele não busca a teoria, não busca ser quadradinho e tudo mais. Eu achei que tinham algumas vezes que eles tinham receio de fazer uma explicação mesmo, de fazer uma explicação, olha o Desafio é assim, tem que fazer assado. Então, fazia uma explicação mínima possível e deixava o pessoal se virar. Quando eu virava do lado e perguntava, você entendeu, a pessoa falava não, eu virava do outro, também não. Ninguém entendeu, mas ninguém perguntou.”

“A expectativa não era essa, talvez que a gente perguntasse mais?”

“O negócio ficava meio no ar, pendente, não alinhava e na outra semana começava outro assunto e você tinha que pegar aquele outro assunto, o anterior não tava concluído a ponto de você pegar aquela ideia e continuar a desenvolver.”

### **Análise do pesquisador**

#### **Método de ensino**

Falha no método de ensino no quesito de checar se os participantes realmente entenderam o desafio ou atividade proposta.

#### **Método de aprendizagem**

Faltaram algumas atitudes empreendedoras dos participantes, como correr atrás da informação, não esperar que tudo se resolva sem esforços, estabelecer uma boa comunicação.

No Quadro 32 o pesquisador traz além das análises realizadas em cima dos trechos relatados durante a discussão dos participantes, recomendações para a escola híbrida promover melhorias em seus métodos de ensino e aprendizagem aplicados.

**Quadro 32 - Propósitos não atingidos e recomendações**

<b>Trechos</b>	<b>Propósitos não atingidos na análise do pesquisador</b>	<b>Recomendações do pesquisador</b>
1	<p><b>Método de ensino</b> Falha na quantidade de ferramentas apresentadas e pouco tempo para prática.</p> <p><b>Método de aprendizagem</b> Faltou oferecer mais oportunidade de prática para aplicação do processo e ferramentas do <i>design thinking</i>.</p>	Reformular a atuação com o processo e ferramentas do <i>design thinking</i> com intuito de oferecer tempo hábil ao entendimento e prática, pois é um recurso chave para o empreendedor atual.
2	<p><b>Método de ensino</b> Faltou reforçar os limites e propostas dos desafios de realização e solução, os quais acabaram competindo à atenção e dedicação dos participantes, que priorizaram o desafio de realização, que envolvia todo o grupo.</p> <p><b>Método de aprendizagem</b> Faltou habilidade dos participantes em</p>	<p>Adaptar os dois desafios, de realização e solução com a duração do curso, ou criar novos cursos. Ambos desafios são significantes e importantes para futuros empreendedores ou intraempreendedores.</p> <p>Desafiar os participantes constantemente, fazendo paralelo com a vida real do empreendedor.</p>

	lidar com os vários desafios ao mesmo tempo, o que ocorre com frequência na vida real do empreendedor, seja o que está iniciando um negócio iniciante ou o que precisa ser competitivo e ter diferencial para sobreviver e crescer.	
3	<p><b>Método de ensino</b> Falha no método de ensino no quesito de checar se os participantes realmente entenderam o desafio ou atividade proposta.</p> <p><b>Método de aprendizagem</b> Faltaram algumas atitudes empreendedoras dos participantes, como correr atrás da informação, não esperar que tudo se resolva sem esforços, estabelecer uma boa comunicação.</p>	<p>Criar um modo de checar se realmente os participantes e grupos entenderam o desafio ou atividade proposta.</p> <p>Desafiar os participantes constantemente, fazendo paralelo com a vida real do empreendedor.</p>

Como a melhoria continua deve fazer parte do planejamento da escola híbrida, alinhada e comprometida com a educação empreendedora e formação do empreendedor, o pesquisador fez recomendações de adaptar os desafios e workshops ao período do curso, ou até criar novos cursos, pois observa como significativo e importante à experiência dos desafios e workshops para a formação do empreendedor. Também relata sobre a necessidade de criar formas de checar constantemente o entendimento e aprendizagem do participante, além de chamar a atenção dos participantes aos desafios múltiplos da vida real do empreendedor, de repente até incentivando o participante / grupos ir a campo constatar e trazer a experiência de outro empreendedor em cada aula.

## 5.8 Discussão dos resultados

Por meio da pré-análise, exploração dos materiais e análise (BARDIN, 2009) dos documentos de planejamento, planos de aula, diário de campo (observações diárias, fotos, vídeos, materiais de apoio, materiais confeccionados pelos participantes), questionários e discussões com participantes, currículos e entrevistas com facilitadores, foi possível analisar de

forma detalhada a intenção da escola híbrida com relação à formação de empreendedores e os métodos de ensino e aprendizagem aplicados, ambos alinhados com a aprendizagem do empreendedor conforme Rae (2004) e Politis (2005).

Partindo que a escola híbrida analisada teve a estruturação do curso de protagonismo criativo em quatro sessões, sendo elas os desafios de realização, solução, atitude e projeto pessoal, os quais foram aplicados por meio de grupos e tipos de workshops e atividades diferentes, porém com foco a apoiar o participante na resolução de cada desafio proposto. E como personagens envolvidos, o idealizador da escola híbrida, que eram os sócios, os quais desenvolveram o planejamento da escola e curso, os facilitadores, que foram escolhidos pelos idealizadores, participaram efetivamente do desenvolvimento dos planos de aula e executaram os workshops e atividades usando toda bagagem, desde a formação acadêmica as experiências, com a temática, empreendedora e de trabalhos voluntários relacionados ao tema. E por fim, o personagem protagonista, o participante, que é o empreendedor, que vivenciou as atividades e workshops simuladores da realidade, solucionou na prática os desafios, e com seu conhecimento prévio e novas experiências adquiriu um novo aprendizado (POLITIS, 2005).

### **Resultados sobre métodos de ensino e aprendizagem dos desafios**

Em análise as composições dos quatro desafios propostos pelo curso da escola híbrida do estudo, foram possíveis um comparativo com as competências empreendedoras de McClelland (1984) e Man e Lau (2000). Notou-se que atendendo as necessidades do empreendedor atual outras competências podem complementar o quadro das CE, sendo elas ilustradas no Quadro 33.

### **Quadro 33 - Sugestão de complementação das CE**

<b>Sessão do curso</b>	<b>Sugestão para complementar o quadro das CE sugeridas pelos autores McClelland (1984) e Man e Lau (2000)</b>
<b>Desafio de solução</b>	Inovação, criatividade e prototipação
<b>Desafio de realização</b>	Gestão de projetos, escuta ativa, empatia, facilitação e liderança
<b>Desafio de atitude</b>	Protagonismo, autocontrole, gestão de conflitos, autopercepção e resiliência
<b>Projeto pessoal</b>	Formação pessoal, contar histórias de maneira relevante e improvisação

Já a análise do ponto de vista dos idealizadores (sócios da escola híbrida) e facilitadores foi possível fazer associações das sessões de desafios do curso (desafio de realização, desafio de solução, desafio de atitude e projeto pessoal), as quais trataram do desenvolvimento de competências e busca de resultados específicos, por meio dos workshops e atividades aplicados, com as abordagens do método de ensino de Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999). O Quadro 34 ilustra a associação feita pelo pesquisador.

#### **Quadro 34 - Associações entre os métodos de ensino aplicados e os teóricos**

<b>Perspectiva do IDEALIZADOR E FACILITADOR</b>		
<b>Dewey (1953)</b>	<b>Skinner (1972)</b>	<b>Freire (1999)</b>
Desafio de realização	Desafio de realização	Desafio de realização
Desafio de solução		
	Desafio de atitude	
Projeto pessoal		

Como Dewey (1953) propõe que o ensino deve partir do desejo do indivíduo, assim, o indivíduo terá interesse em estudar as teorias e experimentar as práticas, é o que propôs as sessões de desafios de realização, solução e o projeto pessoal. A escola híbrida, por meio dos idealizadores e facilitadores,

atuou com o desenvolvimento de atividades e competências, com o intuito de estabelecer uma aprendizagem real a cada participante.

Já Skinner (1972) indica a análise experimental do comportamento e propõe o método de ensino do professor focado na essência da aprendizagem, algo que ficou mais evidente nos desafios de realização e de atitude, pois, o idealizador e facilitador puderam direcionar esforços para a observação da vivência dos participantes, assim, analisando os comportamentos e conhecimentos gerados. Cada participante teve a oportunidade de experimentar, ou seja, aprender conforme seu filtro pessoal e individual, e coube ao facilitador centrar-se na observação disso.

E quanto ao Freire (1999) com relação à atuação pedagógica e política a favor da transformação social, o desafio de realização que propôs uma abordagem de empreendedorismo social, permitiu aos participantes atuarem com a questão dos refugiados, pessoas que fogem de seus países por motivo de guerras e/ou perseguições, e sem recursos algum buscam empreender em um novo país. No caso do evento, parte final do desafio de realização, os participantes exploraram e expandiram as possibilidades de negócios dos refugiados, e propiciaram o início de uma transformação e impacto social.

As sessões do curso exploram as curiosidades, dúvidas, incertezas e ideias dos participantes (DEWEY, 1953). As dinâmicas, técnicas e ferramentas buscaram constantemente uma análise experimental do comportamento (SKINNER, 1972), os facilitadores buscaram focar na aprendizagem eficaz e eficiência (SKINNER, 1972) para os participantes. E o desenvolvimento de competências e a busca de resultados propuseram o uso da teoria inserida na realidade do indivíduo, despertando interesse de comprovação, invenção e pesquisa (FREIRE, 1999).

Também a análise do ponto de vista dos idealizadores e facilitadores foi feita associações aos métodos de aprendizagem aplicados, com as abordagens de aprendizagem dos teóricos, Rogers (1985), Piaget (1988) e Freire (1983), conforme ilustra o Quadro 35.

### Quadro 35 - Associações entre os métodos de aprendizagem aplicados e os teóricos

<i>Perspectiva do IDEALIZADOR E FACILITADOR</i>		
<b>Rogers (1985)</b>	<b>Piaget (1988)</b>	<b>Freire (1983)</b>
Desafio de realização		Desafio de realização
	Desafio de solução	
Desafio de atitude		

Os desafios de realização e atitude permitiram a aprendizagem significativa e experimental por meio de vivência (ROGERS, 1985), e assim, buscando transformar e potencializar o conhecimento (POLITIS, 2005) e competências empreendedoras de cada participante.

Para Piaget (1998) a aprendizagem é resultado das interações com o meio, o que permitiu o desafio de solução, no qual os participantes observaram ambientes e comportamentos dos usuários, buscaram informações *online* e *offline* sobre instituições, notícias e tendências, fizeram entrevistas com especialistas e trocaram com o grupo, em busca de novas soluções para o desafio proposto, e assim, sendo o gestor do seu próprio conhecimento.

Já com Freire (1983), que fala da aprendizagem contextualizada conforme as necessidades populares e por meio da relação homem e mundo, o desafio de realização provocou e permitiu a vivência ao grupo, visto que, eles se envolveram com uma questão ligada a realidade social e cultural dos refugiados que buscam empreender no Brasil.

Outra associação feita pelo pesquisador é relacionando a sessão do curso com aprendizagem do empreendedor, conforme Rae (2004) e Politis (2005). O Quadro 36 ilustra a associação da sessão do curso feita com Rae (2004).

**Quadro 36 - Associação da aprendizagem do empreendedor com o teórico Rae (2004)**

<b>Rae (2004)</b>		
<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
Desafio de realização		Desafio de realização
Desafio de solução	Desafio de solução	
Desafio de atitude		Desafio de atitude
Projeto pessoal		Projeto pessoal

Todos os desafios extraem do participante sua experiência, ou seja, sua formação pessoal e social (RAE, 2004), o desafio de solução fez a conexão da teoria com a prática (RAE, 2004), e os desafios de realização, atitude e projeto pessoal exigiram do participante, em algum momento, ativar sua rede de relacionamento, buscar parcerias, estruturar negócios e projetos, e até exercer papéis diferentes (RAE, 2004).

Já o Quadro 37 ilustra a associação da sessão do curso com Politis (2005).

**Quadro 37 - Associação da aprendizagem do empreendedor com o teórico Politis (2005)**

<b>Politis (2005)</b>		
<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
Desafio de realização	Desafio de realização	Desafio de realização
Desafio de solução	Desafio de solução	
Desafio de atitude	Desafio de atitude	Desafio de atitude
Projeto pessoal	Projeto pessoal	Projeto pessoal

O conhecimento do empreendedor, com relação a identificação de oportunidades, gestão empresarial e busca de melhores práticas (POLITIS, 2005), além da experiência empreendedora, que envolve desde a criação a gestão do negócio ou projeto (POLITIS, 2005) foram provocadas e desenvolvidas em todos os desafios, ou seja, sessões do curso. E a transformação da experiência em conhecimento (POLITIS, 2005) foi mais evidente nos desafios de realização, de atitude e projeto pessoal.

## Resultados sobre os métodos de ensino e aprendizagem dos workshops e atividades

Com relação as análise dos workshops e atividades, os quais estavam descritos nos documentos de planejamento do curso, plano de aula e diário de campo, e também abordadas nas entrevistas com os facilitadores, que discorreram sobre os métodos de ensino e aprendizagem aplicados, foi feito uma análise com as abordagens de método de ensino de Dewey (1953), Skinner (1972) e Freire (1999), e as abordagens de método de aprendizagem de Rogers (1985), Piaget (1988) e Freire (1983), conforme ilustram as Figuras 11 e 12.

**Figura 11 - Resultados: análise dos workshops e atividades com relação às abordagens de ensino e aprendizagem**

Facilitador	Planejamento do curso Idealizador			Planejamento, plano de aula e diário de campo Idealizador e Facilitador			Mét. Ensino e Aprendizagem	Autores método de ensino			Autores método de aprendizagem		
	Workshop ou Atividade	Sessão do curso ou Desafio	Data do WK ou AT	Objetivo	Competência pretendida	Resultado ou atuação em		Dewey	Skinner	Freire (E)	Rogers	Piaget	Freire (A)
							Análise 1	Partir dos desejos do indivíduo para ensinar, e assim	Análise experimental do comportamento.	Atuação pedagógica e política a favor da transformação social.	Aprendizagem significativa e experimental	Aprendizagem é resultado das interações	Aprendizagem contextualizada conforme
								11	18	2	13	9	4

A análise 1 (um) dos resultados foi a comparação dos objetivos, competências e resultados propostos de cada workshop e/ou atividade, com as abordagens dos métodos de ensino e aprendizagem. Sendo Skinner (1972) a abordagem mais utilizada no planejamento dos workshops e/ou atividades, ensino direcionado para a análise experimental do comportamento dos participantes, o que permitiu uma aprendizagem significativa e experimental por meio da vivência de cada participante (ROGERS, 1985), e direcionou o plano dos workshops e atividades a partir do desejo do indivíduo (DEWEY, 1953). Alguns workshops e atividades tiveram a intenção de permitir e provocar a interação dos participantes com o meio (PIAGET, 1988) e outros em trabalhar com o ensino e aprendizagem por meio da conscientização dos problemas e transformações sociais (FREIRE, 1983, 1999).

Esses resultados se conectam com o problema e questão de pesquisa. Quanto ao problema, sobre a dificuldade em adequar os métodos de ensino e de

aprendizagem à formação do empreendedor, e se aplicado em uma IES, o professor terá que centralizar o ensino na aprendizagem do aluno, o que exige abandonar o ensino tradicional, centrado na transmissão de conhecimento, e não se preocupar somente em cumprir o conteúdo programático dentro do período. Quanto à questão de pesquisa, como as práticas das escolas híbridas podem auxiliar na formação de empreendedores, o estudo traz propostas de métodos de ensino e aprendizagem realizados nos workshops e atividades descritos, as quais são direcionadas à formação do indivíduo empreendedor.

### Resultados sobre métodos ensino e aprendizagem nas entrevistas com facilitadores

A análise 2 (dois) dos resultados foi a comparação dos métodos de ensino e aprendizagem relatados pelos facilitadores com as abordagens dos teóricos, Dewey (1953), Skinner (1972), Freire (1983, 1999), Rogers (1985) e Piaget (1988), conforme Figura 12.

**Figura 12 - Resultados: análise das entrevistas com facilitadores em relação às abordagens de ensino e aprendizagem**

Facilitador	Planejamento do curso Idealizador			Facilitador		Mét. Ensino e Aprendizagem	Autores método de ensino			Autores método de aprendizagem		
	Workshop ou Atividade	Sessão do curso ou Desafio	Data do WK ou AT	Método Ensino	Método Aprendizagem		Dewey	Skinner	Freire (E)	Roges	Piaget	Freire (A)
						Análise 2	Partir dos desejos do indivíduo para ensinar, e assim	Análise experimental do comportamento.	Atuação pedagógica e política a favor da transformação	Aprendizagem significativa e experimental	Aprendizagem é resultado das interações	Aprendizagem contextualizada conforme
							7	2	2	16	20	9

Enquanto o foco do planejamento dos workshops e atividades era na análise experimental do comportamento do participante, ou seja, esse era o direcionamento dos idealizadores para os facilitadores. Os facilitadores com esse compromisso pré-estabelecido, relataram nas entrevistas que o foco de seus métodos de aprendizagem permitir a constante interação com o meio (PIAGET, 1988), a fim de proporcionar uma aprendizagem significativa e experimental (ROGERS, 1985). Os facilitadores, que em sua maioria já haviam realizado algum trabalho voluntário, disseram que o ensino e aprendizagem por

meio da aprendizagem contextualizada às necessidades populares (FREIRE, 1983) com atuação pedagógica e política a favor da transformação social (FREIRE, 1999) traria impacto ao conhecimento do participante. Partir do desejo do indivíduo para ensinar e assim aprender (DEWEY, 1953) foi outro argumento citado por alguns facilitadores sobre os métodos aplicados.

Os métodos de ensino e aprendizagem descritos pelos facilitadores nas entrevistas se conectam com a questão de pesquisa, pois mostram como às práticas da escola híbrida, que são executadas pelos facilitadores, pode auxiliar na formação de empreendedores. Outro fator que relevante é o currículo dos facilitadores, que possuem experiência com a temática, empreendedora e com trabalhos voluntários, e assim auxiliam com conhecimento de causa o participante na formação do empreendedor.

### **Resultados sobre aprendizagem nas respostas dos participantes**

A análise 3, 4 e 5 (três, quatro e cinco) dos resultados foi comparar as respostas dos participantes dadas nos questionários de expectativa, avaliação e discussão com o grupo sobre melhorias, com as abordagens de ensino e aprendizagem de Dewey (1953), Skinner (1972), Freire (1983, 1999), Rogers (1985) e Piaget (1988), conforme Figura 13.

**Figura 13 - Resultados: análises das respostas dos participantes com relação às abordagens de ensino e aprendizagem**

			Autores método de ensino			Autores método de aprendizagem			
			Mét. Ensino e Aprendizagem	Dewey	Skinner	Freire (E)	Roges	Piaget	Freire (A)
			Análise 3, 4 e 5	Partir dos desafios do	Análise experimental do	Atuação pedagógica e	Aprendizagem significativa	Aprendizagem e resultado	Aprendizagem contextualizada
Espectativa (1) Participante	Para fazer o curso	...expectativa que o	Rogers e Freire (A)				1		1
	Atividades e dinâmicas	...aplicadas no curso,	Rogers				1		
	Curso, outros participantes e aprendizado	...decrescer e foram	Rogers e Piaget				1	1	
	Habilidade e competência a desenvolver	...ordem decrescente,	Rogers				1		
	Aplicar em	...curso era para empreender	Rogers				1		
Avaliação (2) Participante	Avaliação dos desafios	Como todos os	Piaget					1	
	Avaliação do método de ensino	O conteúdo foi	Skinner e Rogers		1			1	
	Avaliação do método de aprendizagem	...sobre a avaliação da	Rogers					1	
Melhorias propostas (3) Participantes	Trecho 1	Método de ensino	Piaget (Falha em permitir a interação com o meio)					1	
	Trecho 2	Método de ensino e	Rogers (Falha no tempo de experimentação)				1		
	Trecho 3	Método de ensino	Rogers (Falha em checar o significado)				1		
				0	1	0	7	5	1

A aprendizagem significativa e experimental feita pela vivência (ROGERS, 1985) e as constantes interações com o meio (PIAGET, 1988) são em maioria referenciada pela interpretação das respostas dos participantes, sejam no momento de conhecer as expectativas com relação ao curso, atividades, aprendizado e competências, ou na avaliação da aprendizagem por meio dos desafios e workshops.

Com relação aos pontos de melhorias dos métodos de ensino e aprendizagem, os participantes apontaram três questões que acreditam ser o cerne de todos os desafios, workshops e atividades, trabalhar com o significado (ROGERS, 1985), experimentação (ROGERS, 1985) e interação com o meio (PIAGET, 1988), práticas que a escola híbrida deve reforçar constantemente para a formação do empreendedor. Assim, alinhado à questão de pesquisa proposta.

## **Resultados gerais**

O estilo de aprendizagem de Rogers (1985) está presente nos desafios de realização e atitude, e os métodos foram descritos nos planos de aula, explicados pelas palavras dos facilitadores e cujos resultados foram comentados pelos participantes na avaliação da aprendizagem. O que torna efetivo o que foi planejado pela escola híbrida e os métodos de Rogers (1985), por uma aprendizagem significativa e experimental feita por meio da vivência, que tem aderência ao objetivo da pesquisa, confirmando que existem práticas aplicadas pela escola híbrida que podem auxiliar a formação do empreendedor, como os workshops e atividades realizadas dentro dos desafios de realização e atitude, descritos nesse estudo.

Outra abordagem de aprendizagem de destaque é a de Piaget (1988), presente no planejamento do desafio de solução, descrito no plano de aula e confirmado nas falas dos facilitadores, além de reforçado pelos participantes. Mais uma prática da escola híbrida que auxilia na formação do empreendedor.

Os métodos de ensino e aprendizagem analisados nos documentos, aplicados, e citados nas entrevistas com facilitadores e confirmados pelos participantes, podem ser classificados como inovadores quando comparados aos estudos sobre programas de empreendedorismo aplicados nas IES (GIMENEZ et al., 2014, WINKEL; et al., 2013, SCHMIDT; et al., 2013, SOUZA; SARAIVA, 2010, SOUZA; GUIMARÃES, 2009, HENRIQUE; CUNHA, 2008), pois trouxeram novas práticas para auxiliar na formação do empreendedor.

E quando o pesquisador analisou o dia a dia dos participantes dentro e fora do curso, conclui que houve aprendizagem do empreendedor (RAE; 2004, POLITIS; 2005), pois passou pelo conhecimento e experiência prévia de cada participante e por meio de novas experiências foram transformadas em novos conhecimentos (POLITIS; 2005).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi buscar em uma escola híbrida métodos de ensino e aprendizagem direcionado à formação do empreendedor. Apesar do perfil do grupo ser diferente da maioria dos jovens ingressantes na graduação, um ponto relevante é que os participantes estavam em busca de algo a mais, que tinha relação direta com o desenvolvimento do indivíduo e de competências, principalmente sobre o autoconhecimento. E porque não trazer parte destes métodos para o ensino superior. Não significa que todo curso de graduação tenha que estar direcionado à formação do empreendedor, mas ao menos poderia dar opções ao aluno para decidir sobre sua carreira, profissional ou empreendedora.

Algumas cursos de graduação em administração, tecnologia da informação e engenharia até possuem alguma ação ou disciplina de empreendedorismo (LIM GIMENEZ et al., 2014), mas o que se defende com este estudo é uma proposta que vá além dos métodos já utilizados para abordar do empreendedorismo, se preocupar com a formação indivíduo empreendedor, claro respeitando aos que querem e que não querem empreender.

A dificuldade de adequar os métodos de ensino e aprendizagem à formação do empreendedor, pode ter relação desde as regras e normas regulamentarodas do ensino, que ainda não foram adaptadas as necessidades do empreendedores, o aluno que ainda não tem uma cultura de pensar em empreender, o corpo docente que acaba se dedicando a uma carreira acadêmica, e poucos tem experiência de empreender, experiência que pode fazer a diferença no ensino e na aprendizagem ao empreendedor, até a uma demanda ainda pouco latente do próprio empreendedor, que busca fora dos limites das IES o desenvolvimento de competências empreendedoras e do seu negócio.

Em um país como o Brasil, que sofre frequentes crises, tem problemas de empregos e tem potencial empreendedor (GEM, 2015) implementar na graduação, ou seja, em uma população que em breve será economicamente

ativa, pode auxiliar a economia do país. Quando um jovem se forma, ele provavelmente irá trabalhar em um ambiente controlado, ou seja, que já existe e que não dependerá exclusivamente dele. Diferentemente o empreendedor, que terá que alicerçar o seu negócio e muitas vezes sozinho.

A educação empreendedora de qualidade pode oportunizar que o brasileiro busque melhores condições de vida. Com métodos direcionados à formação do empreendedor, busca-se desenvolver o indivíduo empreendedor, por meio do conhecimento de si e de suas pontencialidades, e prepara-lo para abrir o próprio negócio, por meio do conhecimento sobre gestão, estratégia, investimento e riscos. Assim, os métodos de ensino e aprendizagem para a formação do empreendedor tem que necessariamente trabalhar com o significado (ROGERS, 1985), experimentação (ROGERS, 1985) e interação com o meio (PIAGET, 1988), para simular a vida real do empreendedor.

As práticas da escola híbrida pode auxiliar na formação de empreendedores, pois o estudo constatou que as práticas, ou seja, os métodos aplicados trabalharam com uma aprendizagem significativa e experimental (ROGERS, 1985) e com a aprendizagem por interação com o meio (PIAGET, 1988). Assim, o estudo registrou os métodos de ensino e aprendizagem direcionados à formação do empreendedor, métodos que estiveram contemplados nos planejamentos, nas escolhas dos facilitadores, e no aval dos participantes sobre a aprendizagem.

Os métodos tinham o objetivo de fomentar ideias e soluções diferentes dentro da sala de aula, também proporcionaram a comunicação e conectividade com o que estava acontecendo no mundo, do lado de fora da sala de aula. Prepararam emocionalmente o empreendedor, para que ele tivesse consciência sobre suas competências e o que precisa desenvolver para empreender no mundo atual. Além de permitir a vivência do espírito empreendedor, o qual enxerga o seu potencial, propósito e promove mudanças.

A escola híbrida trabalhou com relação da teoria e a prática, usou métodos de ensino e aprendizagem que partiram do conhecimento prévio do participante (POLITIS, 2005), promoveu a experimentação (ROGERS, 1985), reflexão, desenvolvimento e melhorias de competências. E permitiu a troca entre o grupo, os facilitadores e os idealizadores. Práticas que auxiliaram na formação do indivíduo empreendedor. A figura do facilitador foi como um guia, que auxiliou o participante a encontrar o seu propósito, e assim, investir esforços com foco e segurança.

Os métodos de ensino e aprendizagem realizados também enfrentaram barreiras para a implementação, pois o participante vieram do ensino tradicional, onde são receptores do conteúdo, e não provedores. Os participantes estavam acostumados a receber regras e orientações, mas empreender não é como trabalhar num departamento com um chefe, ninguém vai dizer o que você deve fazer, como deve fazer, e é preciso estar dentro de um orçamento. Muitas vezes, se o negócio for inovador, disruptivo, não tem sequer parâmetros, como preço, prazo, cliente, entre outros. Os desafios de realizar algo do zero, trazer uma solução inovadora, trabalhar com a atitude e usar o conhecimento adquirido para desenhar ou melhorar o seu projeto pessoal, dentro de 5 meses em um curso, foi realmente desafiador.

Para o pesquisador o estudo proporcionou o conhecimento de como planejar e executar desafios, workshops, atividades com o objetivo de desenvolver uma matriz curricular voltada à formação do empreendedor. Como criar conexões entre as atividades e as pessoas. O quanto é importante auxiliar o empreendedor na sua jornada solitária. Como criar uma rede forte, desenvolver as potencialidades e reconhecer os pontos de melhoria. O quanto formar o empreendedor está intrinsecamente envolvido à questão da educação empreendedora. E a possibilidade de criar ou aprimorar cursos, até mesmo de graduação, para aproveitar o potencial empreendedor do brasileiro (GEM, 2015). Além de identificar-se com a causa, de promover métodos de ensino e aprendizagem que se preocupem com a experimentação da realidade, e assim, a transformação disso em novo conhecimento (POLITIS, 2005).

O estudo presente mostrou métodos de ensino e aprendizagem voltados à formação do empreendedor que podem fazer parte, integral ou parcial, dos programas de empreendedorismo nas IES. Métodos que trabalhem com o aluno por meio de desafios com diferentes propósitos, como o de realização e solução, promovam a experimentação, a interação com o meio, parta do desejo do aluno criando significância no aprendizado, permita a transformação social, permita que o aluno conheça suas competências e ao menos vivencie as CE. Monte um negócio que o permita errar, corrigir, acertar e vivenciar atividades e emoções de ser um empreendedor.

A aplicabilidade da pesquisa é ter métodos de ensino e aprendizagem aplicados e analisados, os quais podem compor parte de curso de uma escola que tem ou quer ter as características de uma escola híbrida, ou seja, trabalhar com a temática proposta, formação do indivíduo empreendedor. Mas deve-se lembrar que não é só replicar os métodos aqui descritos, é preciso ter envolvimento de todos os personagens, desde os donos, diretores, coordenadores, professores, facilitadores, alunos e participantes. Quando se trabalhar com a experimentação é preciso ter propósito por trás, planejamento, profissionais capacitados e acreditar nos resultados e competências que ali serão vivenciadas.

O estudo apesar de ter respondido seus objetivos, não conclui, pois o problema é complexo e abre caminho para futuras pesquisas, na linha da educação empreendedora, que tragam propostas novas ou complementares que estejam conectadas com as necessidades e realidades dos empreendedores, ultrapassando a barreira da sala de aula. Outros pesquisadores podem se interessar em estudar outras escolas com características híbridas, dentro e/ou fora do país, como as escolas européias, podendo aprofundar e trazer novos métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo.

## 6.1 Limitações

Dentre as limitações da pesquisa, a própria característica da pesquisa qualitativa sobre a amostra por conveniência e não generalizações dos fatos, assim as sugestões apresentadas aqui, limitam-se ao contexto da escola híbrida voltada à formação do empreendedor escolhida, alvo desse estudo de caso, pois, pode haver outras escolas híbridas com mesmo viés, que podem apresentar outros e novos métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo, e assim, complementar o estudo.

Os questionários realizados com os participantes foram extraídos dos feitos e aplicados pela consultoria contratada pela escola híbrida, o que limitou ao pesquisador a fazer um questionário próprio do estudo, mas por outro lado o pesquisador julgou que poderia usar partes desses questionários, uma vez que havia similaridade com o objetivo da pesquisa. A discussão com o grupo de participantes, ou seja, o *focus group*, também partiu do mesmo princípio dos questionários, realizados pela consultoria contratada, porém o pesquisador utilizou apenas o tópico que cabia ao estudo, saber quais eram os pontos de melhorias para os métodos de ensino e aprendizagem de empreendedorismo aplicado pela escola híbrida.

No item das entrevistas com os facilitadores o fator limitador foi não ter conseguido entrevistar todos, porém 87,5% do corpo docente foram entrevistados, assim, alguns métodos de ensino e aprendizagem podem não ter sido relatados no estudo.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Renato Fonseca de. **Empreendedorismo em instituições de ensino superior**: a concepção de docentes e alunos do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. UFSCar 164 p., 2003.

ALVAREZ, S. A., & BUSENITZ, L. W.. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, 27, 755-775, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. **Administração On Line**: Prática - Pesquisa – Ensino. FECAP, v.1, n.1, jan./mar. 2000. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)> Acesso em: 08 fev. 2017.

BROBERG, Tina; KRULL, Per. Where Creativity and Innovation Go to School A Case Study of the KaosPilot School of Leadership and Social Entrepreneurship. **Journal of Corporate Citizenship**, Issue 39, p57-86. p.30. 2 Charts. 2010.

BROBERG, Tina; KRULL, Per. Where Creativity and Innovation Go to School. **Journal of Corporate Citizenship**, Issue 39, p. 57-86. 30p. 2 Charts., 2010.

CACETE, Núria Hanglei. Breve história do ensino superior brasileiro e da formação de professores para a escola secundária. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, mar, 2014.

CALVO, Alfredo Hernando. **Viagem à escola do século XXI: assim trabalham os colégios mais inovadores do mundo.** 1 ed. São Paulo: Fundação Telefônica Vivo, p.201, 2016.

CHRISTENSEN, Poul Rind; KIRKETERP, Anne. Breaking the Waves - Entrepreneurial Action in shaping Education for Entrepreneurship: The case of the KaosPilots International. In: CONFERENCE INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING, 2006. São Paulo. **Anais...**São Paulo: FGV, 2006.

COSTA, Paulo Henrique Vieira da. **Empreendedorismo na educação.** Capivari-SP: CNEC, cap. 9, 2011.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, p.21-42, 2007.

CRUZ, João Benjamin J.; ARAÚJO, Pedro da C.; WOLF, Sérgio M.; RIBEIRO, Tatiana V. A.. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**, V.8, n.5, jan./jun., 2006.

CUNHA, M. I. da. Inovações pedagógicas: o desafio da reconfiguração de saberes na docência universitária. **Cadernos Pedagogia Universitária**, 2008.

DE SORDI, J.O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa.** São Paulo: Saraiva. 2016.

Davidsson, P.. **Researching entrepreneurship.** New York: Springer, 2004.

DEWEY, John. **Como pensamos.** 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1953.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** 6a Ed. SP. Editora de Cultura. 1999.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

EISENHARDT, Kathleen M.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. Mississippi, Mass., v.14, n.4, p 532-550, Oct/Dec,1989

EISENHARDT, Kathleen M.. GRAEBNER M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. Vol. 50, No. 1, 25–32, 2007.

FAYOLLE, A., GAILLY, B., & LASSAS-CLERC, N.. Effect and counter-effect of entrepreneurship education and social context on student's intentions. **Estudios de Economia Aplicada**, 24(2), 509-523, 2006.

FERNANDES, Renê José Rodrigues. **Breve histórico do ensino de empreendedorismo no Brasil**. Escola de negócios Biblioteca digital FGV, p. 36-39, 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr-jun, 1999.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 23<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ et al.. **Educação para o empreendedorismo**. Curitiba: Agência de Inovação da UFPR, 2014.

GLASER, B., & STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research.** London: Wiedenfeld and Nicholson.1967.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil – Relatório executivo. 2015.

GRAVATÁ, André; PIZA, Camila, MAYUMI, Carla; SHIMAHARA, Eduardo. **Volta ao mundo em 13 escolas: sinais do futuro no presente.** São Paulo: Fundação Telefônica: A.G., p. 288, 2013.

GUERRA, M. J., & GRAZZIOTIN, Z. J.. **Educação empreendedora nas universidades brasileiras.** In: R. M. A. Lopes (Org.). Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas (pp. 67-91). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindl da. Práticas didático-pedagógicas no ensino de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie.** Volume 9, n.5, p. 112 – 136, 2008.

HISRICH, Robert. D.; PETERS, Michael. P.. **Empreendedorismo.** Bookman, 2004.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>> Acesso em: 03 set. 2016.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 2014 – Notas estatísticas.** Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2015/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2014.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2015/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2014.pdf)> Acesso em: 03 set. 2016.

KAMENETZ, Anya. **School's New Session**: In the future of education, some General Assembly may be required. FastCompany.com, dec. / jan., 2012

KEETON, William T.. **Biological science**. New York: Norton, 1980.

KOLB, David A.. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p.42, 1984.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. **A utilização das informações do ambiente no processo de decisão estratégica**: estudo com empresários brasileiros e americanos de pequenas e médias empresas. 137p..2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. **Ensino de empreendedorismo**: estudo exploratório sobre a aplicação da teoria experimental. Universidade de São Paulo. São Paulo. 189p..2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

KHUN, T..**The structure of scientific revolutions**. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.

LACANALLO, L. F., SILVA, S., OLIVEIRA, D. E. M. B., GASPARIN, J., TERUYA, T. (2007). Métodos de ensino e de aprendizagem: uma análise histórica e educacional do trabalho didático. **VII Jornada do Histedbr - O trabalho didático na história da educação**. 2007.

LANERO, A., VÁZQUEZ, J. L., GUTIÉRREZ, P., GARCÍA, M. P.. The impact of entrepreneurship education in European universities: an intention-based approach analyzed in the Spanish area. **International Review on Public and Non-Profit Marketing**, 8(2), 111-130, 2011.

LEI GERAL. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagId=FF8081812658D379012665B59AB31CE5>> Acesso em: 04 set. 2016.

LIMA, E., LOPES, R. M. A., NASSIF, V., SILVA, D. **Intenções e Atividades Empreendedoras dos Estudantes Universitários – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2011**. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PMDA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, n. 2011-01. São Paulo: UNINOVE. 2011.

LIMA, E., NASSIF, V. M. J., LOPES, R. M. A., SILVA, D. **Educação Superior em Empreendedorismo e Intenções Empreendedoras dos Estudantes – Relatório do Estudo GUESSS Brasil 2013-2014**. Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo, PPGA-UNINOVE. Caderno de pesquisa, n. 2014-03. São Paulo: Grupo APOE. 2014.

LIMA, Edmilson; LOPES, R. M. A.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, Dirceu. Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 53, p. 1033-1051, 2015.

MACEDO, Fernanda. Cursos superiores que estão fronteira da inovação. FGV-EAESP Centro de Estudos em Sustentabilidade. **Formação integrada P\_22On**. 2, mar, 2016.

MACEDO, Marcelo M.; MITIDIARI, Tibério da C. Aspectos psicológicos determinantes do comportamento empreendedor. **Revista Intersaberes**, v.1 n. 2, p. 272 – 299, jul. / dez.. 2006.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 3, p. 235-254, Sept, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong - An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 12, n. 4, p. 464-481, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARÇAL, Paulo Rennes Ribeiro. História da educação escolar no Brasil: notas para uma reflexão. **Revista Paidéia**, FFCLRP – USP, Ribeirão Preto, 4, fev. / jul.. 1993.

MCCLELLAND, David C. and JOHNSON, Eric W.. **Learning to Achieve**. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co..1984.

MORAES, L. V. S.; HOELTGEBAUM, M. Um modelo para a análise do processo de aprendizagem de empreendedores. In: THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003. v. 3. p. 1-20.

MUNHOZ, Pedro Márcio; SANTOS, Rosimeire Martins Régis dos. Práticas Inovadoras Aplicadas na Gestão Escolar dos Cursos Superiores. **Revista Brasileira de Educação e Cultura**. Trabalho 06, p. 79 - 91. Jan. / jun.. 2015.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; AMARAL, Derly Jardim Do; PRANDO, Rodrigo Augusto. A universidade desenvolve competências empreendedoras? Um mapeamento das práticas de ensino numa universidade brasileira. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 597–628 Jul/ Ago/Set, 2012.

NECK, Heide M.; GREENEE, Patricia G.. Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. **Journal of Small Business Management**, 2011.

PARDEE, Ronald L.. **Literature review:** motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. ERIC. 1990.

PERROW, C. **Complex organizations.** 3 ed. New York: Random House, 1986.

PIAGET, Jean. **Psicologia e Pedagogia.** 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

PICCHIALI, Djair; ARNAUT, Pedro Gilberto. Competências empreendedoras: modelos mentais como fatores determinantes de seu desenvolvimento. **Revista Científica Hermes.** n. 16, p. 197-222, jul. / dez.. 2016.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Revista Estudos de Psicologia,** 12(2), 159-168 (p.164 releitura do diagrama), 2007.

POLITIS, D..The process os entrepreneurship learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice,** 2005.

POLITIS, D.. Entrepreneurial decision making: Examining preferences for causal and effectual reasoning in the new venture creation process. **Lund Institute of Economic Research.** Working Paper Series, 2006.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research.** Working Paper Series, 2005.

PRME. Principles for Responsible Management Education Disponível em: <<http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>> Acesso em: 27 nov. 2016.

RAE, David. Entrepreneurial learning: a practical model. **Education & Training.** V. 46. n. 8/9, p.492-500, 2004.

SAMPSON, P.M.J. **Qualitative Research and Motivation Research**, in Worcester, R.M.; Downham, J. (Eds.), *Consumer Market Research Handbook*, 2. ed. London: Van Nostrand Reinhold, p. 25-48,1978.

SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-288, abr, 2001a.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurship expertise. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 38. ed. São Paulo: Autores Associados, 2006.

SCHMIDT, Jacqueline J.; SOPER, John C., BERNACIAK, Jill. Creativity in the entrepreneurship program: a survey of the directors of award winning programs. **Journal of Entrepreneurship Education**. v. 16, p.31-44, 2013.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SKINNER, Burhus Frederic. **Tecnologia do ensino**. São Paulo: HERDER, Ed. Da Universidade de São Paulo, 1972.

SEBRAE. Histórico. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_que\\_msomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_que_msomos)> Acesso em: 04 set. 2016.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em: 23 dez. 2016.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, jan. 2000.

SHANE, S.. **A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus**. Edward Elgar Publishing, 2003.

SOUZA, Ângela Maria de; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Práticas e desafios do ensino de empreendedorismo na graduação em uma instituição de ensino superior**. Revista Gestão & Regionalidade - Vol. 26, Nº 78, p.68, 69. set-dez, 2010.

SOUZA, Beatriz. Só 16% dos trabalhadores têm ensino superior completo. **EXAME.com**, 26 fev. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/so-16-dos-trabalhadores-tem-ensino-superior-completo>> Acesso em: 03 set. 2016.

SOUZA, Eda Castro L. De; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, cap. 12, 2006.

SOUZA, Silvana Aparecida de. A introdução do empreendedorismo na educação brasileira: primeiras considerações. **Educação & Linguagem**, v. 15, n. 26, 77-94, jul. / dez., 2012.

ROGERS, Carl. **Liberdade de aprender em nossa década**. Tradução por José Octavio de Aguiar Abreu. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.

VANEVENHOVEN, Jeff. Advances and Challenges in Entrepreneurship Education. **Journal of Small Business Management**, 2013.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

WICKERT, Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais educacionais do SEBRAE**. Brasília: SEBRAE, 2006.

WINKEL, Doan; VANEVENHOVEN, Jeff; DRAGO, William A.; CLEMENTS, Christine. The structure and scope of entrepreneurship programs in higher education around the world. **Journal of Entrepreneurship Education**. v. 16, p.15-30, 2013.

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

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. CADERNOS EBAPE.BR, v. 9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, p.564–585, jul., 2011.

ZAMPIER, Maria Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsh; FERNANDES, Bruno Henrique. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **REPEGE**, v.1, n.1, jan. /abr., 2012.

## **8 APÊNDICE**

APÊNDICE 1 - Protocolo da pesquisa

APÊNDICE 2 - Registro de informações - Diário de campo

APÊNDICE 3 - Roteiro para entrevista com facilitadores

## APÊNDICE 1 - Protocolo da pesquisa

### PROTOCOLO DA PESQUISA

Itens que foram determinados antes de iniciar a observação participante do pesquisador

1. Local:
2. Data:
3. Tema:
4. Participantes:
5. Posição do pesquisador:
6. Intervenção:
7. O que será analisado:
8. Objetivo da análise:
9. Partes que foram filmadas:
10. (Insira outras informações se for necessário)

## APÊNDICE 2 - Registro de informações - Diário de campo

### DIÁRIO DE CAMPO

Itens que foram observados e registrados:

1. Data
2. Horário de início
3. Duração
4. Tema do encontro
5. Descrição
6. Materiais
7. Formato da sala
8. Facilitadores
9. Atividades propostas
10. Descrição da atividade
11. Objetivo esperado
12. Objetivo alcançado
13. Observações sobre a postura dos alunos
14. Dúvidas e questionamentos
15. Participação dos alunos
16. Intercorrência
17. Comentários adicionais

Materiais adicionais que foram coletados, armazenados, organizados e analisados:

Fotos, vídeos, materiais de apoio dos facilitadores ou entregues aos participantes, material feito pelos participantes, whatsapp, padlet, facebook, e outros.

## APÊNDICE 3 - Roteiro para entrevista com facilitadores

### INTRODUÇÃO

Procedimentos seguidos:

1. Pedir autorização dos idealizadores da escola híbrida e solicitar os contatos dos facilitadores;
2. Aprovação pelos idealizadores do e-mail de apresentação da pesquisa e pedido de entrevista com facilitadores;
3. Envio de e-mail para facilitadores (com cópia para idealizadores): falar sobre a pesquisa e entrevista, e fazer um agendamento prévio;
4. Receber retorno de cada facilitador e fazer agenda;
5. Ligar para facilitadores que não retornaram o e-mail para checar recebimento e possível disponibilidade para a entrevista;

### ENTREVISTA

Na data e horário marcado da entrevista telefônica ou via Skype:

1. Agradecer a participação do respondente;
2. Comentar sobre a confidencialidade dos dados;
3. Explicar do que se trata a pesquisa;
4. Explicar o motivo da entrevista;
5. Informar sobre a gravação da entrevista;
6. Informar que uma cópia da pesquisa será disponibilizada.

A pergunta foi feita para cada workshop ou atividade pesquisada. Em caso de facilitadores que deram mais de um workshop / atividade a pergunta foi repetida.

**Quais são os métodos de ensino e aprendizagem que aplicou no seu workshop / atividade?**

### PÓS-ENTREVISTA

Procedimentos seguidos:

1. Salvar o áudio com nome do facilitador e data da entrevista (importante fazer um backup);
2. Ouvir novamente a entrevista (usar um fone de ouvido para captar detalhes);
3. Fazer transcrição da fala do facilitador (usando as palavras dele);
4. Fazer interpretação e resumo dos métodos de ensino usados e transcrevê-los;
5. Fazer interpretação e resumo dos métodos de aprendizagem aplicados e transcrevê-los;
6. Em caso de dúvidas, rever o áudio e transcrição para não perder os detalhes expostos.

## **9 ANEXO**

ANEXO 1 - Programação do curso

ANEXO 2 - Planilha de análise das anotações do diário de campo

ANEXO 3 – Amostras de fotos e vídeos coletados pelo pesquisador

ANEXO 4 - Repositório de materiais para os participantes

ANEXO 5 - Whatsapp do grupo

ANEXO 6 – Amostra do modelo de planejamento do curso da escola híbrida

ANEXO 7 - Amostra do modelo de plano de aula da escola híbrida

ANEXO 8 - Planilha de análise das entrevistas com os facilitadores

ANEXO 9 - Formulário do avaliador do pitch

ANEXO 10 - Formulário de feedback ao colega

ANEXO 11 - Planilha de análise curricular dos facilitadores

ANEXO 12 – Orientações: A viagem do gerente de vendas

ANEXO 13 – Resultados: análises dos workshops e atividades com relação às abordagens de ensino e aprendizagem

ANEXO 14 – Resultados: análises das entrevistas dos facilitadores com relação às abordagens de ensino e aprendizagem

ANEXO 15 - Resultados: análises das respostas dos participantes com relação às abordagens de ensino e aprendizagem

## ANEXO 1 - Programação do curso

Planilha com a programação do curso de Protagonismo Criativo, da escola híbrida Polifonia.

Conforme necessidade do grupo os idealizadores fizeram alterações de datas de aulas e ordem de alguns encontros, sem alterar o programa.

<b>Encontro</b>	<b>Agenda do programa</b>
1	19/03 - Bootcamp de abertura do programa - 1 dia
2	20/03 - Bootcamp de abertura do programa - 2 dia
3	22/03 - Apresentação do programa e diálogo Socrático
4	29/03 - Genealogia do Design e Desafio de solução - Apresentação do tema
5	31/03 - Missão e Propósito
6	05/04 - Liderança Facilitadora
7	07/04 - Desafio de realização - Apresentação do tema
8	09/04 - Storytelling
9	12/04 - Personal Branding (Singularidade e visão de futuro)
10	14/04 - Desafio de atitude e checkpoint
11	18/04 - Comunicação e Linguagem
12	19/04 - Desafio de solução - Sensing Divergente
13	26/04 - Coach do grupo - Leandro Kao
14	28/04 - Desafio de atitude e checkpoint
15	03/05 - Arte da facilitação
16	05/05 - Desafio de solução - Sensing Convergente
17	10/05 - Design de Relacionamento
18	12/05 - Desafio de atitude e checkpoint
19	14/05 - Improvisação Teatral
20	17/05 - Democracia Profunda
21	19/05 - Desafio de solução - Visioning Divergente
22	22/05 - Criação e invenção
23	23/05 - Desafio de solução - Visioning Convergente
24	31/05 - Coach do grupo
25	02/06 - Desafio de atitude e checkpoint
26	07/06 - Modelos de Negócios
27	08/06 - Tendências e oportunidades
28	09/06 - Desafio de solução (Prototipação divergente)
29	14/06 - Pensamento Sistêmico
30	16/06 - Desafio de atitude e checkpoint
31	23/06 - Desafio de solução (Prototipação convergente)
32	25/06 - Sessão dos alunos - Muvuca Social
33	Durante as aulas - Pitch dos projetos pessoais dos

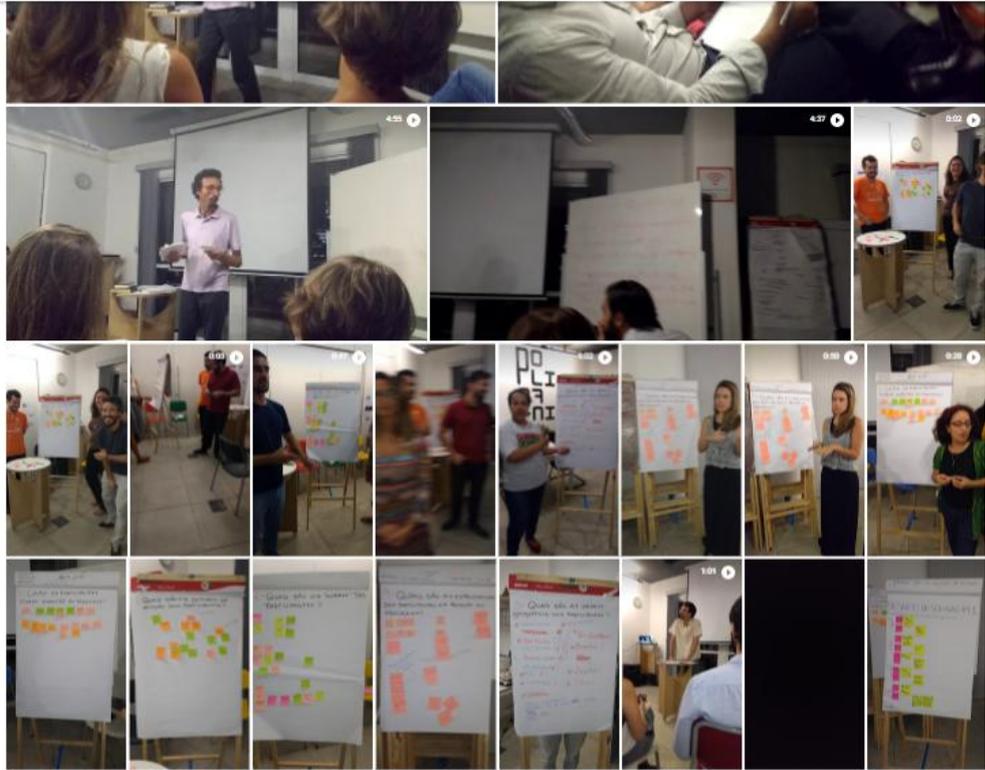
participantes	
34	28/06 - Evento do desafio de realização
35	30/06 - Desafio de atitude
36	05/07 - Coach do grupo
37	07/07 - Pitch dos desafios de solução
38	08/07 - Fechamento do programa, pesquisa de opinião, gravação de depoimentos e happy hour

## ANEXO 2 - Planilha de análise das anotações do diário de campo

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
PROGRAMAÇÃO DO CURSO - POLIFONIA																
1	2	3	4	5			6	7	8	9	10	11				
Data	Hs início	Duração	Tema do encontro	Descrição	Materiais	Formato da sala	Tutor(a)	Atividades propostas	Descrição da atividade	Objetivo esperado	Objetivo alcançado	Observações sobre a postura dos alunos	Dúvidas e questionamentos	Participação dos alunos	Interação	Comentários adicionais
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Marcelo Hashimoto, Daniel Durgal, Bruno Senni, Rafaela, Ana Paula	Círculo	Participantes em círculo deviam responder 3 perguntas: O que você está trazendo na sua mochila? Como você está chegando aqui? Qual o mistério que pretende se revelar? O que pretende revelar aqui? O que espera levar? Como pretende sair?	Integração do grupo - conhecer um ao outro	sim	Participantes se aproximaram e compartilharam suas opiniões e expectativas	Não houve	Cada participante teve seu momento de compartilhamento.	alguns participantes tiveram mais tempo e intensidade que outros	A partir do momento que um participante compartilhou um episódio muito pessoal (marido que ficou paraplégico, e optaram por não ter cuidadores), o que causou grande impacto na turma.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			???	Yoga	Mostrar aos alunos a possibilidade de contar em si, relaxar, voltar sua atenção para o Soobamp, para as passagens de local e se conectar nas atividades e aprendizagens que poderiam ocorrer.	Relaxar - baixar ansiedade e preparar o grupo para a bilha	sim	Participantes entraram no clima de relaxamento.	Não houve	Cada participante fez o seu movimento conforme sua habilidade, sem intuito de vencer ou ser o melhor.	Não houve	A atividade de yoga foi oniciada devido ao tempo que já havia sido tomado pela atividade anterior. Não sei se alguma outra atividade prevista foi suprimida.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Marcelo Hashimoto	Caminhada	Os participantes passaram a estabelecer contato e conhecimento um do outro (quem estava mais próximo)	Caminhada curta e tranquila para preparar e ambientar os participantes para a bilha, próxima atividade.	sim	Todos participaram sem muitas dificuldades.	Não houve	Todos se envolveram na curta caminhada.	Não houve	Uma caminhada tranquila em meio ao verde a fim de liberar o participante do dentro de uma sala / ambiente fechado e estabelecer contato com o ambiente externo e outros participantes.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Marcelo Hashimoto	Trilha	Fachamento: todos sentados, olhando para o horizonte com montanhas e árvores, o tutor Daniel e Marcelo fizeram analogias com estar no topo de uma montanha e tomar um olhar do todo em alguns momentos, e desta forma, poder propor estratégias e encontrar novos caminhos. Cada participante deu uma nota sobre a dificuldade que teve na bilha de 0 a 10 (1 menor grau de dificuldade - 10 maior grau de dificuldade). As passagens que foram mais do que 7 ou maior que 8, foram convidadas a explicar seus motivos, e partir daí outras reflexões surgiram.	Remover um ultrapassar obstáculos inócuos e liberar os participantes de sua zona de conforto.	sim	Alguns participantes saíram do guia para ajudas que estavam ali. Formaram-se pequenas equipes, mas muita gente acabou ficando e morou para ajudas com mais dificuldades.	Não houve	Todos completaram a bilha.	Não houve	Houve comentários opostos dentro dos participantes, pois alguns adoraram e outros acharam desnecessário. Apesar do fachamento e reflexões, os tutores tiveram o fachamento um pouco solto.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Ana Paula e Rafaela	Paizé, Paizé e Tatuzeira	Em pares fazem a brincadeira com as mãos, seguindo o mesmo que Jequembô, assim que uma das passagens vencesse iria disputar com o outro do outro par que também venceu, até finalizar com os últimos dois vencedores e assim terminar com um único vencedor.	Warm up após o almoço e calor era necessário aquecer todos para dar continuidade as atividades do dia.		Brincaram na brincadeira e comparem a torção vitorioso, até mesmo agitando o cabelo.	Não houve		Não houve	Participantes deviam dizer seus sentimentos quanto a poder e vencer uma partida. Muitos que perderam no início disseram que estavam confortáveis, após a torção cruzar, e haver uma vitória.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Daniel Durgal	Quem é você?	Em pares, um pergunta ao outro, "quem é você?", e cada um tem 30 minutos para dizer ao outro quem se vê, o outro tinha a missão de somente do ouvir, sem fazer mais perguntas.	Que cada participante entrevistado refletisse sobre a pergunta quem é você e respondesse de forma autêntica, e não simplesmente	Por uma falta na orientação de atividades os participantes passaram a contar suas	Todos foram pela linha de contar e sua trajetória de vida, desde do começo até os dias atuais.	Houve no fachamento da atividade, pois a maioria entendeu que a história de vida passava o	Os tutores se desentenderam com relação a orientação e objetivo da atividade.	Como não disseram claro qual era o objetivo, o fachamento foi superficial. Já para os participantes que estavam se conhecendo, acharam que auxiliou na aproximação e para a próxima atividade "portug	
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Daniel Durgal	Porque estou aqui na polifonia? (10 30)	Todos participantes deviam ficar em um semicírculo, sentados, e cada um ir na fileira de frente, que foi marcado com um X, e era determinado como um centro de um círculo. Neste local tinham que permanecer por 30 segundos em silêncio, e mais 30 segundos que poderiam dizer e não pôde qual estão ingressando na polifonia, embora tempos cronometrados pelos tutores. Os demais participantes tomam uma premissa de um pequeno formulário para preencher, considerando o que veio, sinto o corpo, com relação a cada pessoa que fosse no centro do círculo.	Mostrar qual o propósito de cada um estar fazendo esta coisa.	sim	Houveram alguns participantes que quiseram inovar, apresentar-se de forma diferente ao invés de falar	Não houve	Todos participaram	Não houve	Os facilitadores foram dispostos em um círculo e cada participante rodava o seu no final do Soobamp.
19-mai-16			Soobamp	Final de semana em uma pausa de uma semana			Daniel Durgal	Peer coaching	Aplicação dos tutores de polifonia sobre conceito que envolve o coaching a fim de desenvolver o mindset do coaching e facilitar o desenvolvimento do clube. Na primeira rodada de coaching foram feitas três, as quais	Desenvolve o eu, o protagonista.	sim	Brincaram os papéis com sentido e aplicaram-se a cada rodada.	Não houve	As orientações eram disponibilizadas no início, e participantes pulavam triangular.	Alguns não controlavam o tempo e o cronômetro.	Como foi possível apontar por 3 vezes o papel do coach, isto trouxe a medida das respostas um aprendizado de escuta e importância do peer coaching.

**ANEXO 3 – Amostras de fotos e vídeos coletados pelo pesquisador**





## ANEXO 4 - Repositório de materiais para os participantes

### PADLET.ORG

The screenshot shows the Polifonia dashboard on the Padlet.org website. The browser address bar displays <https://polifonia.padlet.org/my/dashboard>. The page features a dark navigation bar with the Polifonia logo, 'Início', 'Perfil', a search bar for 'Procurar um padlet', a 'Novo padlet' button, and links for 'Ajuda' and 'Aline'. A left sidebar lists navigation options: 'painel', 'padlets', 'atividades', 'anexos', 'colaboradores', and 'definições'. The main content area is titled 'Painel' and is divided into three sections: 'ATIVIDADES' (no activities reported), 'PADLETS NOVOS OU ATUALIZADOS RECENTEMENTE' (listing 'Pitches dos alunos', 'Workshops', 'Desafios', 'Protagonismo Criativo', 'Material dos alunos sobre o desafio de solução', and two 'Novo padlet' items), and 'APPS E PLUGINS' (listing 'Aplicativo para iPad', 'Extensão do Chrome', 'App para o Chrome', and 'Plugin do Wordpress'). The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '04/07/2016' and time '10:38'.

## MATERIAIS DA PROGRAMAÇÃO

The screenshot shows a web browser window displaying a Padlet board. The browser's address bar shows the URL <https://polifonia.padlet.org/Administrador/Protagonismo>. The board header includes the logo for 'POLIFONIA' and the title 'Protagonismo Criativo' with the subtitle 'Mural de compartilhamento de material da Polifonia para os participantes'. The board content is organized into several sections:

- Apresentação do programa:** A note titled 'Apresentação do programa' with the text 'O que é a Polifonia e o curso Protagonismo Criativo' and an image of the Polifonia logo.
- Coaching:** A note titled 'Coaching' with the text 'Descrição das sessões de coach e orientações gerais'.
- Peer Coaching:** A note titled 'Peer Coaching' with the text 'Orientações para as sessões de peer coaching apresentadas no bootcamp.'.
- Agenda do programa:** A list of dates and topics for the program, including dates from 19/03 to 09/06 and topics like 'Bootcamp de abertura do programa', 'Apresentação do programa e diálogo Sócrático', 'Desafio de solução', 'Missão e Propósito', 'Liderança Facilitadora', 'Desafio de realização', 'Storytelling', 'Personal Branding', 'Desafio de atitude', 'Ideologia e Linguagem', 'Sensing Divergente', 'Coach do grupo', 'Arte da facilitação', 'Sensing Convergente', 'Design de Relacionamento', 'Improvisação Teatral', 'Democracia Profunda', 'Visioning Divergente', 'Criação e invenção', 'Coach do grupo', 'Modelos de Negócios', 'Tendências e oportunidades', and 'Desafio de solução (Prototipação divergente)'.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '04/07/2016' and time '10:59', along with icons for various applications like Outlook, Excel, Edge, File Explorer, Teams, Chrome, and Word.

## MATERIAIS WORKSHOP

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying <https://polifonia.padlet.org/Administrador/workshops>. The page header includes the logo for 'POLIFONIA' and the title 'Workshops' with the subtitle 'Material disponibilizados pelos facilitadores para os participantes acessarem'. The main content area features a background of colorful roses and several floating cards representing workshop materials:

- Missão e propósito** (top left): Material da Lígia Zeppelini, Missão e propósito, Mapa de empatia. Includes a profile card for Lígia Zeppelini and a video thumbnail.
- Missão e propósito** (top middle): A bola indestrutível. Tive que tirar da apresentação da Lígia para conseguir subir o arquivo, mas aqui vai o link. Includes a video thumbnail.
- Liderança anfitriã** (top right): Material da Thais Magalhães, O poder do círculo, Líder tradicional vs líder anfitrião. Includes a card titled 'O LÍDER ANFITRIÃO' by Thais Magalhães, Polifonia/Abril 16.
- Canvas Conversas Estratégicas** (right): Canvas do Augusto Cuginotti para ajudar a estruturar conversas significativas. Includes a thumbnail of a canvas diagram.
- Do líder herói ao líder anfitrião** (bottom right): Texto de Margaret Wheatley e Debbie Frieze de 2010, disponibilizado como material de leitura complementar pelo Augusto Cuginotti. Includes a thumbnail of a document.
- Modelos de Negócios** (bottom left): Slides da sessão com Marcos Hashimoto. Includes a thumbnail of a slide titled 'MODELO de Negócio'.
- Tendências e Oportunidades** (bottom middle): Material do Marcelo Pimenta. Includes a thumbnail of a document.

The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '04/07/2016' and time '10:55'.

## PITCHES DOS ALUNOS

Material dos pitching: o que é e diretrizes + material de apoio + vídeos ou áudio de cada aluno com seu pitching + feedbacks para cada alunos

The screenshot shows a Padlet board titled "Pitches dos alunos" with the URL <https://polifonia.padlet.org/Administrador/pitches>. The board is organized into several columns and sections:

- Pitching**
  - Orientações para quem vai preparar o seu:
  - O quê?**
    - *Pitch* cronometrado de, **no máximo**, 3 minutos
    - Suporte visual: Powerpoint, Keynote, Prezi, InDesign, foto ou vídeo
  - Por quê?**
    - Praticar o *pitching*
    - Compartilhar seu projeto pessoal com a turma
    - Obter *feedback* para melhorar, iterar
    - Receber apoio
  - Como?**
    - Conte a história que move a audiência à ação
    - Tenha um objetivo claro, uma pergunta
  - Dicas:**
    - Deve ser ensaiado (nunca decorado, pois soa artificial, não engaja)
    - Deve incluir um *pedido* (o objetivo principal do *pitch* é conseguir suporte)
- Pitching é conhecido como apresentação relampago**
  - Conheça bem seu negócio, saiba para quem vai falar, use linguagem simples, projeções realistas.
  - Thumbnail:
  - Text: **Pitch é conhecido como ap... OS SEGREDOS DE UM PITC...**
  - Source: CANAL DO EMPREENDEDOR
- Aprenda a vender seu peixe**
  - Um pitch é uma apresentação rápida para atrair o interesse de alguém para sua ideia ou projeto pessoal (por Marcos Hashimoto para o canal Santander Empreendedor)
  - Thumbnail:
  - Text: **Pitching: Aprenda a vender a sua ideia**
- Como elaborar um pitch (quase) perfeito**
  - Sugestão do Cassio Spina de 5 slides para seu pitch de 3 mins.
  - Thumbnail:
  - Text: **Como Elaborar um Pitch (q... Cinco slides eficientes para ...**
  - Source: ENDEAVOR BRASIL
- Exemplos de pitch**
  - O Canal Demo Brasil é onde tem bons exemplos de pitches para você se inspirar
  - Thumbnail:
- Pitch Malhado**
  - Um pitch é diferente do storytelling. A estrutura do storytelling é bom para engajar as pessoas, mas não para vender uma ideia. O foco do storytelling é o empreendedor, enquanto do pitch é o negócio.

The bottom of the screenshot shows a Windows taskbar with icons for Outlook, Excel, Edge, File Explorer, Lync, Chrome, and Word. The system tray on the right shows the location as POR PTB2 and the date/time as 10:39 04/07/2016.

# MATERIAIS DESAFIOS DE REALIZAÇÃO

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://polifonia.padlet.org/Administrador/desafios>. The page header includes the logo 'Desafios' and the text 'Mural com o conteúdo dos desafios apresentados: Desafio de Realização e Desafio de Solução'. The main content area displays several challenge cards:

- Desafio de realização**: Pessoal, compartilhem aqui as entregas que estão realizando a cada checkpoint com o Alexandre.
- Desafio de realização**: Requisitos do cliente. (Card with red background and 'Desafio de realização' text)
- Desafio de solução**: Uso do Design Thinking para propor uma solução criativa para um problema real.
- Desafio de solução**: Descrição do tema Educação: Como promover oportunidades de educação significativas voltadas à transformação do contexto social? (Card with green background and 'Desafio de Solução' text)
- Sensing Divergente**: Primeira etapa do Design Thinking: Levantamento de dados e aprendizado sobre o tema escolhido. (Card with green background and 'Sensing Divergente' text)
- Sensing Divergente**: Orientações sobre a fase Sensing para os participantes. (Card with white background and 'Desafio de Solução' text)
- A arte do sensing**: Descrição da THNK sobre a fase de Sensing do Creation Flow. (Card with white background and 'A ARTE DO SENSING' text)
- Sensing Convergente**: Orientações sobre a fase Sensing Convergente para os participantes. (Card with red background and 'SENSING Convergente' text)
- Sensing Convergente, tar casa**: Orientações para os tir sobre as entregas para Maio. Tem que fazer download do Google D clicando abaixo para p assistir a apresentação som. (Card with blue background)

The Windows taskbar at the bottom shows the time as 10:58 on 04/07/2016, with location 'POR PTB2'.

## MATERIAIS DOS DESAFIOS DE SOLUÇÃO

The screenshot shows a web browser window displaying a Padlet board. The browser's address bar shows the URL <https://polifonia.padlet.org/Administrador/muraleducacao>. The Padlet board is titled "Material dos alunos sobre o desafio de solução" and is managed by "Administrador". The board features several pinned items:

- Educação é o ministério que mais perde com cortes do governo**: A text-based note discussing budget cuts in the education ministry, mentioning a total of R\$ 22.7 billion and a specific cut of R\$ 7 billion.
- Forum de Lideranças Desafios da Educação**: A note about an event on May 12th, mentioning the Insper organization and a call to register.
- Instituto dará bolsa de R\$ 50 mil para projetos de educação inovadores**: A note about a grant opportunity from MRV, mentioning that it is open to NGOs and individuals, and providing a link to [universia.com.br](http://universia.com.br).
- Educação é o ministério que mais perde**: A note with a small image of a man speaking, stating that education is not a priority.
- Illustration**: A graphic of a person standing on a stack of books, looking through a telescope, symbolizing education and innovation.

The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with various application icons (Outlook, File Explorer, Edge, Word) and the system tray displaying the date and time as 11:06 on 04/07/2016.

## PARTICIPANTES

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://polifonia.padlet.org/my/collaborators>. The page title is 'Colaboradores'. The navigation bar includes 'Polifonia', 'Início', 'Perfil', a search bar 'Procurar um padlet', a 'Novo padlet' button, and user information 'Ajuda Aline'. A sidebar on the left lists 'painel', 'padlets', 'atividades', 'anexos', 'colaboradores »', and 'definições'. The main content area displays a message: 'Você não tem colaboradores ou todos eles são anônimos. Don't be shy! Crie alguma coisa e compartilhe com outras pessoas.' Below this is a section titled 'People in your organization' containing a grid of 16 user profiles, each with a circular avatar and a name with a handle.

People in your organization			
 <b>Administrador</b> @Administrador	 <b>Alexandre Garcia</b> @alesgarcia81	 <b>Aline Werner</b> @aline_werner	 <b>Ana Luisa Ribeiro</b> @ana_ribeiro
 <b>Ana paula</b> @ana	 <b>Barbara Bijos Maués</b> @bmaues	 <b>Bruno Bonini</b> @bruno_bonini	 <b>Carol Albuquerque</b> @calbuquerque125
 <b>Cinthya Menezes</b> @cinthya_menezes	 <b>Claudia Raphael de Oliveira</b> @claudia_raphael	 <b>Daniel Gurgel</b> @daniel_gurgel	 <b>Estela Gurgel</b> @estela
 <b>Fernando Bazzon</b> @fcbazzon	 <b>Gabriel Fernandes</b> @gabrinf	 <b>Juliana Gomes Bezerra</b> @julianagomesbezerra	 <b>Leandro Proença Junio</b> @emaildomalhado
 <b>Ligia Cardoso</b> @ligia_cardoso	 <b>Marcelo Pontes</b> @marcelo_pontes	 <b>Natalia Scortecchi</b> @nataliascortecchi	 <b>Rafaela Cavalcante</b> @rafaela
 <b>Soledad Ruiz</b> @solle_rh	 <b>Teresa Westphalen</b> @teresa	 <b>Vinicius Lacerda</b> @vinicius_lacerda	 <b>johanna faller</b> @joh_faller

ANEXO 5 - Whatsapp do grupo



## ANEXO 6 – Amostra do modelo de planeamento do curso da escola híbrida

The screenshot shows a presentation slide titled "EIXO 1: Maestria Pessoal". On the left side, there is a sidebar with a list of slides. Slide 1 is highlighted and contains the title "EIXO 1: Maestria Pessoal". Slide 2 is titled "IDOART: Liderança Facilitadora" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot of 19:15 to 22:30. Slide 3 is titled "IDOART: Paixão e propósito" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot of 19:00 to 22:00. Slide 4 is titled "IDOART: Diálogo pré-socrático".

# EIXO 1: Maestria Pessoal

The screenshot shows a presentation slide titled "EIXO 2: Orquestração de Times Criativos". On the left side, there is a sidebar with a list of slides. Slide 10 is highlighted and contains the title "EIXO 2: Orquestração de Times Criativos". Slide 11 is titled "IDOART: Estilos de Liderança" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot. Slide 12 is titled "IDOART: Composição Musical" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot. Slide 13 is titled "IDOART: A Arte da Escrita".

# EIXO 2: Orquestração de Times Criativos

The screenshot shows a presentation slide titled "EIXO 3: Design de Empreendimento". On the left side, there is a sidebar with a list of slides. Slide 19 is highlighted and contains the title "EIXO 3: Design de Empreendimento". Slide 20 is titled "IDOART: Modelo de Negócios" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot. Slide 21 is titled "IDOART: Pensamento Sistémico" and includes an intention, expected outcomes, agenda, and a time slot.

# EIXO 3: Design de Empreendimento

## ANEXO 7 - Amostra do modelo de plano de aula da escola híbrida



### Plano de Sessão Protagonismo Criativo

Facilitador:

Tema:

Data:

Duração total:

Objetivos da sessão (Intenção):

Plano de sessão:

Hora	Duração	Atividade	Descrição	Materiais/Preparação	Layout

Resultados esperados (outcomes):

Literatura recomendada/links de referência complementar:

---

R. Pedrosa de Morais, 457, cj 1010 - Pinheiros, São Paulo, SP - CEP 05419-000 [www.polifonia.com.br](http://www.polifonia.com.br) 11-3586-4201 [contato@polifonia.com.br](mailto:contato@polifonia.com.br)

## ANEXO 8 - Planilha de análise das entrevistas com os facilitadores

Planilha de análise das entrevistas com os facilitadores

C	D	E	F	G	H	I	J	K	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA
Tutor	Workshop/Aula	Sessão do curso	Diário de campo	Plano de aula	Foto	Vídeo	Data do WK	Realizador	Data da entrevista	Horário da entrevista	Duração da entrevista	Tipo da entrevista	Tutor	E-mail	Celular	Método de ensino e aprendizagem	Classificação do método	Classificação da aprendizagem	Formação acadêmica	Experiência Profissional
Adriano Bechara	Diálogo socrático	Desafio de realização	sim	não	sim	sim	22/03/2016	DG	23/02/2017	15h	idem	telefone				Idem				
Adriano Bechara	Genealogia do design	Desafio de realização	sim	não	sim	sim	29/03/2016	DG	23/02/2017	15h	idem	telefone				Idem				
Lígia Zeppelini	Missão e propósito	Desafio de realização	sim	não	sim	sim	31/03/2016	MH	20/02/2017	13h33	0:08:39	telefone	Lígia Zeppelini	lini@gmail.com	99287-3548	gou - metodologia do			Administração de	voluntário com famílias
Adriano Bechara	Criação e invenção	Desafio de solução	não	não			22/05/2016	DG	23/02/2017	15h	00:13:05 00:25:31	telefone	Adriano Bechara	echara@gmail.com	98877-8143	consideração conhecer o			Arquitetura - graduação	de grupo de estudos
Thair Maranhães	Liderança facilitadora	Desafio de realização	sim	sim	sim	sim	05/04/2016	MH	03/03/2017	12h	0:14:48	Skype	Magalhães	lotaaidi.com.br	96179-0444					
Alexandre Trevelin	Projetos	Desafio de realização	sim	não	sim	sim	07/04/2016	MH	13/03/2017	12h12	0:22:08	telefone	Alexandre Trevelin	@transce-nda.com	96843-1655				MBA Área de estudo	Transcenda- Human
Adriano Bechara	Comunicação e linguagem	Desafio de realização	sim	não	sim	sim	18/04/2016	DG	23/02/2017	15h		telefone				Idem				
Alexandre Trevelin	Checkpoint 1	Desafio de realização	não	não			28/04/2016	MH	13/03/2017											
Augusto Cuginotti	Arte da facilitação	Desafio de realização	não	sim			03/05/2016	DG					Augusto Cuginotti	ic@gmail.com	99680-8203					
Juliana Klefer	Design de relações /relacionamentos	Desafio de realização	não	sim			10/05/2016	MH												
Bella Marcatti	Improvisação teatral	Projeto pessoal					14/05/2016	MH					Bella Marcatti	atti@hotmail.com	98799-9429					
Bruno Bonini	Design thinking (6 fases)	Desafio de solução					19/04/2016		21/02/2017	14h	idem	Skype								
Bruno Bonini	Sensing divergente	Desafio de solução	não	sim			19/04/2016	MH	21/02/2017	14h	0:32:12	Skype	Bruno Bonini	@gmail.com	98612-6600	são parte de uma única proposta,			Administração de	graduação de monitoria de
Bruno Bonini	Sensing convergente	Desafio de solução	não	sim			05/05/2016	MH	21/02/2017	14h	idem	Skype				idem				
Bruno Bonini	Visioning divergente	Desafio de solução	não	sim			19/05/2016	MH	21/02/2017	14h	idem	Skype				idem				
Bruno Bonini	Visioning convergente	Desafio de solução	porém sem	sim	sim	sim	23/05/2016	MH	21/02/2017	14h	idem	Skype				idem				
Bruno Bonini	Prototipação divergente	Desafio de solução	porém sem	sim	sim	sim	09/06/2016	MH	21/02/2017	14h	idem	Skype				idem				
Bruno Bonini	Prototipação																			

## ANEXO 9 - Formulário do avaliador do pitch

### Pitching Evaluation Report (PER)

Nome do projeto: \_\_\_\_\_

I. A ideia por trás do projeto é:

1. Confusa e difícil de compreender
2. Um pouco vaga – Melhoraria bastante com um pouco mais de empenho
3. Bem apresentada, mas poderia ser melhor
4. Clara e facilmente compreendida

II. Razões para investir neste negócio

1. Não senti nenhuma vontade de investir neste negócio
2. Não estava claro, mas parece ter potencial
3. Algumas boas razões, mas não suficientemente convincente
4. Muito atrativo como negócio

III. A argumentação foi

1. Muito fora da realidade
2. Parece viável, mas não foi convincente
3. Razoável, mas pode ser melhor desenvolvida
4. Convincente e apresentada de forma persuasiva

IV. Uso do tempo

1. Não conseguiu completar sua mensagem
2. Estourou um pouco o tempo
3. Não excedeu o tempo, mas sobraram alguns minutos valiosos
4. Na medida, não faltou nem atrasou

V. Postura

1. Excesso de insegurança e despreparo
2. Engoliu palavras, perdeu o fio da meada e se distraiu
3. Um pouco nervoso e/ou afobado
4. Calmo e tranquilo, demonstrou confiança e domínio, com empatia e assertividade

VI. Linguagem

1. Erros de gramática, excessos e falta de profissionalismo
2. Uso de gírias, excesso de informalismo, vocabulário limitado
3. Uso de expressões não apropriadas
4. Profissional, direto, com tom de voz apropriado para o momento e boa articulação

Sugestões para melhoria

---

---

---

## ANEXO 10 - Formulário de feedback ao colega

### Feedback ao colega

Seu nome: \_\_\_\_\_

Seus contatos: \_\_\_\_\_

Nome do projeto: \_\_\_\_\_

Nome do Colega: \_\_\_\_\_

1. O que o pitch tem de bom?
2. Como o pitch pode melhorar?
3. Como eu posso ajudar no projeto?

## ANEXO 11 - Planilha de análise curricular dos facilitadores

Tutor	Workshop/Aula	Formação acadêmica correlacionada ao assunto do workshop ou atividade	Experiência no assunto do workshop ou atividade	Experiência empreendida	Experiência fora do país	Trabalhos voluntários
1	Diálogo socrático	Não	Sim	Não	Não	Sim
	Genealogia do design	Sim	Sim			
	linguagem	Não	Sim			
	Criação e invenção	Sim	Sim			
2	Projetos	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
	Checkpoint 1	Sim	Sim			
	Checkpoint 2	Sim	Sim			
	Checkpoint 3	Sim	Sim			
	Checkpoint 4	Sim	Sim			
3	Arte da facilitação	Não	Sim	Não	Sim	Sim
4	Improvisação teatral	Não	Não evidenciado	Não	Sim	Não
5	fases)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Sensing divergente	Sim	Sim			
	Sensing convergente	Sim	Sim			
	Visioning divergente	Sim	Sim			
	Visioning convergente	Sim	Sim			
	Prototipação	Sim	Sim			
6	Democracia profunda	Sim	Sim	Sim	Não evidenciado	Não
7	Proporção áurea	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Quem é você?	Sim	Sim			
	aqui na polifonia?)	Sim	Sim			
	(jantar)	Sim	Sim			
8	de futuro (Personal Design de relações	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
9	Missão e propósito	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
10	oportunidades	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
11	Bootcamp todo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Peer coaching	Sim	Sim			
	solução	Sim	Sim			
	Pitching	Sim	Sim			
	Bootcamp - Trilha	Sim	Sim			
	chefe	Sim	Sim			
	Bootcamp - Paintball	Sim	Sim			
	Desafio de atitude 1	Sim	Sim			
	Desafio de atitude 2	Sim	Sim			
	Modelo de negócio	Sim	Sim			
Desafio de atitude 3	Sim	Sim				
12	Desafio de atitude 4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
13	sistêmico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
14	Storytelling	Não	Sim	Não	Sim	Sim
14	Liderança facilitadora	Não	Sim	Sim	Sim	Não

## ANEXO 12 – Orientações: A viagem do gerente de vendas

### A viagem do gerente de vendas

#### Folha de instruções

LAPS, MAPS E NAPS representam novos indicadores de medidas para distância. Similarmente, BINS, CINS e DINS representam novos indicadores de medidas de tempo.

A tarefa de seu grupo é determinar, o mais rapidamente possível, quantos DINs levou o Gerente de vendas da Pagé, uma florescente financiadora, para ir da cidade A até a cidade G.

Cada membro do seu grupo receberá uma folha de informações contendo parte dos dados necessários para resolver o problema. Seu grupo, como um todo, terá toda a informação necessária para a resolução do mesmo.

Para a realização desta tarefa, o grupo pode organizar-se da maneira que quiser.

Provavelmente será mais eficiente contar aos companheiros as informações relevantes que cada um recebeu, do que apenas mostrar-lhes sua Folha de Informações.

#### Folha de instruções N. 1

- A estrada entre D e F é uma auto-estrada padrão, com quatro pistas.
- Para ir de B a D, o gerente de vendas levou 5 CINS e 7 DINS.
- Há aproximadamente 100 DINs em uma hora.
- Há 5 NAPS em um MAP.
- A distância entre A e B é de 12 NAPS.
- A topografia entre A e B é montanhosa; a estrada é estreita e sinuosa; por isso o avanço geralmente é lento.
- A distância entre F e G é de 9 MAPS.
- Para ir de C a B, o Gerente de Vendas gastou 0,9 BINS.
- A distância de E a G é de 6 MAPs.
- A estrada entre F e G é uma estrada de terra, reta, pouco usada e em bom estado de conservação.

#### Folha de instruções N. 2

- A distância entre B e C é de 18 NAPS.
- A velocidade média do Gerente de Vendas para ir de D a E foi de 32 NAPS/BIN.
- A estrada entre E e F é uma auto-estrada recém inaugurada.
- Um NAP equivale aproximadamente a 2 quilômetros.
- Quando chegou a E, o Gerente de Vendas descansou durante 45 DINs antes de continuar viagem.
- A distância de A a C é de 4 MAPs e 3 NAPS.
- A distância entre D e G é de 23 NAPS.
- Um CIN tem 10 DINs.
- Com uma velocidade média de 30 NAPS, por BIN, o Gerente de Vendas levou 6 CINS para ir de B a C.
- Ele parou em C durante 40 DINs.

#### Folha de instruções N. 3

- Um DIN equivale a 100 FRONs.
- MAP é uma medida para distância.
- São 18 NAPS de B a D.
  
- Após ter chegado a F, o Gerente de Vendas parou durante 6 CINS.
- A velocidade média na viagem entre E e F foi de 54 NAPS por BIN.
- O automóvel cedido pela Pagé é um modelo Standard.
- A velocidade média na viagem de A a B foi de 24 NAPS por BIN

- A distância entre C e D é de 21 NAPs.
- São 3 MAPs e 3 NAPs de B a C.
- Na estrada de C a D existe um pesado tráfego de caminhões.

**Folha de instruções N. 4**

- De D a E são 4 MAPs e 4 NAPs.
- O gerente de Vendas dirigiu o automóvel de B a C numa velocidade média de 30 NAPs por BIN.
- A velocidade média de F a D foi de 40 NAPs por BIN.
- Ele tem viajado regularmente por essa estrada nos últimos dezoito meses.
- Ele parou em C durante 4 CINs.
- Para ir de F a D ele gastou 75 DINs.
- A estrada de C a D está freqüentemente congestionada, com muitos caminhões utilizando-a.
- A distância entre C e E é de 7 MAPs e 4 NAPs.
- O Gerente de Vendas está trabalhando para a Pagé há pouco mais de dois anos.
- A distância de C a D é de 21 NAPs.

**Folha de instruções N. 5**

- Um BIN tem dez CINs.
- De E a F são 27 NAPs.
- Para ir de D a G, o Gerente de Vendas gastou 9,3 CINs.
- Por causa do trabalho que havia por fazer no escritório, o Gerente de Vendas estava ansioso para terminar logo a viagem e retornar o mais depressa possível.
- Um LAP tem 10 MAPs.
- BIN é uma unidade de medida de tempo.
- Más condições meteorológicas forçaram o Gerente de Vendas a dirigir mais lentamente do que estava habituado.
- Enquanto ia de C a B ele ficou preso em um engarrafamento causado por obras na pista, que o atrasou em 20 DINs.
- A distância de D a F é de 30 NAPs.
- A distância de F a G é de 45 NAPs.

**Folha de instruções N. 6**

- De A a B, pelo caminho mais curto, são 2 MAPs e 2 NAPs.
- O Gerente de Vendas dirigiu de D a E numa velocidade média de 32 NAPs por BIN.
- Ele parou em E durante 45 DINs.
- De B a D são 18 NAPs.
- Devido ao mau tempo, a duração total da viagem foi maior que a usual.
- Para ir de F a D, o Gerente de Vendas levou 75 DINs.
- Ele utilizou o caminho habitual para realizar a viagem.
- Um CIN tem 10 DINs.
- Uma hora equivale a aproximadamente 100 DINs.
- Para ir de C a B, o Gerente de Vendas levou 0,9 BINs.

**Folha de instruções N. 7**

- De A a C são 23 NAPs.
- Quando o Gerente de Vendas chegou a F, ele descansou durante 60 DINs.
- No percurso de A a B, ele fez uma média de 2,4 NAPs por CIN.
- Durante os últimos anos, foram realizadas melhorias na estrada que vai de B a C; algumas curvas fechadas foram eliminadas e a estrada alargada. Entretanto, os trabalhos ainda continuam sendo realizados.
- A estrada entre E e F é, em sua quase totalidade, uma autoestrada de quatro pistas.
- Há 5 NAPs por MAP.
- A distância entre as cidades de D e E é de 24 NAPs
- O Gerente de Vendas fez uma carreira rápida na empresa, e o sucesso recém obtido com um novo produto aponta para uma promoção.
- Um NAP é uma medida de distância.
- A distância entre E e F é de 5 MAPs e 2 NAPs.

**Folha de instruções N. 8**

- Uma hora equivale a aproximadamente 100 DINs.
- Por causa do trabalho que havia por fazer no escritório, o Gerente de Vendas estava ansioso para terminar logo a viagem e retornar o mais depressa possível.
- A estrada entre E e F é uma auto-estrada recém inaugurada.
- De E a F são 27 NAPs.
- Um LAP tem 10 MAPs.
- Bin é uma unidade de medida de tempo.
- Para ir de F a D ele gastou 75 DINs.
- A estrada de C a D está freqüentemente congestionada, com muitos caminhões utilizando-a.
- Um DIN equivale a 100 frons.
- MAP é uma medida para distância.

**Registro de reações:**

- 1) Como a natureza da informação afetou a tarefa?
- 2) Como seu grupo usou a informação recebida?
- 3) Qual o método utilizado pelo grupo para compartilhar as informações?
- 4) Qual o processo seguido pelo seu grupo para a solução do problema?
- 5) Houve alguma distribuição de tarefas em seu grupo? Quem a organizou? A mesma pessoa liderou durante toda a tarefa, ou a liderança variou conforme o momento?
- 6) Quais comportamentos auxiliaram o grupo no cumprimento da tarefa?
- 7) Quais os comportamentos que dificultaram? Que conflitos emergiram?
- 8) Se a solução do problema fosse atribuída a um único indivíduo, quão diferente seria seu processo de resolução de problemas daquele utilizado pelo grupo?
- 9) Se vocês tivessem outra tarefa como esta para fazer, como poderia ser melhorado o desempenho do seu grupo?

## ANEXO 13 – Resultados: análises dos workshops e atividades com relação às abordagens de ensino e aprendizagem

Cópia-resultados analisados(V.2) - Microsoft Excel

Genealogia do design														
Planejamento do curso				Planejamento, plano de aula e diário de campo				Mét. Ensino e Aprendizagem	Autores método de ensino			Autores método de aprendizagem		
Facilitador	Workshop ou Atividade	Sessão do curso ou Desafio	Data do WK ou AT	Objetivo	Competência pretendida	Resultado ou atuação em	Análise I	Dewey	Skinner	Freire (E)	Rogers	Piaget	Freire (A)	
	Pensamento sistêmico	Desafio de realização	14/06/2016	Habilitar os participantes para	Escuta ativa e empatia	Dominar princípios de diálogo	Rogers e Freire (A)				1		1	
	Desafio de atitude 3	Desafio de atitude	16/06/2016	Apresentar os protótipos	Prototipação	Validar o protótipo com os	Skinner		1					
	Checkpoint 4	Desafio de realização	16/06/2016	Promover a vivência prática de	Execução	Organizar o time durante a execução	Skinner e Rogers		1		1			
	Prototipação convergen	Desafio de solução	23/06/2016	NÃO CONSTA - RECORPI	Gestão de projetos	Planejar o projeto.	Piaget					1		
	Desafio de atitude 4	Desafio de atitude	23/06/2016	Compreender o perfil empreended	Audácia	Saber lidar com problemas	Skinner		1					
	Realização do evento (jantar)	Desafio de realização	28/06/2016	reforçar a vivência do pitching, que	Falar em público	Habilitar os participantes a	Freire (E), Rogers, Piaget			1	1	1		
	Pitch dos desafios de solução	Desafio de solução	07/07/2016	Resgatar os resultados da fase	Visão estratégica	Selecionar algumas	Rogers				1			
	Pitch do projeto pessoal	Projeto pessoal	Final de todas sessões	NÃO CONSTA - RECORPI	Gestão de projetos	Desenvolver o projeto.	Rogers e Piaget				1	1		
								11	18	2	13	9	4	

ResultadosWORKSHOP | ResultadosENTREVISTA | ResultadoPART | ResultadosGERAL | Resultados Ideal e Facil

Contagem: 31 | 76%

19:10 17/06/2017



## ANEXO 15 - Resultados: análises das respostas dos participantes com relação às abordagens de ensino e aprendizagem

Programação Polifania(v.5) - Microsoft Excel

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
					Autores método de ensino			Autores método de aprendizagem									
					Mét. Ensino e Aprendizagem	Dewey	Skinner	Freire (E)	Roges	Piaget	Freire (A)						
6	Expectativa (1) Participante	Curso, outros	...decrescem e foram	Rogres e Piaget				1	1								
7		Habilidade e	...ordem decscnte,	Rogers				1									
8		Aplicar em	...curso era para	Não atende													
9	Avaliação (2) Participante	Avaliação dos	Como todos os	Piaget					1								
10		Avaliação do	O conteúdo foi	Skinner e Rogers		1			1								
11		Avaliação do	...sobre a avaliação da	Rogers						1							
12	Melhorias propostas (3) Participantes	Trecho 1	Método de ensino	Não atende													
13		Trecho 2	Método de ensino	Piaget (Falha em permitir a interação com o meio)						1							
14		Trecho 3	Método de ensino e	Rogers (Falha no tempo de experimentação)				1									
15		Trecho 4	Método de ensino	Rogers (Falha em checar o significado)				1									
16		Trecho 5	Método de ensino	Não atende													
17		Trecho 6	Método de ensino	Não Atende													
18						0	1	0	6	5	1						

Pronto | 76% | 18:39 16/06/2017