Ei! Ensinoinovativo

VOLUME 3 | 2018

ISSN 2359-3873

FGV EAESP



Escola Nova e a renovação educacional no Brasil

Educação popular e o poder do diálogo

Ausência e silêncio também ensinam

Teoria e prática devem caminhar juntas

O PROGRAMA DE FORMAÇÃO INTEGRADA DA FGV EAESP QUE ESTIMULA LIDERANÇA EMPREENDEDORA, COLABORAÇÃO, CRIATIVIDADE, SENSO DE DIREÇÃO, PRÁTICA E AUTOCONHECIMENTO.

INTENT

APRENDIZAGEM INTEGRADA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA

O caderno especial desta edição da *Ensino Inovativo* dedica-se ao Intent – Programa de Formação Integrada para Liderança Empreendedora, voltado aos alunos de graduação da FGV EAESP, EESP e Direito. O programa visa estimular competências de liderança empreendedora, criatividade, espírito colaborativo e autoconhecimento por meio de atividades direcionadas à experimentação e à reflexão.

Em um ambiente seguro e transformador, os intenters (como são chamados os participantes do programa) têm a oportunidade de compreender melhor a si, ao outro e aos grupos, e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso a experiências práticas e clientes reais.

Idealizado pelo Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem (CEDEA), o programa já está indo para a quarta turma. Como consequência de seus resultados positivos, o Intent recebeu o Prêmio de Inovação em Ensino e Aprendizagem de 2018 da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

Esta edição também traz quatro artigos que discutem diferentes perspectivas pedagógicas sobre os processos de ensino e aprendizagem. O texto *Educação popular e o poder do diálogo* aborda como a troca de ideias e a resolução de problemas são capazes de desenvolver o pensamento crítico e contribuir para a democracia, segundo a proposta de Paulo Freire. *Ausência e silêncio também ensinam* reflete como, tanto quanto o conteúdo tradicional ministrado nas escolas, o conteúdo implícito exerce influência no aprendizado por meio do currículo oculto e do silêncio. Já o artigo *Teoria e prática devem caminhar juntas* destaca a importância da coerência entre crenças, valores e comportamentos no âmbito da educação. Por fim, *Escola Nova e a renovação educacional no Brasil* enfatiza o protagonismo e a autonomia do aluno em seu processo de aprendizagem, valorizando a experiência e o poder de decisão do indivíduo.

Esperamos que os trabalhos apresentados nesta edição contribuam para a criação de espaços de aprendizagem mais criativos, colaborativos, democráticos e inovadores.

Desejamos uma boa leitura a todos.

Francisco Aranha
Coordenador do CEDEA e editor chefe da *Ensino Inovativo*

SUMÁRIO

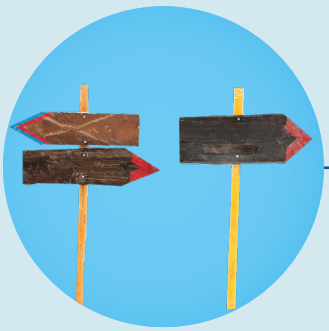
EI! ENSINO INOVATIVO • VOLUME 3 • 2018



Educação popular e o poder do diálogo
A interação a favor do pensamento crítico
4

7
Ausência e silêncio também ensinam
A influência do conteúdo implícito no aprendizado





Teoria e prática devem caminhar juntas
Coerência entre crenças e ações na educação
11

14
Escola Nova e a renovação educacional no Brasil
Valorizando a autonomia e a experiência do aluno



ESPECIAL INTENT

PROGRAMA DE FORMAÇÃO INTEGRADA PARA LIDERANÇA EMPREENDEDORA



Cabeça, coração e mãos

Formação integrada, criativa e prática

18



Minha vida, meu futuro

Os sonhos e projetos dos intenters

38



Pioneirismo em inovação

FGV EAESP na vanguarda dos métodos de ensino

40



Intent recebe Prêmio ANGRAD 2018

Programa se destaca por sua excelência

44



EDUCAÇÃO POPULAR E O PODER DO DIÁLOGO

O DIÁLOGO E A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS INTEGRAM UMA EDUCAÇÃO CAPAZ DE DESENVOLVER O PENSAMENTO CRÍTICO E CONTRIBUIR PARA A DEMOCRACIA, O QUE CONSTITUI ASPECTO CENTRAL NA PROPOSTA DE PAULO FREIRE.

Por Cinthia Toledo e Mariana Rocha

Os programas e movimentos de alfabetização de jovens e adultos que surgiram no Brasil entre as décadas de 1940 e 1960 visavam estimular a conscientização da população, incentivando sua participação política e buscando a "educação do povo, pelo povo e para o povo", em contraposição às práticas educacionais das elites.

EDUCAÇÃO POPULAR

Boa parte das práticas de educação popular aconteceram em contextos não-formais. Os Centros Populares de Cultura (CPCs), por exemplo, foram criados pela União Nacional de Estudantes (UNE) e tinham na arte, sobretudo no teatro, o cerne de sua atuação. Seu modelo se difundiu por todo o país. Os trabalhos desenvolvidos pelo Movimento de Educação de Base (MEB) também tiveram grande importância no período. Criado por decreto do presidente Jânio Quadros, em março de 1961, o MEB foi conduzido pela Igreja Católica com financiamento do governo federal. Suas ações eram focadas nas áreas rurais e utilizavam as escolas radiofônicas como recurso. Além disso, o Movimento de Cultura Popular (MCP) surgiu com o apoio da Prefeitura de Recife e também se disseminou em outras cidades.

Parte das ideias de Paulo Freire — educador, pedagogo e filósofo brasileiro — foi gestada a partir de sua experiência no MEB de Pernambuco. A produção do autor é considerada a "expressão mais acabada desses movimentos", segundo Dermeval Saviani na obra *A história das ideias pedagógicas no Brasil*.

Na perspectiva de Freire, muitas vezes os educadores impunham concepções de vida e valores que não condiziam com a realidade social das camadas populares. Assim, ao romper com essa visão idealista, ele começou a defender a educação como um processo de clarificação da consciência.

Para Freire, o aumento da urbanização e da industrialização no panorama brasileiro permitiria mais participação política na sociedade e poderia provocar transformações na consciência da população, a chamada "emersão do povo". Por outro lado, entendia que a industrialização também poderia contribuir para a massificação, tendo em vista que estabelecia comportamentos repetitivos e mecanizados, desvinculando o trabalhador da totalidade da obra e levando-o a uma participação cada vez mais fragmentada no processo produtivo.

Na visão do educador, a sociedade brasileira em transição não tinha se livrado da atmosfera cultural e da ordem fundamentada no autoritarismo, no assistencialismo e nas relações verticais. Em sua obra, é possível identificar uma tentativa persistente de formular uma concepção de homens e mulheres a partir de um patrimônio comum ao pensamento cristão renovador do momento: seres situados, datados, marcados pelas condições de seu ambiente específico, mas, pelo seu dinamismo, capazes de transcender os aspectos socioculturais de sua existência e interferir criadoramente em suas próprias condições de vida. Baseando-se nessas reflexões, seria tarefa da educação instrumentalizar homens e mulheres para a passagem de uma consciência ingênua a uma consciência crítica.

Ao desenvolver a consciência crítica por meio da educação, as pessoas poderiam interferir em sua realidade e ter sua humanidade plenamente realizada. Além disso, a prática educativa deveria contribuir para a formação de personalidades democráticas e, por isso, a conscientização precisaria ocorrer em um contexto que permitisse ao educando entender suas circunstâncias históricas, livrando-se de práticas e valores como o autoritarismo e o assistencialismo. Nesse sentido, o diálogo constitui um aspecto metodológico central na proposta freireana, uma vez que o autor pretendia valorizar o conhecimento dos educandos, reconhecendo-os como sujeitos da história e produtores do saber.

SABER DIALÓGICO

Outro aspecto marcante da concepção de Freire é a recusa sistemática de educar por meio de práticas autoritárias ou paternalistas, levando à definição do conteúdo programático em conjunto com os educandos, partindo sempre de seus conhecimentos e realidades.

Nessas formulações há uma crítica contundente à educação bancária, que considera os educandos como recipientes vazios e os educadores como sábios que devem "depositar" novos conteúdos nos educandos. Além de uma crítica a posturas hierarquizadas, essas proposições incluem uma percepção negativa de práticas escolares que apresentariam os conteúdos de forma estática, negando a educação e o conhecimento como processo de busca. Na educação problematizadora, elaborada por Freire e descrita em seu livro *Pedagogia do oprimido*, os educandos desenvolveriam o poder de captação e de compreensão do mundo que lhes aparece, em suas relações

com ele, não mais como uma realidade estática, mas como uma realidade em transformação, em processo". Nesse sentido, ao invés dos educadores se valerem de práticas narrativas de ensino, deveriam trabalhar a partir dos problemas.

Ainda de acordo com ele, a tarefa do educador dialógico, que trabalha os temas recolhidos na investigação em equipe interdisciplinar, é devolvê-los como problemas, não como dissertação, aos homens e mulheres de quem os recebeu. Desse modo, é possível identificar a proposição de uma pedagogia de pesquisa em todas as fases da obra de Paulo Freire. A nova educação defendia a aproximação da educação escolar à experiência e vida das crianças, percebendo-se um movimento semelhante do educador em relação à educação popular e de adultos, incluindo a preocupação com a superação das desigualdades e opressões.

EDUCAÇÃO DAS ELITES

O público-alvo e foco da proposta de educação freireana são as camadas populares, priorizando suas necessidades educacionais e políticas. Ainda assim, o corpo de formulações do autor possibilita também pensar em uma proposta de educação para as elites.

Pensar a formação de elites numa perspectiva freireana corresponde a apostar numa proposta educativa em que aqueles que ocupam lugares de poder na sociedade também podem colaborar para a constituição da democracia.

No livro *Educação como prática da liberdade*, Freire discute o processo dialético presente nas relações de dominação. Se, por um lado, as camadas populares são sistematicamente destituídas de sua humanidade por conta da desvalorização de suas vidas e da exclusão de seu lugar de sujeitos produtores da história, por outro, os grupos sociais dominantes também se encontrariam destituídos de sua humanidade devido à sua responsabilidade na desumanização do outro. A dialética freireana pressupõe reconhecimento mútuo como parte do que constitui a humanidade e a humanização. Ou seja, aquele que desumaniza o outro também destitui sua própria humanidade.

Além disso, assim como as camadas populares podem se encontrar alienadas a fatores históricos e causas sociais de sua condição, aqueles que ocupam posições de poder na sociedade também estão sujeitos à mesma realidade. A prática de educação bancária, descrita por Freire, pode estar igualmente presente nas escolas das elites, as quais, dessa forma, teriam poucas oportunidades de tomar consciência crítica de sua implicação em relação às injustiças e desigualdades presentes no processo histórico de constituição da realidade brasileira.

POR UMA SOCIEDADE DEMOCRÁTICA

Conforme Freire ensina, para a constituição de uma sociedade democrática, é importante a desnaturalização dos diferentes lugares sociais ocupados, por exemplo, por ricos e pobres, homens e mulheres, brancos e negros. O benefício é para todos. Assim, cabe indagar: quais são as oportunidades que a educação oferece para a elite pensar em si própria e identificar seu papel diante do sofrimento das camadas populares?

Mesmo a formação escolar e universitária muitas vezes não proporciona essa reflexão. Em um processo similar ao que o filósofo aponta em relação às camadas populares, a educação das elites brasileiras também está fundamentada na imposição de valores e estruturas de pensamento advindas de contextos diferentes à realidade social desses atores. Portanto, o pensamento de Freire apresenta um caminho fértil para a reflexão sobre o potencial libertador e humanizador da educação também para as elites, com grande impacto na constituição da sociedade democrática.

SAIBA MAIS:

- Celso de Rui *Beisiegel*. ***Política e educação popular: a teoria e a prática de Paulo Freire no Brasil.*** São Paulo: Ática, 1992.

- Paulo Freire. ***Pedagogia do oprimido.*** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

- Paulo Freire. ***Educação como prática da liberdade.*** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

- Dermeval Saviani. ***A história das ideias pedagógicas no Brasil.*** São Paulo: Autores Associados, 2011.

Cinthia Toledo > Mestre e doutoranda pela Faculdade de Educação da USP > *cinthia.toledo@usp.br*

Mariana Rocha > Pesquisadora do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) > *mariana.rocha@fgv.br*



AUSÊNCIA E SILÊNCIO TAMBÉM ENSINAM

ALÉM DO CONTEÚDO TRADICIONAL QUE COMPÕE A GRADE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO, O CONTEÚDO IMPLÍCITO EXERCE GRANDE INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM POR MEIO DO CURRÍCULO OCULTO E DO SILÊNCIO.

Por Mariana Rocha

Instituições de ensino atuam com foco no desenvolvimento de estudantes e atenção voltada, principalmente, à disseminação de conteúdos pertinentes à área de especialização dos programas. Os projetos pedagógicos desenham os objetivos de aprendizagem que norteiam os professores; estes, por sua vez, realizam trabalhos específicos com os alunos a partir de suas respectivas áreas de formação.

A definição do currículo é parte central desse processo, envolvendo escolhas e recortes que estipulam o que fará parte da grade de disciplinas e delineando temas que serão contemplados ou deixados de fora do conjunto de aulas. No campo da educação, as discussões sobre currículo evidenciam o caráter político envolvido nessas escolhas.

CONTEÚDO IMPLÍCITO

No livro *Currículo: uma reflexão sobre a prática*, de José Gimeno Sacristán, aprendemos que o conteúdo curricular amplamente discutido, disputado e planejado não é o único que atua na situação educativa. Há também o currículo oculto, conteúdo implícito que ensinamos, muitas vezes, sem ter consciência clara de que o estamos fazendo. Ao contrário do primeiro, este é apreendido pelos alunos de maneira indireta. Assim como as aulas, as práticas institucionais corriqueiras e aparentemente inofensivas ou neutras também fazem parte do que irá compor a formação dos estudantes. A maneira como se desenvolvem as avaliações, como se distribui o tempo na instituição, a percepção da presença ou ausência de diálogo entre as diferentes áreas e disciplinas do curso, as relações estabelecidas entre professores e alunos, a definição de quem serão os membros que terão (ou não) voz na definição da organização da escola e na delimitação dos conteúdos, e até mesmo a arquitetura e a maneira como se constitui o espaço são componentes do currículo oculto.

Além disso, a maneira como são realizados os processos seletivos para ingresso na instituição, os grupos sociais que têm acesso ou são excluídos da participação na escola, as características sociais, raciais e de gênero do corpo discente e docente, a presença ou ausência de estruturas físicas e de pessoal que possibilitam a acessibilidade de pessoas com deficiência ensinam aos alunos, sem que isso seja planejado, sobre quem seriam as pessoas consideradas aptas a desfrutar dos benefícios da instituição. Um quadro docente majoritariamente masculino na área de exatas mostra indiretamente a condição das mulheres nesse campo de ensino. A naturalização da ausência de estudantes pobres ou negros, por sua vez, aponta para um posicionamento da escola em relação a essas pessoas e reafirma (o que pode ocorrer intencionalmente ou não) discursos ligados ao mérito e à capacidade dos diferentes grupos sociais.

Assim como as aulas, as práticas institucionais corriqueiras e aparentemente inofensivas ou neutras também fazem parte do que irá compor a formação dos estudantes.

Outro exemplo que ajuda a compreender como os currículos ocultos se fazem presentes no cotidiano das instituições de ensino é a própria maneira como os professores planejam suas disciplinas. Apenas o docente tem voz e poder de escolha na aula? Ou ele abre espaço para que os alunos sejam agentes dessas definições e participantes do diálogo? Isso informa aos estudantes qual deve ser seu papel no processo de aprendizagem e quais são os critérios institucionalmente legítimos para a definição do currículo.

SILÊNCIO TAMBÉM ENSINA

Como o currículo oculto, em geral, não se encontra no plano do debate e da intencionalidade, encontramos em torno dele um elemento bastante sutil e, por isso, difícil de ser identificado: o silêncio. Em um contexto de naturalização de práticas institucionais corriqueiras, o silêncio, o não dito, o que fica oculto e, por vezes, esquecido, também compõe a aprendizagem dos alunos.

Estudos sobre o silêncio no campo educacional e organizacional mostram que ele reflete o que não importa, que não merece atenção, o que se considera resolvido. Trata-se de um discurso indireto, que atua no estabelecimento de padrões de normalidade, invisibilizando pessoas, grupos sociais, tensões e conflitos. Por outro lado, o silêncio pode ser compreendido como um elemento de descompromisso, uma estratégia de resistência ou até mesmo um indicador da ausência de espaços seguros para o posicionamento.

INSTITUIÇÃO X ALUNO ATIVO NO APRENDIZADO

Em uma instituição de educação, encontramos silêncios de diversos tipos atuando entre agentes que ocupam posições distintas. O silêncio entre professores e alunos, entre os próprios docentes e entre a coordenação e a direção. É possível pensar que a ausência de diálogo sobre a maneira como são organizadas e definidas as estruturas de uma escola ou universidade ensina aos alunos que a possibilidade de eles interferirem em seu percurso formativo não se encontra em suas mãos. Diante dessa percepção, cabe perguntar: quais são os pressupostos envolvidos nessa prática, ou seja, o que destituiria os estudantes do protagonismo em sua própria aprendizagem? Uma possível resposta seria a existência de uma crença silenciosa na ausência de preparo dos alunos para participar desse processo. E esse pressuposto de incapacidade consta no silêncio sobre como são tomadas as decisões.

Muitas vezes, fala-se sobre a falta de engajamento e compromisso dos estudantes, mas se toda a organização escolar sinaliza, por meio do não dito, que eles não fazem parte das principais decisões de seu curso, como esperar deles uma postura de engajamento? Com esse exemplo, é possível notar que, muitas vezes, o silêncio sobre certos aspectos da vida escolar oculta possíveis caminhos para a resolução de problemas amplamente discutidos.

Outra reclamação costumeiramente presente nos relatos dos docentes e demais responsáveis pela estruturação de instituições educacionais é a postura dos alunos em relação às aulas e avaliações. Frequentemente, encontramos estudantes que dedicam o mínimo de tempo e esforço ao longo de todo semestre, realizando um período intensivo de estudos apenas quando se aproximam as provas finais ou parciais. Mas considerando o que se ensina aos alunos por meio do silêncio, cabe indagar: o que o modo como tais avaliações são pensadas sinaliza para os estudantes? Talvez esse comportamento esteja perfeitamente ajustado ao que a conduta assumida no planejamento das aulas e avaliações lhes ensina silenciosamente.

Outro tipo de silêncio muito comum ocorre entre os próprios docentes acerca de suas práticas de ensino, inquietações e dificuldades na relação com

O silêncio pode ser considerado um discurso indireto, invisibilizando pessoas, grupos sociais, tensões e conflitos. Também pode ser compreendido como um elemento de descompromisso, resistência ou até um indicador da ausência de espaços seguros para o posicionamento.

os alunos. Com exceção de situações de amizade e informalidade em que surgem discussões sobre esses assuntos, no geral, verificamos um grande silêncio institucional entre os professores. Cabe pensar quais os pressupostos envolvidos na ausência de criação de espaços institucionais para questionar essas dificuldades, além de pedir e receber ajuda. Quase intuitivamente, costumamos enxergar a figura do docente como alguém que não vivencia problemas nem angústias. Nesse contexto, romper o silêncio poderia ser interpretado como uma fragilidade ou incompetência, e o imaginário que alimenta o silêncio dificulta a criação de canais abertos para debater uma série de questões que poderiam colaborar para a resolução de problemas e conflitos candentes.

ATENÇÃO COM O SILÊNCIO

Para além dos desafios pertinentes ao ensino e à aprendizagem, os silêncios ensinam uma série de conteúdos organizacionais e educacionais. Podemos elencar como um deles a hierarquia, ou seja, quais são as posições institucionais legitimadas para a fala, que elementos definem tais posições, quais são as características sociais dos autorizados a falar na escola, que lugar ocupam aqueles que se calam ou se sentem vulneráveis e, por isso, escolhem não romper com o silêncio.

Tudo isso está presente como currículo oculto nas dinâmicas que forjam o silêncio nas instituições de ensino. Parte considerável desses conteúdos extrapola os recortes disciplinares e as áreas de conhecimento envolvidas no papel formativo das escolas, e carrega, inevitavelmente, elementos do mundo social para as estruturas de ensino.

Cabe a nós, seja como estudantes, docentes ou gestores do ensino, examinarmos quais são os temas e práticas que vêm sendo ocultados pelo silêncio, por que esses debates são evitados e quais pressupostos e contextos os configuram como assuntos sobre os quais não se deve falar. A partir da consciência desses elementos, poderemos verificar se as práticas aplicadas correspondem ao que os projetos pedagógicos afirmam como valores e objetivos de aprendizagem no que se refere aos conteúdos relacionados ao mundo social, à expectativa de participação e posicionamento crítico de alunos, docentes e gestores nas decisões pertinentes à organização da estrutura escolar.

SAIBA MAIS:

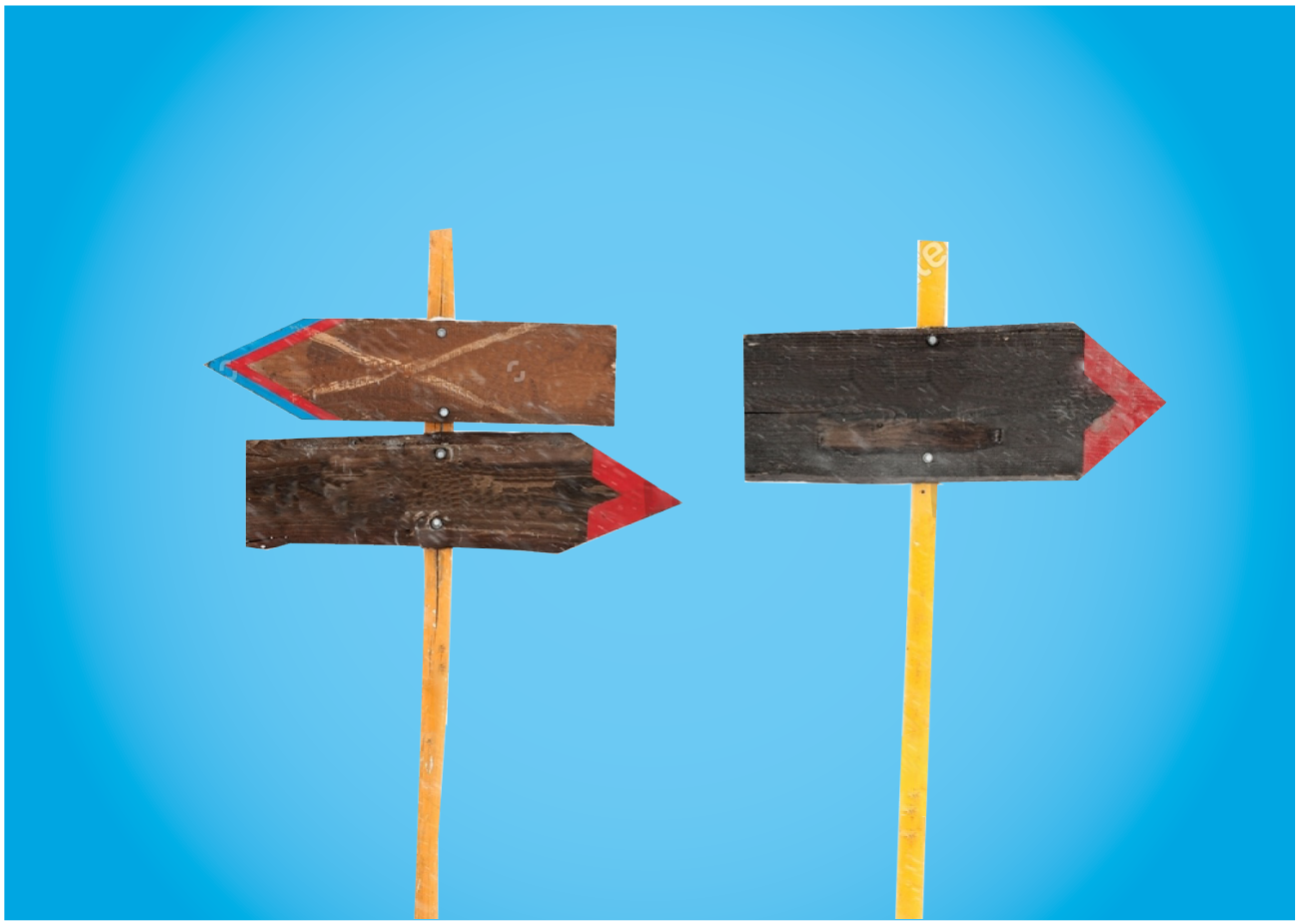
- Eliane dos Santos Cavalleiro. ***Do silêncio do lar ao silêncio escolar: racismo, preconceito e discriminação na educação infantil.*** 3. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

- Tatiana Lionco e Debora Diniz. ***Homofobia, silêncio e naturalização: por uma narrativa da diversidade sexual.*** *Revista Psicologia Polí*tica, São Paulo, v. 8, n. 16, 2008. Disponível em https://bit.ly/2Aqer91

- Marcos Júnior de Moura Paula e Deise Luiza da Silva Ferraz. ***Silêncio organizacional: introdução e crítica. Cadernos EBAPE.BR***, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, 2015. Disponível em: https://bit.ly/2Gw5zoi

- José Gimeno Sacristán. ***Currículo: uma reflexão sobre a prática***. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

Mariana Rocha > Pesquisadora do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) > *mariana.rocha@fgv.br*



TEORIA E PRÁTICA DEVEM CAMINHAR JUNTAS

A IMPORTÂNCIA DA COERÊNCIA ENTRE CRENÇAS, VALORES E COMPORTAMENTOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL.

Por Francisco Aranha

As interações sociais ficariam inviáveis se, para agir nas situações do cotidiano, tivéssemos de refletir explicitamente sobre tudo o que está acontecendo. Se a cada vez que alguém nos dissesse "Bom dia! Como vai?", tivéssemos de examinar os fatos recentes, bem como nosso estado físico, mental e emocional, e comunicássemos o resultado verdadeiro dessa reflexão, certamente o interlocutor ficaria desconcertado com a demora e o teor da resposta.

TEORIA ESCOLHIDA

Para tornar a complexidade do real manejável, cada pessoa desenvolve um conjunto de regras

simplificadoras que, como um programa de computador rodando em pano de fundo, permite implementar o próprio comportamento e interpretar o das demais pessoas de forma automática.

No artigo *Teaching smart people how to learn,* Chris Argyris observa um dos paradoxos do comportamento humano: o "programa mestre" efetivamente utilizado pelas pessoas – principalmente em situações mais complexas – raramente corresponde ao "programa" que elas pensam utilizar.

Se um conjunto de entrevistados fosse questionado sobre as regras que governam seu comportamento, articulariam o que Argyris chama de "teoria escolhida" (*spoused theory*).

TEORIA EM USO

A observação direta do comportamento dos entrevistados, no entanto, revela que a teoria escolhida pouco tem a ver com a forma como eles agem.

Por exemplo, um professor declara considerar os seres humanos adultos capazes de se adaptar ao ambiente, de se desenvolver em direção a uma vida satisfatória e de fazer escolhas melhores para si. Adicionalmente, esse docente afirma apreciar o valor intrínseco de cada pessoa e a liberdade de escolha individual. Ora, tal teoria leva à conclusão lógica de que a prática educacional do professor baseia-se em apoiar o protagonismo dos alunos no processo de aprendizagem.

Entretanto, na implementação de sua disciplina, esse docente adota um programa de estudos pré-definido, planejado minuciosamente hora a hora, composto de preleções, leituras obrigatórias e listas de exercícios a serem entregues pelos alunos. No início de cada aula, ele convoca um estudante para ir ao quadro resolver um exercício da lista da aula anterior, atribuindo-lhe uma nota em função do acerto ou erro.

Os alunos tentam assimilar o conjunto de regras, o "programa automático" do professor, de forma a dar sentido ao seu comportamento e a prever o que acontecerá nas aulas seguintes. A teoria formulada pelos receptores da ação — no caso, os estudantes — sobre as hipóteses e os valores do docente, é o que Argyris chama de "teoria em uso" (*theory in use*), que explica o comportamento observado.

Uma leitura possível no exemplo acima é que, para esse professor, todos os alunos são iguais e indistintos. Nada conhecem do assunto que vão estudar, não têm condições de escolher os caminhos e destinos mais adequados para seu processo de aprendizado, devem seguir coletivamente o mesmo ritmo de estudos e não são confiáveis quanto à dedicação à disciplina. O docente aparenta não valorizar as particularidades dos estudantes, nem oferecer espaço para o protagonismo destes.

Esse professor apresenta, portanto, um desalinhamento entre sua teoria escolhida e sua teoria em ação.

DESALINHAMENTO

Nas obras *Liberdade para aprender* e *Terapia centrada no cliente,* Carl Rogers reflete que o conceito de "hipóteses básicas" é análogo ao da teoria em uso. Para Rogers, a prática do professor deve ser a implementação sistemática e coesa de suas hipóteses básicas.

Ainda segundo o autor, o papel do docente é sustentar um espaço emocional seguro, em que as manifestações dos alunos sejam empaticamente aceitas, compreendidas pela ótica dos próprios estudantes e refletidas, permitindo que eles as explorem, entendam suas características, ajustem-nas e as integrem ao seu conjunto de conhecimentos.

Para Rogers, o professor efetivo mantém seu sistema de crenças e atitudes e seu método de trabalho totalmente alinhados entre si e ancorados em sua organização pessoal, em seu modo de ser. O docente que tenta usar uma técnica de ensino incoerente com seus valores muito provavelmente irá obter resultados insatisfatórios. Como os valores podem ser percebidos pelos alunos por meio do comportamento do professor, uma dissonância entre a teoria escolhida e a teoria em uso desmoraliza sua prática. Por isso, o docente deve sempre vigiar seu posicionamento e a coerência de suas ações. Está realmente fazendo o que pensa estar fazendo? Está de fato desenvolvendo os propósitos que verbaliza? Ele precisa ter absoluta consciência de sua teoria em ação. O "faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço" é uma posição pedagogicamente difícil de sustentar.

ATITUDE DEFENSIVA E APRENDIZAGEM

Na visão de Argyris, as teorias em ação incluem quatro valores básicos: manter-se no controle unilateral das situações; maximizar os ganhos e minimizar as perdas; suprimir sentimentos negativos; e definir objetivos claros e avaliar os comportamentos para atingir esses objetivos.

A finalidade desse sistema de valores é evitar situações embaraçosas e sentimentos de vulnerabilidade ou incompetência. Sua existência geralmente é mantida em segredo ou reprimida a ponto do próprio indivíduo não ter consciência de que carrega um sistema em ação diferente da teoria escolhida.

Os desdobramentos das premissas da teoria em ação raramente são colocados à prova da realidade objetiva, permanecendo arraigados como um ciclo fechado, determinante do comportamento observável.

Frequentemente, o mero convite para que os comportamentos sejam examinados conscientemente e as hipóteses básicas expressas de forma franca é percebido como um ato de agressão ou intimidação. Como tal análise das premissas evoca a possibilidade de erro, ou pelo menos de inconsistência, dispara sentimentos hostis contra quem as coloca em discussão. O problema é que um "programa mestre" assim protegido inviabiliza a aprendizagem – do professor!

A POSIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Naturalmente, a administração e os funcionários também são atores fundamentais no processo educacional. Tanto quanto o corpo docente, suas ações, atitudes e percepções do próprio papel impactam fortemente o desempenho da organização e o aprendizado dos alunos. Da mesma forma, sua teoria em ação pode ser inferida a partir do seu comportamento observável.

Portanto, não apenas os professores, mas todos os atores da instituição precisam preservar o alinhamento entre premissas, valores e comportamentos, sob pena de tornarem a instituição objeto de descrédito, caso esse monitoramento não seja feito. Por isso, uma escola que deseja ser reconhecida pela sua qualidade deve manter um padrão elevado em todos os pontos de contato com alunos, pais, empregadores dos egressos e demais *stakeholders*. Em uma faculdade na qual a qualidade do ensino da graduação é um objetivo prioritário é razoável equilibrar os incentivos à pesquisa e à publicação com os incentivos ao ensino. Uma escola inovadora nos processos educacionais progride mais rapidamente se tiver uma gestão desburocratizada e flexível. Uma instituição que se propõe a formar líderes precisa cultivar o protagonismo dos estudantes e oferecer diversas ocasiões para que o pratiquem. Em suma, todos os processos organizacionais (e sua correspondente teoria em ação) devem sustentar seus objetivos estratégicos (e sua correspondente teoria escolhida).

ROMPENDO O CÍRCULO VICIOSO

Parece justo reconhecer que, em geral, as pessoas desejam aplicar suas intenções de forma coerente, procuram ser competentes e apresentar um desempenho efetivo. Essa energia positiva pode ser direcionada para a construção de uma prática pedagógica alinhada com as premissas e valores subjacentes.

O primeiro passo para isso é os professores tornarem-se conscientes de sua teoria em uso quando desenham e implementam ações, e reconhecerem que frequente e inadvertidamente contrariam seus propósitos. O segundo passo é aprenderem a reconhecer o mesmo fenômeno nos grupos em que atuam e na organização.

A partir daí, pode-se embarcar em um processo de aprendizagem análogo ao "raciocínio rigoroso" (*tough reasoning*), que se aplica no planejamento estratégico. Como mostra Richard Rumelt, em *Good strategy, bad strategy*, uma boa estratégia depende da coleta de dados válidos; uma análise cuidadosa e repetidos testes de inferência produzidos a partir dessas informações. As conclusões da análise precisam sobreviver a um questionamento crítico feroz. Assim também deve ser o padrão de avaliação da coerência do comportamento dos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem.

SAIBA MAIS:

- Chris Argyris. ***Teaching smart people how to learn. The Harvard Business Review classics series.*** Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

- Carl Rogers. ***Liberdade para aprender***. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

- Carl Rogers. ***Client centered therapy***. London: Constable & Robinson Ltd., 2003.

- Richard Rumelt. ***Good strategy, bad strategy***. New York: Crown Publishing Group, 2011.

Francisco Aranha > Professor e Coordenador do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) > *francisco.aranha@fgv.br*



ESCOLA NOVA E A RENOVAÇÃO EDUCACIONAL NO BRASIL

DIFERENTEMENTE DO MODELO TRADICIONAL, A PERSPECTIVA DE ENSINO DA ESCOLA NOVA ESTIMULA A AUTONOMIA E O POTENCIAL DE AÇÃO DO ALUNO, VALORIZANDO A EXPERIÊNCIA E O PODER DE DECISÃO DE CADA INDIVÍDUO SOBRE SEU PRÓPRIO APRENDIZADO.

Por Carla Campana e Mariana Rocha

A Escola Nova chega ao Brasil entre as décadas de 1920 e 1930, em um contexto no qual o avanço industrial influencia o sistema educacional. Nesse momento, a escolarização passa a ser entendida como um processo necessário para a formação de profissionais, numa perspectiva de que esta iria colaborar para o crescimento do país. Assim, esse modelo de educação seria associado a um projeto nacional de escola pública defendido por educadores que elaboraram o documento intitulado *Manifesto dos pioneiros da Escola Nova*. Redigido por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores, o manifesto tornou-se o marco do escolanovismo no Brasil.

Sob influência da incorporação da ciência moderna às práticas educativas, a Escola Nova se desenvolve a partir de estudos, especialmente da área de psicologia, sobre como as crianças aprendem. Além disso, essa proposta ganha força devido às críticas de filósofos e educadores ao modelo da Escola Tradicional, tornando-a conhecida como uma das maiores reviravoltas do pensamento educacional do século XX.

ALUNO PROTAGONISTA DO APRENDIZADO

A Escola Nova pode, assim, ser compreendida como uma antítese da Escola Tradicional. O eixo da educação foi deslocado do intelecto para a emoção. Os conteúdos deixaram de ser considerados extrínsecos aos alunos para serem conectados às suas experiências imediatas. Ou seja, a centralidade do professor, do livro e dos programas é criticada em prol da centralidade do interesse e das capacidades cognitivas dos estudantes. O conteúdo das diferentes áreas de conhecimento passa a ser mobilizado a partir da necessidade real de resolução de uma situação problema; o conhecimento sobre o passado deixa de ter um fim em si mesmo para ter uma finalidade relacionada à compreensão e à solução de problemas do presente. Dessa forma, as conexões de conteúdos de diferentes áreas também começam a ser valorizadas, com uma crítica severa à maneira como não havia laços de sentido entre elas no ensino tradicional. O educador norte-americano John Dewey, precursor da Escola Nova nos Estados Unidos, afirmava que a educação deveria enfatizar a ação e não a instrução, demonstrando como os ideais dessa corrente pedagógica valorizam a experiência e o potencial de ação de cada indivíduo.

No Brasil, a pedagogia proposta pela Escola Nova vale-se de testes psicológicos destinados a atestar a aptidão dos estudantes e de um componente não diretivo, em que o professor passa a ter um papel de mediação entre os alunos e o conhecimento. O protagonismo da situação de aprendizagem é apropriado pelos educandos, uma vez que seus interesses ganham posição de destaque no processo. Propõe-se o aumento da autonomia e do poder de decisão dos alunos em relação ao que será recebido, ou seja, há a valorização da liberdade na escolha do que e como se deseja aprender.

IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA E DA INTERAÇÃO

Outro elemento importante é a dimensão da experiência. A ideia de escola ativa ou do "aprender fazendo" configura a maneira como são organizadas as atividades escolares, de modo que as aulas expositivas perdem espaço para projetos didáticos em que conteúdos de diferentes áreas aparecem conectados.

Diante de uma situação problema baseada no mundo real e no interesse dos estudantes, estes devem resolvê-la lançando mão dos conhecimentos acumulados pela humanidade. Ao professor cabe amparar esse movimento de apropriação, sugerindo caminhos e garantindo que um programa mínimo de conteúdos sirva de sustentação para o percurso vivenciado pelos alunos.

Com essa mudança na dinâmica e nas finalidades das situações de ensino, as avaliações passam a considerar o processo de aprendizagem como um todo ao invés de verificar apenas a aquisição de conteúdo.

Outra prática valorizada na didática da Escola Nova é o trabalho em grupo. Aqui se destacam os pressupostos de que os estudantes não aprendem apenas com livros e seus professores, mas também no contato com seus pares; e de que, diante de uma situação desafiadora, as hipóteses de solução são formuladas pelo coletivo, a partir das trocas e aprendizagens laterais. Mais uma vez, vemos a redução da centralidade do professor, que na referência tradicional é visto como responsável por transmitir

MUDANÇAS PROPOSTAS PELA ESCOLA NOVA

Foco da Educação Tradicional	Foco da Escola Nova
Intelecto	Sentimento
Conteúdos cognitivos	Métodos e processos pedagógicos
Professor	Aluno
Esforço	Interesse
Disciplina	Espontaneidade
Diretivismo	Não-diretivismo
Quantidade	Qualidade
Inspiração filosófica	Inspiração experimental
Base na lógica	Base na psicologia e na biologia

Elaboração das autoras, com base em *Escola e democracia*. Dermeval Saviani, 2008

conhecimento aos alunos, prática que denota que os estudantes não aprendem uns com os outros.

A valorização do trabalho em grupo também possibilita considerar os diferentes ritmos de aprendizagem dos educandos. Já não é preciso que todos estejam no mesmo nível de aptidão; ao contrário, passam a ser visualizadas e pesquisadas vantagens na promoção de contato entre estudantes em diferentes níveis de exposição e absorção de conteúdo.

EXPECTATIVA X REALIDADE

No caso brasileiro, apesar de as ideias de renovação da educação terem se configurado em uma proposta para o sistema público de ensino, as mudanças indicadas por essa corrente pedagógica se consolidaram em poucas experiências práticas. Os estudos apontam que o discurso educacional escolanovista foi absorvido pelos documentos oficiais, mas poucos princípios foram, de fato, incorporados no cotidiano escolar. Podemos levantar a hipótese de que a operacionalização desses princípios envolve complexidades que desafiam a educação em massa, como a acomodação dos interesses individuais das crianças e o respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem dos educandos. Essa dificuldade de implementação constitui, inclusive, a base das críticas à Escola Nova.

A discussão sobre a metodologia e o processo de aprendizagem instaurado pela Escola Nova está fundamentada em estudos com foco no ensino infantil. Ainda assim, tanto as críticas feitas à Escola Tradicional quanto as propostas pedagógicas desenvolvidas pelos defensores da Escola Nova podem nos ajudar a pensar em elementos presentes na educação superior. A ideia de que os temas podem ser pautados pelo interesse dos estudantes, a visão de que os alunos têm autonomia para mobilizar os recursos necessários para a sua aprendizagem, a primazia do trabalho em grupo e a visão do professor como um mediador entre o estudante e o conhecimento são algumas características da Escola Nova que aparecem em metodologias apresentadas como inovações no ensino superior.

SAIBA MAIS:

- Afonso Mancuso de Mesquita. ***Os conceitos de atividade e necessidade para a Escola Nova e suas implicações para a formação de professores***. Em: Lígia Márcia Martins. ***Formação de professores: limites contemporâneos e alternativas necessárias***. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

- Dermeval Saviani. ***Escola e democracia***. Campinas: Autores Associados, 2008.

Carla Campana > Pesquisadora do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) > *carla.campana@fgv.br*

Mariana Rocha > Pesquisadora do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) > *mariana.rocha@fgv.br*

18 Cabeça, coração e mãos

38 Minha vida, meu futuro

40 Pioneirismo em inovação

44 Intent recebe Prêmio ANGRAD 2018



FOTO: DIVULGAÇÃO



Participantes e equipe Intent

CABEÇA, CORAÇÃO E MÃOS

PROGRAMA INTENT PROMOVE UMA FORMAÇÃO INTEGRADA, COLABORATIVA E PROTAGONIZADA PELOS ALUNOS.

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Alunos participam de dinâmicas no coLab

Nas últimas décadas, mudanças sociais – principalmente induzidas pela revolução digital – têm demandado e possibilitado profundas transformações nos processos de ensino e aprendizagem tradicionais. Nesse contexto, a FGV EAESP, por meio do Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem (CEDEA), lançou o Intent – Programa de Formação Integrada para a Liderança Empreendedora como opção ao 6º semestre do curso de graduação em Administração de Empresas, acessível também aos alunos dos cursos de Administração Pública, Direito e Economia da Fundação Getulio Vargas em São Paulo.

A INSPIRAÇÃO

O processo de criação do programa Intent utilizou o *Backcasting Model* da escola dinamarquesa Kaospilot, que propõe uma metodologia para a

PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DO INTENT



Senso de direção

Trata-se de uma bússola interna que ajuda os estudantes a definir os caminhos a trilhar. Baseia-se no conhecimento integrado de intelecto, emoção e prática, potencializando a busca do autoconhecimento e o reconhecimento do outro como indivíduo.



Trabalho em equipe

É uma das habilidades que mais contribuem para enfrentar os desafios atuais. Formar, integrar e desenvolver times colaborativos, capazes de obter resultados de impacto, é um dos principais propósitos do programa.



Liderança

São as ações que conduzem o time à conquista de seus objetivos, seja proveniente de um líder formal ou de outro membro da equipe, de forma flutuante.



Confiança

Os times têm autonomia para se organizar e desenvolver. Acredita-se que os alunos vão se engajar nas atividades, ler o que julgar importante, cumprir os objetivos propostos e fazer suas próprias escolhas com consciência e assertividade.



Relações horizontais

As atividades são opcionais e o planejamento está aberto a redirecionamento. As decisões são dirigidas aos times e todos têm espaço para expor suas ideias, que possuem o mesmo peso. A intenção é que a ação do *team leader* diminua a cada ciclo, tornando-se cada vez menos necessária.



Liderança do espaço de aprendizagem

O *team leader* desenha um processo de aprendizagem e cria condições para o seu desenvolvimento. Uma vez iniciado o processo, não há como controlar o que vai acontecer. É o time que decide e se desenvolve de acordo com suas próprias motivações.



Experiências práticas

Valoriza-se a teoria, o estudo e o aprofundamento vivencial, sem aulas expositivas. Os alunos são responsáveis por se inteirar dos conteúdos do modo como preferirem. Aos *team leaders*, cabe indicar referências, incentivar e dar *feedbacks*.



Erros são bem-vindos

O erro é visto como parte inerente ao processo de aprendizagem. Trabalhando o conceito de prototipação, celebra-se o erro precoce, de menores consequências e maior probabilidade de ajuste rápido.



Avaliação constante

Não há provas somatórias. Os intenters são avaliados constantemente por eles mesmos e por seus pares. Algumas atividades são avaliadas pelos *team leaders* e por convidados externos, de modo que as devolutivas são fundamentadas em argumentos e discutidas com os alunos.

FOTOS: DIVULGAÇÃO







Intenters em atividades de imersão

No Intent, as individualidades e qualidades afloram e se complementam, o que nos permite aprender uns com os outros.

Vitor Cançado, aluno do Intent

criação colaborativa de ambientes de aprendizagem seguros e transformadores, priorizando a autonomia do aluno e visando seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto à fundamentação teórica, adotou-se a abordagem da psicologia humanista de Carl Rogers aplicada à educação, que acredita na capacidade do indivíduo em lidar de forma construtiva com os aspectos da vida, encontrar soluções para os problemas e autodeterminar os rumos de seu desenvolvimento em direção a uma existência mais completa e satisfatória, hipótese que também se estende a grupos. Assim, os princípios rogerianos oferecem uma base sólida para o fortalecimento da autonomia do aluno e a aprendizagem ativa e contínua.

Para a operacionalização do programa, há uma ressignificação de papéis de professores e alunos. Os professores passam a ser *team leaders*, adotando uma postura menos diretiva e incentivando o protagonismo dos estudantes. Estes, no papel de *team members*, facilitam e orientam o aprendizado. A relação entre os participantes torna-se mais horizontal e o ambiente mais propenso à livre troca de ideias, favorecendo a aprendizagem lateral e a receptividade ao erro, considerados necessários para

CICLOS DO INTENT

O programa acontece em 14 semanas e divide-se em três ciclos. Os *team leaders* são responsáveis pela sustentação do espaço de ensino; os *team members* pelo seu próprio aprendizado e pelo bom funcionamento do time.

CICLO 1:
Com duração de seis semanas, esta fase trabalha principalmente a formação do time. Além disso, apresenta conceitos e métodos que serão utilizados ao longo do semestre. É um ciclo de muitas atividades práticas e profundo impacto transformativo.

CICLO 2:
Nesta etapa, por meio de um projeto livre, os intenters exercitam o autoconhecimento adquirido no ciclo 1. Ao longo de três semanas, exploram as ferramentas apresentadas na fase anterior e trabalham em um tema de interesse pessoal, desenvolvendo o senso de direção.

CICLO 3:
Na última etapa, que dura cinco semanas, os times realizam projetos de consultoria para clientes reais, aplicando os conceitos, as ferramentas e o autoconhecimento dos ciclos 1 e 2. Esta etapa compreende: *workshop* com os potenciais clientes; consultoria de processos; *workshop* de apresentação de resultados; relatório para os clientes; exame oral perante uma banca externa, além de *feedback* e reflexão sobre o processo.

o crescimento dos alunos, com base em um processo de reflexão e *feedback*.

Além disso, dedica-se muito tempo à formação do time, de modo que os estudantes possam se conhecer, criar presença, desenvolver confiança e estabelecer bases para uma aprendizagem completa e integrada, envolvendo intelecto, sentimento e atividade prática – tríade conhecida no Intent como "cabeça, coração e mãos".

> "É muito recompensador acompanhar o desenvolvimento de cada time. A aprendizagem se dá pelas relações e vivências, por isso é tão transformadora."
>
> *Carla Campana, team leader do Intent*

Formado o time, trabalha-se a liderança criativa, contextual, flutuante e colaborativa, cujo intuito é ajudar os grupos a se moverem em direção a seus objetivos. Esse processo se dá em três etapas, como explica Francisco Aranha, coordenador do Intent: "Trabalha-se a liderança de si, do grupo e da sociedade. Na primeira, os alunos aprendem a se conhecer melhor, reconhecer seus *gaps*, assumir o controle de seus planos de estudo, saber o que devem procurar e onde encontrar – já que o mundo está em constante mudança e precisarão continuar aprendendo quando saírem da Escola. Esse senso de direção e essa iniciativa na busca de conhecimento são ganhos no nível individual. Na segunda, o ganho é relacional, pois aprendem a cooperar, trabalhar em conjunto, liderar grupos, dar e receber *feedback*, enfim, desenvolvem competências de organização, facilitação e condução de atividades colaborativas. Por fim, na terceira, o aprendizado está relacionado ao que eles produzem e entregam, e seu impacto na sociedade. Qual é a consequência de suas escolhas e dos projetos que realizam ou de que participam".

O INTENT – INTENÇÃO E INTENSIDADE

Assim, o propósito do programa é conferir uma formação integrada, por meio da liderança, da criatividade, do senso de direção e do espírito colaborativo em um espaço voltado à reflexão e experimentação. Para isso, busca-se estimular competências que se dividem em cinco grandes grupos:

Mudança: envolve liderança de si mesmo, direcionamento de perspectivas, expansão de

FOTOS: DIVULGAÇÃO

APRENDENDO NA PRÁTICA

Entre as principais atividades e dinâmicas do Intent estão:



MOGA

Abreviação de Monday Gathering, é um jeito diferente de começar a semana. Às segundas-feiras, das 8h45 às 9hs, o time oferece à comunidade da Escola uma pequena atividade que estimula a interação e a reflexão. "O MOGA permite entrar em contato com assuntos normalmente esquecidos no dia a dia. Muda a perspectiva e o modo como você se comporta ao longo da semana", afirma a aluna Anna Curatella.

As dinâmicas são elaboradas e guiadas pelos próprios estudantes, de modo que conseguem colocar em prática os conhecimentos adquiridos no programa. "É uma das formas de aplicar o que aprendemos no Intent. Criamos e conduzimos todos os momentos, o que nos permite praticar a facilitação. O MOGA também é uma das portas de entrada do Intent, porque conseguimos mostrar para as pessoas de fora, em 15 minutos, um pouco do que é o programa", conta a intenter Mariana Malheiros.



FRESTA

É um conjunto de *workshops* que busca promover a discussão e o entendimento de assuntos atuais e significativos para o desenvolvimento profissional dos alunos.

Alinhados à filosofia do Intent e preparados pelos times, os *workshops* acontecem de forma dinâmica e interativa, motivando a participação de todos e incentivando novos aprendizados práticos. "É uma maneira diferente de abordar o conteúdo que aprenderíamos no 6º semestre do curso regular. Temos total autonomia para montar as atividades do Fresta como quisermos. Por exemplo, trouxemos Juliana Elorza, a *coach* que faz a curadoria Ted Talks em São Paulo, e o Ivan Moré, apresentador do Globo Esporte, para compartilhar suas experiências com os participantes. Ou seja, exploramos o conteúdo da disciplina de Comunicação com duas pessoas referências no tema e de forma inovadora", explica Letícia Kanegae.

aprendizados, planos de desenvolvimento e indicadores de evolução.

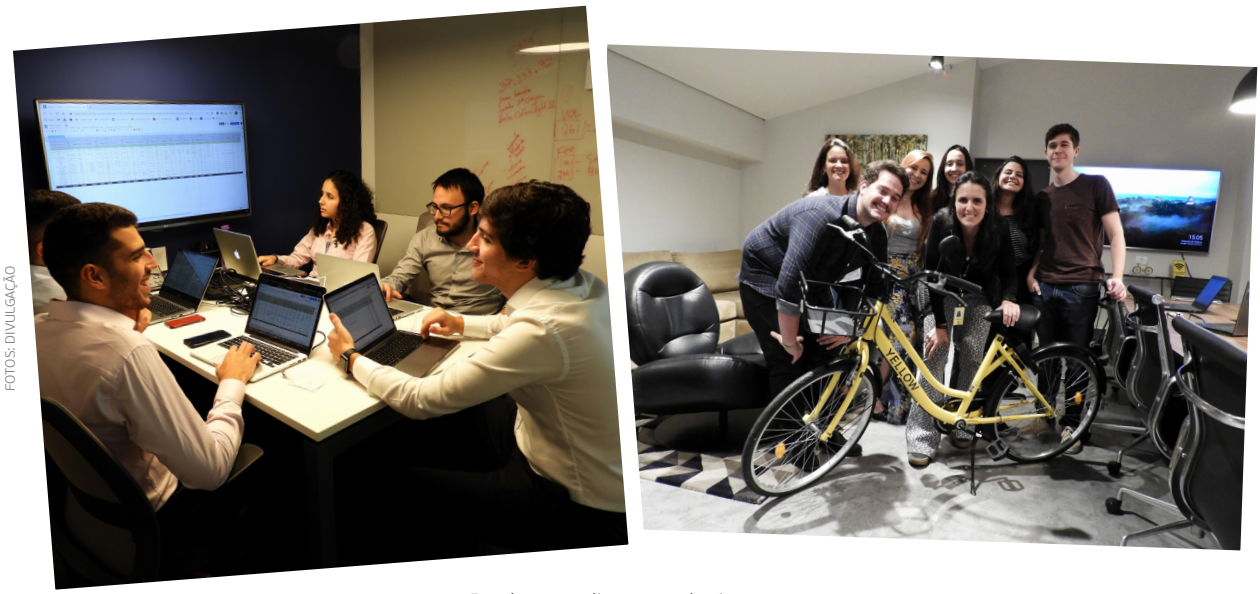
Relacionamento: compreende liderança do grupo; interação com time, clientes e parceiros; colaboração e apoio ao desenvolvimento dos colegas.

Conteúdo: contempla métodos, paradigmas e teorias; ideias e reflexões; capacidade e estilo de aprendizagem.

Ação: abrange o engajamento nos projetos e a capacidade de transformar teoria em ação.

Impacto: são os efeitos da ação, a entrega de resultados e sua qualidade.

Os intenters vivem experiências práticas tanto em sala de aula quanto em ambientes externos, em imersão e trabalhando com clientes reais. "As atividades que preparamos são um dos diferencias



FOTOS: DIVULGAÇÃO

Estudantes realizam consultoria nas empresas

> Tive de demolir e reformular minha visão sobre ensino e aprendizagem. Minha carreira se divide em antes do Intent e depois do Intent.
>
> *Francisco Aranha, coordenador do Intent*

do Intent. O programa nos desafia a criar e ensinar de forma não expositiva, por meio de dinâmicas, o que gera mais engajamento e ajuda na absorção do conteúdo a longo prazo", opina Mariana Malheiros.

Nesse contexto, Anna Curatella ressalta o protagonismo exercido pelos alunos em seu processo de aprendizagem no Intent: "Essas experiências nos incitam a querer explorar ainda mais os assuntos que são abordados durante os encontros. Parte muito da nossa autonomia ir atrás dos conteúdos que nos interessaram".

O programa permite que os intenters adquiram profundo conhecimento de si, tornando-os mais aptos a ingressar no mercado de trabalho e a direcionar suas carreiras com mais segurança. "O Intent valida os aprendizados dos semestres anteriores e prepara para o mercado de trabalho, porque nos ajuda a identificar nossos pontos fortes e fracos e a encontrar nosso lugar no grupo. Com isso, criamos mais facilidade em perceber o meio em que estamos inseridos e entender melhor o outro por meio da empatia" afirma o aluno Vitor Cançado.

Tudo isso acontece, na maioria das vezes, no Laboratório de Colaboração (coLab) da FGV EAESP, um ambiente descontraído e dinâmico, que favorece a interação entre os participantes. O espaço é equipado com mobiliário móvel e comporta vários tipos de configuração. Também conta com

DEPOIMENTO DOS INTENTERS SOBRE O PROGRAMA:



SAIBA MAIS SOBRE O INTENT:



projetores, revestimento de lousa nas paredes, copa, mural magnético, sistema de som e materiais de papelaria.

UM PROCESSO TRANSFORMADOR

Muito além de expor conceitos, o potencial transformador do Intent atinge diretamente a vida dos participantes. "O Intent me fez crescer muito como pessoa. Mudar meu jeito de pensar, expor pensamentos, conviver e colaborar com um grupo me agregaram muito valor aqui", revela Gabriel Abib. "Ganhamos muito em autoconhecimento, que é essencial para ter senso de direção", acrescenta Lucas Betti. "Para mim, ficou muito clara a importância de cuidar do grupo. Depois do Intent, minha percepção de mim mesmo mudou completamente, bem como meu comportamento em diferentes ambientes", completa Gabriel Oliveira.

Essa mudança ocorre não apenas nos intenters, mas também nos *team leaders*. "É um programa que toca as pessoas, inclusive os *team leaders*, que também mudam muito ao longo do processo", conta Francisco.

O coordenador do programa também compartilha como suas concepções e práticas em educação mudaram após o Intent: "Tive que reformular minha visão sobre ensino e aprendizagem. Foi a primeira vez que aprofundei a reflexão sobre o que entendo por educação, quais são seus objetivos, que educação o mundo contemporâneo demanda das instituições, quais competências os alunos precisam desenvolver... e percebi que continuar sendo um professor tradicional não estava mais alinhado com o que acredito e com o que julgo ser prioritário. Mudei a forma de me relacionar em grupo; observar minha influência sobre a organização e o coletivo, bem como o efeito dos grupos em minhas percepções. Desconstruir práticas, concepções, e encontrar o que viria no lugar foi um processo longo e doloroso. Esse espaço foi preenchido com muito estudo, fundamentação teórica e experimentação".

Francisco finaliza destacando como o programa transformou suas relações: "Algo curioso é como este processo de mudança teve impacto em outras esferas da minha vida: nas relações familiares, com colegas, na área administrativa e pedagógica, nas relações com meus alunos, no processo de escolha para meu desenvolvimento futuro. Sem dúvida, a minha carreira se divide em antes do Intent e depois do Intent".

COMO PARTICIPAR?

O Intent é um programa complementar na grade curricular da FGV EAESP. Além dos 12 créditos das disciplinas obrigatórias do semestre, ele equivale a mais 12 créditos eletivos.

A escolha dos alunos é realizada por um processo de cosseleção, que envolve ficha de inscrição e dinâmica presencial (ou virtual, no caso dos intercambistas). A intenção é que os candidatos entrem em contato com a cultura do Intent para terem certeza de que querem participar do programa. Para se inscrever, acesse: *intenters.com.br*.

A seguir, confira a experiência dos alunos no ciclo 3, no qual trabalham em projetos de consultoria com as empresas.

OKA BIOTECNOLOGIA



FOTO: DIVULGAÇÃO

Caixas de ovos produzidas pela Oka

Com mais de 15 anos de experiência em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na área de soluções em tecnologia sustentável, a Oka biotecnologia foi uma das empresas selecionadas para participar do Intent.

Criado no Instituto CERAT (Centro de raízes e amidos tropicais) da Unesp, com base nos estudos da Dra. Marney Cereda (fundadora e proprietária da Oka) e de sua equipe, o negócio consiste em fabricar produtos a partir de fécula de mandioca, água e fibras naturais, tornando-os comestíveis e biodegradáveis. Dentre os produtos criados há caixa de ovos, recipiente para consumo de alimentos, colher, copo, lápis, porta joias, entre outros.

De acordo com Felipe Rocha, sócio e diretor comercial da Oka, a empresa possuía diferentes modelos de negócios e tinha dificuldade de encontrar uma maneira clara de atuar no segmento. A consultoria realizada pelos intenters ajudou a Oka a delimitar seu mercado, traçar uma nova estratégia, focar as atividades e melhorar a comunicação: "Estávamos buscando um novo direcionamento. Tínhamos problemas em entender em qual mercado deveríamos entrar e o Intent trouxe bastante subsídio em relação a isso, pois nos ajudou a enxergar o que precisamos fazer hoje, daqui a cinco, dez anos... Foi uma ótima leitura, que mostrou nossos pontos fortes e nossas fraquezas. Outro aspecto importante foi a comunicação. Justamente pelas dúvidas em relação ao modelo de negócio, produto e nicho de mercado, não conseguíamos nos comunicar de forma eficaz, e o programa trouxe esse ganho".

Além de estimular os alunos a realizarem uma leitura detalhada da empresa e sugerirem caminhos viáveis, o Intent também busca gerar reflexão no empreendedor, possibilitando a ele ter uma visão mais ampla do negócio e facilitando a tomada de decisão. "Para mim, a questão mais relevante foi a reconstrução do meu olhar sobre o negócio. Eles não disseram qual rumo seguir, mas nos deram um direcionamento de como tomar decisões e forneceram ferramentas para isso", diz Felipe.

O trabalho resultou em dois produtos. O primeiro foi um relatório, com análises de mercado e do negócio, questões relevantes quanto à tecnologia da empresa e *cases* com exemplos semelhantes, propiciando ao empreendedor uma base teórica da qual consegue extrair informações. O segundo foi uma ferramenta de gestão operacional desenvolvida com base nas principais dificuldades enfrentadas pela empresa. "É uma planilha que me permite analisar informações ao longo do tempo, ter parâmetro de comparação, saber o *status* dos processos, acompanhar pendências, verificar gargalos e tomar decisões. Ela me ajuda a resolver problemas que nem sempre consigo ver no dia a dia", conta o empresário.

Felipe ainda revela que a ferramenta contribuiu para a melhoria de pontos estratégicos ligados ao desempenho do negócio: "Estávamos buscando fornecedores para comprar novos moldes para as embalagens – que é uma questão bem relevante para nós – e usamos uma das ferramentas da planilha para avaliar potenciais parceiros, comparar informações de quem entrega primeiro, qualidade, preço,

> A experiência foi incrível! Você aprende mais sobre si mesmo e a como lidar com o outro, em um ambiente seguro e sincero no qual as pessoas podem se desenvolver.

Giovanna Nassralla, aluna do Intent

prazo. A plataforma também é muito útil para o acompanhamento de clientes, tanto ativos quanto que gostaríamos de prospectar, além de nos permitir observar e decidir com quem falar primeiro, monitorar com quem já falamos ou não, e contatar antigos clientes que não tivemos *feedback*".

Do ponto de vista de Giovanna Nassralla, aluna que trabalhou com a Oka, o programa estimulou os intenters a participar ativamente de seu aprendizado e proporcionou uma experiência prática muito próxima à que irão encontrar no mercado de trabalho: "Todos aprenderam muito, porque o processo exige entender o que se passa na empresa, quando é preciso dar um passo atrás, reestruturar... E contribuímos com um olhar diferente. Foi intenso em relação a comprometimento e muito real, pois se aproximou do que o mercado de trabalho exige. Foi uma ótima oportunidade de tomar as rédeas e poder trabalhar com outras pessoas para fazer algo acontecer".

Mais do que estudantes e empreendedores trabalhando para o benefício de um negócio, a interação e a vivência proporcionadas pelo Intent tornam a experiência ainda mais enriquecedora aos participantes. Segundo Felipe, o ambiente de aula, de criação e de troca, orientado por professores capacitados, foi muito importante e o estimulou a aprender ainda mais sobre o negócio: "Trabalhar com os alunos me motivou bastante. Foi algo realizado em conjunto, com muita interação e cocriação. Nesse ambiente, as possibilidades são mais amplas e há espaço para muita criatividade. Todos ficam à vontade e se tratam de igual para igual, sem julgar a ideia do outro. As pessoas são incentivadas sugerir, ficam mais positivas e menos questionadoras. O fato de termos muita abertura e ser algo horizontal criou um ambiente fértil para todos exporem seus conhecimentos, e ouvir pontos de vistas de pessoas que estão de fora do negócio, com olhares e opiniões diferentes, foi muito valioso".

Para Giovanna, o ambiente propiciado pelo Intent contribui não só para o aprendizado acadêmico, profissional e social – de convivência em grupo –, mas, principalmente, para o desenvolvimento pessoal, permitindo aos participantes olhar para si próprios, identificar suas vontades e desenvolver habilidades: "A experiência foi incrível! Você aprende mais sobre si mesmo e a como lidar com o outro. Criou-se um ambiente seguro e sincero para que todos pudessem se desenvolver: quem quis observar mais, ficou livre para isso; quem quis exercitar a fala e expressar sua visão, também. Foi fundamental para o autoconhecimento, porque você pode olhar internamente e entender o que quer trabalhar, sendo que os outros estão lá para te ajudar nessa busca".

Por fim, a aluna ressalta que, dentre as habilidades que adquiriu e aprimorou ao longo do programa, a principal foi o que se chama de *facilitação*: "É conduzir o momento, seja uma reunião, um encontro, uma equipe.... Você aprende a criar e desenhar como vai ser o dia, o que e como vai realizar as atividades, para isso, de fato, acontecer. É muito eficaz, porque todo o processo flui melhor. Dá para aplicar em tudo na vida e você sente a diferença quando não faz. Aprender essa técnica foi revolucionário para mim".



FOTO: DIVULGAÇÃO

Trabalho conjunto entre alunos e Oka

FLÁVIA ARANHA



FOTO: DIVULGAÇÃO

Ateliê Flávia Aranha

Roupas tingidas com pigmentos de produtos naturais, como jabuticaba, erva-mate, jatobá e catuaba. Essa é a proposta de Flávia Aranha, estilista e fundadora da marca que leva seu nome e fabrica peças com matérias-primas provenientes de fontes renováveis, estimulando a consciência ambiental e o desenvolvimento sustentável no mercado da moda. Com esse conceito e coleções dotadas de um estilo particular, criadas e confeccionadas em seu próprio ateliê em São Paulo, o negócio trouxe muitos desafios para o Intent.

Durante o programa, os alunos tiveram a oportunidade de ter contato próximo com a empresa, realizando visitas, coletando informações sobre os principais gargalos do negócio, participando de encontros na FGV EAESP com o apoio dos *team leaders* e conhecendo a fundo a proposta e os valores da marca. "Tivemos que nos adaptar ao ritmo da empresa, que é pequena. Fizemos um *tour* pelo ateliê e pela loja, acompanhamos cada etapa do processo de produção e conversamos com todas as áreas. Foi um envolvimento muito rico", conta Lucas Martins, um dos alunos que trabalhou com o empreendimento.

Depois de diversas conversas sobre os problemas que atingiam a empresa e quais os possíveis caminhos a seguir: "A gente percebeu que as informações se perdiam facilmente, não fluíam como deveriam, o que gerava atrasos, falhas de comunicação interna e prejudicava a produção. Então, desenvolvemos uma ferramenta para que todos os envolvidos conseguissem acessar essas informações de forma prática e os processos ficassem mais fluidos e dinâmicos", explica Lucas.

De acordo com Flávia, a ferramenta foi um instrumento de transformação para a empresa, pois ajudou na gestão da produção e no desenvolvimento do negócio: "Desenhamos como tudo funciona, o que precisava ser melhorado e criamos planilhas que mostram os ciclos. Juntamos todas as informações em um só lugar e montamos um banco de dados que ajudou muito, porque hoje conseguimos acessar o que precisamos mais rapidamente, ter uma visão melhor do trabalho, entender o processo de forma mais ampla e aplicá-lo melhor. Foram ferramentas tangíveis e superúteis, precisávamos desse auxílio prático".

O caminho percorrido no programa agregou muito conhecimento para ambos os lados, alunos e empresa. "O processo em si é tão importante quanto o resultado, porque é um trabalho colaborativo, em que construímos com o cliente algo útil para ele aplicar na empresa. A gente conversa, direciona e trabalha para o empreendedor ter *insights* sobre o negócio, mas não trazemos a solução pronta. Nessa metodologia de consultoria, o problema e a solução são do cliente, ou seja, o que vem deles a gente só transforma e desenvolve. Essa construção resulta em muito aprendizado para nós e para eles, sendo um projeto real, personalizado e válido para o contexto", ressalta Lucas.

A estilista destaca que se surpreendeu com o desempenho dos intenters e relata como a diversidade de olhares e o intercâmbio de conhecimento de diferentes áreas contribuíram para o benefício do negócio: "Ficamos surpresas com os alunos, que mostraram uma visão humanizada, ampla e nos trouxeram

> A imersão e a abertura que tivemos com as empresas mudaram nossa percepção de como atuar no mercado de trabalho.
>
> *Lucas Martins, aluno do Intent*

uma abordagem bastante holística sobre gestão. Sou formada em moda, então foi uma troca muito rica, porque as diferentes perspectivas abriram possibilidades e permitiram um novo olhar para todas as áreas. Ir para a GV, participar de entrevistas, dinâmicas, parar, respirar, pensar, contar com sangue novo... Estávamos em um processo bem exausto e ver todo mundo entusiasmado, querendo ver as coisas acontecerem, foi muito inspirador. Cada um com uma habilidade, eles se complementaram e conseguiram ler bem a empresa em pouco tempo. Aprendemos demais".

Nesse contexto, Lucas enfatiza como o método de imersão do programa faz a diferença no aprendizado prático dos estudantes: "Durante as reuniões, um dos nossos colegas disse algo muito interessante: ele conheceu mais de uma empresa em 5 semanas de Intent do que em 4 meses de estágio, pela quantidade de imersão e abertura que tivemos com os empreendimentos. Foi uma relação muito próxima, que mudou nossa percepção de como atuar em uma empresa ou consultoria".

Todo o conhecimento gerado e compartilhado, o estímulo à criatividade, o espírito colaborativo e o senso de direção estimulados pelo Intent, promovem uma habilidade que pode ser um importante diferencial competitivo no mercado de trabalho: a liderança empreendedora. "Em momentos de comunicação, de puxar atividades como *workshops* e dinâmicas, você pensa: `Como vou abrir? Como vou conduzir? O que vai acontecer?´... É um conhecimento tão útil e aplicável, que comecei a exportar isso para a minha vida. Fica muito mais fácil e traz segurança para qualquer atividade. Fizemos isso nos projetos com os empresários e tudo fluiu de forma planejada. Aprender a ter esse jogo de cintura foi fundamental", revela Lucas.

O aluno também conta como o programa contribuiu para ele se revisitar e se perceber melhor: "No Intent, você é confrontado consigo mesmo a todo instante. Você passa a refletir: `Quem sou e quem realmente quero ser?´. Vi ali uma forma de acessar competências que fui perdendo com o tempo; fiquei mais quieto, reservado... e no Intent você tem que participar. Uma dinâmica que me marcou foi a de formação de grupos. Como falei pouco nos primeiros dias, ninguém me convidou para participar. Mas, por quê? Porque ninguém me conhecia! Então, percebi que precisava falar mais. Quando isso aconteceu, fui criando liberdade, confiança para liderar espaços, dinâmicas, tomar responsabilidades... Para mim, o desenvolvimento pessoal foi incrível e gostaria que todos tivessem essa oportunidade".

O projeto foi bem-sucedido e a sinergia entre Lucas e Flávia foi tão grande, que o intenter foi contratado como estagiário da empresa para dar continuidade ao trabalho. "Quisemos prosseguir e aplicar o conceito na gestão da produção. Ter uma pessoa para nos ajudar a organizar os processos, com um olhar sensível, integrado, com todo o *background* do Intent, das metodologias, das dinâmicas, e uma leitura diferente de um gestor tradicional, encaixa bem com o nosso perfil", finaliza Flávia.



FOTO: DIVULGAÇÃO

Alunos com a equipe da empresa

SOU BIO MARKET



FOTO: DIVULGAÇÃO

Óleos vegetais Sou Bio Market

Depois de um incêndio atingir sua fábrica e destruir toda a estrutura de produção em 2016, Evelyn Steiner, fundadora da Sou Bio Market, teve de reerguer seu negócio. A empresa, que atua de forma sustentável na cadeia produtiva de óleos vegetais e aromatizantes, desde a participação no programa Intent, reestruturou sua marca e modelo de negócio. "Quando cheguei e vi como o Intent funcionava, meus olhos brilharam. Criei uma nova marca e precisava desenvolvê-la. Tínhamos um grande desafio pela frente".

Entre as principais dificuldades enfrentadas pela empresária estavam: definir o canal de vendas mais viável e trabalhar a comunicação da marca. "Não tinha clareza se o melhor canal de vendas seria o on-line ou o off-line. Vou para a venda física ou monto uma plataforma digital? Além disso, precisava saber quem era o meu público", conta a empresária.

Como já havia empreendido com outras marcas do segmento, a Polióleos e a Ecovi, era comum Evelyn misturar os conceitos, o que dificultava a criação de uma identidade própria para a Sou Bio. Esse aspecto demandou atenção especial e um estudo aprofundado dos intenters. "O primeiro passo foi ver o que correspondia às marcas antigas, o que a empreendedora tinha e o que queria ter. Fizemos um espelhamento com toda a sua história e montamos uma árvore dos sonhos para esclarecer aonde ela queria chegar. Percebemos que o desejo dela era que a Sou Bio fosse uma marca verde, de verdade, e que queria vender esse valor para o seu público. Fizemos uma pesquisa de mercado, entendemos o comportamento do consumidor, dos concorrentes, e criamos um projeto de *branding* para posicionar e guiar a marca", conta Luiza Shmidt, aluna que trabalhou com a empresa no Intent.

Durante a pesquisa, ficou claro que a internet seria o melhor canal para potencializar as vendas e valorizar a marca. Por não ser uma consumidora on-line, Evelyn quebrou alguns paradigmas ao adotar a ideia: "Olhei para pontos que não tinha visto e a pesquisa dos alunos mostrou que existiam diversas oportunidades no meio digital para trabalhar com esse público consumidor de produtos *ecofriendly*".

A empresária também destaca que os estudantes chamaram a sua atenção para o fato de que o diferencial competitivo do negócio está no conhecimento e no *know how* de Evelyn na área de óleos e manteigas sustentáveis, ponto muito importante na estratégia da empresa: "Esse foi o principal valor que eles me trouxeram, porque, de fato, é o que dá credibilidade para a Sou Bio. Então, não posso deixar de comunicá-lo. Isso tem nos ajudado a trabalhar mais sob esse novo ponto de vista e conversar melhor com o público".

Dessa forma, o Intent promoveu benefícios que impactaram diretamente a estratégia e o modelo de negócio da empresa. "Foi fundamental estruturar qual público atingir, como fazer a marca crescer, o que dá resultado... Os alunos ressaltaram muito isso, trouxeram ferramentas como o Google Adwords, indicadores do comércio on-line,

> Trabalhamos muito a forma de utilizar a liderança empreendedora. Você passa a questionar mais o seu papel: o que quer ser, oferecer e devolver para o mundo.
>
> *Luiza Schmidt, aluna do Intent*

empenharam-se em buscar informações e nos mostraram que o consumidor compra ao se identificar com o produto. Tudo contribuiu para a questão financeira", conta Evelyn, destacando também que o programa proporcionou teorias que fizeram falta a ela no trabalho prático: "Eles me expuseram a situações que eu não havia pensado e trouxeram questões de processos que poderiam ter sido realizados de forma mais rápida e eficiente".

Os resultados positivos também foram consequência do bom relacionamento e trabalho entre Sou Bio e intenters. A empreendedora faz questão de enfatizar a dedicação e a identificação dos alunos com o negócio: "Se tem uma palavra para descrever o projeto é: motivador. Pela garra e vontade deles em fazer acontecer; pelo encantamento de cada um com o projeto e pela sintonia que tiveram com a marca. Eles compraram minha ideia imediatamente e estavam superalinhados com o produto. Cada um encontrou a sua posição na empresa: um conduziu qual seria o melhor canal de vendas; outro estava mais voltado para o propósito da marca e atuou no marketing; outro em estratégia comercial... Fiquei surpresa com os resultados, porque tudo foi feito em um curto espaço de tempo. Quando o programa começou, eu pensei: `Meu Deus, quatro jovens... o que será que vai acontecer?´. Mas eles trabalharam muito bem e superaram minhas expectativas".

Do ponto de vista dos alunos, Luiza afirma que a experiência prática e o conhecimento de novas perspectivas proporcionadas pelo programa ampliam seus horizontes nesse início de carreira: "O diferencial do Intent é que tudo o que vemos lá é muito útil, aplicável na vida. Gostei de ter a visão da empresa como um todo e colocar o que aprendemos em prática. Eu tinha acabado de voltar de um intercâmbio, estava buscando novos caminhos para a minha vida profissional, e o Intent veio na hora certa!".

Além disso, a estudante enfatiza que quebrou barreiras e desenvolveu habilidades como liderar situações e falar em público: "Sempre fui retraída, tinha a tendência a fazer o que me falavam, ficar mais na minha... mas só percebi isso no Intent e me abri bastante depois dele. Foi um ganho de autoconhecimento muito grande e descobri ferramentas para mudar isso".

Evelyn enfatiza a importância do intercâmbio de conhecimentos entre as duas instituições, bem como a relevância do Intent para ambos: "Acredito que abrir as portas das empresas para que haja essa troca com as universidades, teórico e prático, é fundamental tanto para o nosso crescimento quanto para o dos jovens empresários. Espero que esse projeto beneficie outros empreendimentos e seja frutífero como foi para nós".

Logo após a consultoria dos intenters, Evelyn, que diz trilhar um novo caminho em seu negócio, contratou uma agência de marketing digital e entregou o plano de *branding* elaborado pelos alunos como *briefing* para colocar as novas ações de comunicação em prática. Com essa veia mais digital, a empresa, que era conhecida como Sou Bio, passou a se chamar Sou Bio Market.



FOTO: DIVULGAÇÃO

Estudantes e colaboradores da empresa

BR GOODS



FOTO: DIVULGAÇÃO

Cortina hospitalar da Br Goods

Quanto mais um negócio cresce, maior é a quantidade de informações geradas por ele, tornando cada vez mais difícil a organização e o gerenciamento de dados. Esse é um dos principais problemas enfrentados pela Br Goods, empresa especializada em produtos hospitalares – como cortinas divisórias para leitos, sistemas de proteção, cortinas para box de banheiro, trilhos e acessórios, e persianas. "Temos um banco de dados enorme, com imagens, procedimentos, relatórios, apresentações, croquis... Para que essas informações não se percam e possam ser facilmente acessadas, preciso deixá-las organizadas para as pessoas não dispenderem muito tempo tentando encontrá-las", revela Beatriz Cricci, CEO da empresa.

Bia, como costuma ser chamada, ressalta que sua demanda foi muito bem atendida pelos alunos, que atuaram na estruturação, padronização e disponibilização de documentos, contribuindo, inclusive, para a produtividade da empresa: "Temos as ISO 9001 e 14001; pegada de carbono; exportações; ficha técnica dos produtos... são muitas informações. Ter esses dados estruturados e acessíveis melhora o processo e o torna mais eficiente, pois evita a criação de documentos já existentes e o retrabalho. Se você tem uma produtividade maior consegue atender o cliente de forma mais eficaz. E os alunos ajudaram muito nisso, estudaram o negócio, analisaram os dados com que trabalhamos e quem pode acessá-los, e organizaram as informações".

Para propor melhorias e otimizar o gerenciamento de dados, os intenters tiveram que estudar os processos da empresa e o funcionamento do Google Drive de equipe, ferramenta de gestão de informações que a Br Goods já possuía, mas não utilizava. "Trabalhamos com o seguinte ponto: como reter o conhecimento dentro da empresa? Que é basicamente a gestão do conhecimento. Então, precisamos tanto entender a funcionalidade da ferramenta quanto a parte processual, ou seja, como um colaborador vai enxergar que deve organizar sua pasta, deixar o conteúdo visível, etc.", diz Vítor Bellani, aluno que trabalhou com a Br Goods.

Rafael Mendes, colega de grupo de Vítor, destaca o esforço da equipe em potencializar o uso da ferramenta e criar um guia com orientações a serem seguidas pelos colaboradores e otimizar o processo de trabalho: "Não havia um padrão de onde os funcionários deveriam guardar os documentos, o que muitas vezes gerava a duplicação de informações. Então, elaboramos uma lógica de como os dados devem ser criados e arquivados. Fizemos vários testes empíricos e adaptamos o Drive de equipe; criamos documentos oficiais, e-mails padronizados e um manual, como um tutorial, com o passo a passo de como utilizar a ferramenta e para que serve cada pasta".

Assim, a política de utilização de dados criada pelos alunos mudou a dinâmica dos processos da Br Goods. "As pessoas se perdem quando não estão orientadas e essa política trouxe uma metodologia para guiar nossas ações. Depois que é implantada,

você tem a empresa nas mãos, porque consegue monitorar tudo, saber com quem está compartilhando as informações, eliminar a duplicação de arquivos... Uma pessoa costumava fazer três relatórios similares; outro dia montei um curso que já estava pronto há cinco anos. Isso causa muita perda de tempo.", conta Bia, destacando também que foi bom contar com jovens neste projeto, porque trabalharam livres de vícios e opiniões formadas: "Era importante que a solução fosse de fácil entendimento e utilização, porque a tendência de quem tem experiência é sugerir caminhos mais complexos. As pessoas sem vícios trazem propostas mais acessíveis".

Com relação ao aprendizado no programa, os alunos destacam o desenvolvimento de *soft skills* e a importância de sua aplicação na vida pessoal e profissional. "O bom do Intent é você evolui em pontos práticos: como tocar um projeto, ter habilidades interpessoais, trabalhar em grupo, receber e dar *feedback*, organizar as ideias e planejar as ações... e como focamos só em um projeto, o aprendizado é exponencializado. Essas técnicas são muito válidas e é um desafio levá-las para o mercado, pois nem sempre são valorizadas pelas pessoas", conta Rafael. "As *soft skills* dão uma dinâmica muito diferente. Quando você entra no mercado entende tudo de forma mais completa, que não toca só a questão técnica, mas também a emocional. O Intent dá subsídio para você entender melhor a si mesmo e o que está acontecendo em um grupo. Agora, quando vou para o estágio analiso as situações, consigo perceber o que motiva as pessoas a tomar decisões e o que isso impacta no grupo", complementa Vítor.

Assim, o programa tornou-se um importante meio de desenvolvimento de habilidades e uma fonte de inspiração, estimulando os participantes a trilhar caminhos que lhes trouxessem realização. "Desisti de tentar estágio em empresas tradicionais para entrar no Intent. Era a oportunidade de crescer nas relações interpessoais, ponto que sempre tive dificuldade. Depois disso, busquei estágios que valorizavam esse quesito. Fui para uma empresa de *coworking*, que proporciona muito contato entre as pessoas e onde trabalho com o público. O Intent foi um grande incentivo para isso", revela Vítor.

Já a motivação de Rafael está ligada a modelos mais inovadores e humanizados de ensino, que valorizam características socioemocionais, muitas vezes esquecidas no método tradicional: "Sempre fui crítico ao sistema de ensino em que estamos inseridos e entrei no Intent para ajudar a desenvolver novas metodologias que lidam com o ser humano como ele realmente é. Tem muitas habilidades mais importantes que não são desenvolvidas. Valorizar as particularidades e o lado emocional de cada um aproxima as pessoas e as incentiva a compartilhar seus desejos e frustações, criando um ambiente de confiança e tornando o trabalho mais genuíno. Você conhece as dores do outro e sabe como se relacionar com ele de um jeito melhor. Nos encontros, tivemos dinâmicas superemocionais e vimos a importância da empatia. Não importa a empresa em que eu esteja, quero levar o que aprendi e desenvolver as pessoas".

Dessa forma, o Intent contribui para uma relação ganha-ganha entre empresas e universidades, conferindo benefícios, crescimento e aprendizados para todos os envolvidos. "Foi muito bacana, principalmente pela troca, porque todos saímos ganhando. Nós, porque contamos com uma equipe capacitada e mentorada, que captou nossas necessidades e montou uma proposta de atuação eficiente; eles, porque tiveram contato com a prática, dimensão do que é uma indústria e como os problemas afetam o dia a dia de uma corporação. O maior aprendizado dessa experiência é que, colaborativamente, empresas e universidades podem construir muita coisa legal. Acredito muito nessa parceria. No Brasil, micro e pequenas empresas precisam de um salto de conhecimento e as universidades trazem isso. Informação é o que faz mudar de patamar, por isso o Intent é maravilhoso. Todas as universidades deveriam fazer isso", opina Bia.



FOTO: DIVULGAÇÃO

Equipe Intent com Bia Cricci

COURRIEROS



FOTO: RENATO STOCKLER

Vitor Castelo Branco e André Bisseli, sócios da Courrieros

Outra empresa selecionada para participar do Intent foi a ecodelivery Courrieros, que realiza entregas utilizando bicicleta e outros modais sustentáveis como meio de transporte.

Nessa experiência, vale ressaltar o bom relacionamento que alunos e empresa construíram durante o programa. "A Courrieros foi extremamente solícita e acessível. Tivemos muita abertura com eles, contamos com disponibilidade de tempo e espaço, tirávamos dúvidas a qualquer hora com os funcionários, enfim, estavam sempre dispostos a nos ajudar", conta o intenter Leonardo Ritschel. "*Startup* é outro clima, as relações são mais horizontais. Queríamos aprender, eles perceberam isso e paravam suas rotinas para nos ensinar", completa a aluna Daniela Peixoto.

Quanto à consultoria, o desafio dos estudantes foi grande, já que, diferentemente de outras empresas, a Courrieros não tinha um gargalo definido para os intenters trabalharem. "Eles nos disseram: `Por favor, encontrem problemas e soluções. E decidimos onde atuar´", revela Leonardo.

De acordo com Laura Amaral, os alunos tiveram de entender a dinâmica da empresa, identificar suas principais dificuldades e, então, sugerir ações que pudessem contribuir para a organização e o desenvolvimento do negócio: "Analisamos a Courrieros, encontramos os problemas e construímos a solução com o cliente. Foi difícil, porque tivemos que mapear os processos, descobrir quem eram os responsáveis pelas áreas e como atuavam, além de ajudar em algumas tarefas que precisavam ser definidas".

Esse trabalho resultou na entrega de três produtos para a empresa. "Um mapeamento de processos, analisando os três tipos de operações: entrega simples, em que as pessoas ligam e solicitam o serviço de forma avulsa; entrega voltada para o *e-commerce*, desde o fornecedor até o consumidor final; e entrega alocada, para atender empresas com demanda concentrada. Além disso, elaboramos missão, visão e valores para reafirmar a cultura deles, e, por fim, um excel com métricas para usarem como referência em novas estratégias", diz Daniela.

Isadora Oliveira, analista financeira da Courrieros que acompanhou o projeto de perto, revela mais detalhes sobre o trabalho elaborado pelos intenters e fala dos benefícios que este trouxe para a empresa: "Eles fizeram um esqueleto da empresa, um planejamento para todas as áreas que mostra como devemos agir em cada situação, a quem devemos recorrer, o passo a passo das etapas da operação; também criaram uma métrica de como fazer os cálculos de caixa, enfim, diversas coisas que ajudam no dia a dia. Uso, inclusive, para explicar o que é a Courrieros aos novos funcionários, porque é sucinto e fácil de compreender. Sou fã do projeto".

Daniela ressalta que eles também atuaram na automatização de processos em vista do crescimento da Courrieros, que pediu soluções práticas às dificuldades que enfrentava no momento: "Eles estavam crescendo, queriam ganhar escala e precisavam automatizar várias coisas. Pegamos esse *turnover* e fizemos a transição. Foi um desafio bem trabalhoso, porque nos pediram para evitar soluções acadêmicas, difíceis de incorporar. Tínhamos

> Víamos muito sentido em tudo o que fazíamos. No fim do dia, a gente refletia sobre o que tinha aprendido. É outro envolvimento, outro engajamento.
>
> *Daniela Peixoto, aluna do Intent*

de ser muito sucintos e pragmáticos. E conseguimos aplicar de forma bem prática".

A analista destaca que um dos grandes ganhos da Courrieros depois do Intent foi a união entre as áreas, que antes encontravam-se desconectadas e desalinhadas, o que refletiu na melhora dos processos e do desempenho da empresa: "Para ajudá-los a montar a melhor estrutura operacional, que é a base da Courrieros, acabamos ligando todas as áreas, o que nos proporcionou uma visão mais holística do negócio. Brinco que se todos na operação morrerem, alguém vai saber tocar, por conta desse projeto. Tudo o que eles determinaram se tornou único. Então, independentemente do que aconteça, temos a base para agir em qualquer situação".

Com relação ao desenvolvimento pessoal, habilidades como exercitar a liderança e o silêncio, olhar para o coletivo e respeitar o outro foram pontos lembrados pelos intenters. "Queria trabalhar a facilitação, a liderança, e deu muito certo!", revela Leonardo. "Participo de reuniões no estágio e um fala por cima do outro, todos precisam se colocar, propor algo... No Intent, percebi que ficar quieto mostra que você não tem nada a declarar e tudo bem" conta Laura Amaral. "A gente exercita muito a capacidade de ficar em silêncio e se observar, ao invés de falar sem pensar. Isso me ajuda a entender o ambiente antes de ter uma participação ativa", completa Laura Kim. "Aprendi a importância de fazer algo para o bem de todos, não só para o meu próprio benefício. Isso ajuda a parar de focar só em projetos pessoais e olhar a equipe, trabalha a humildade", finaliza Daniela.

De acordo com os estudantes, o aprendizado foi potencializado com o método do programa, voltado à interação e à prática. "Algo muito especial no Intent é que ele captura sua atenção e interesse. Retoma aquele sentimento de quando você é criança e fica ansioso para saber o que vai ter na aula do dia seguinte. É uma experiência que todo mundo deveria ter. E o *timing* é perfeito, porque mudou muito minha mentalidade para começar a trabalhar. Se eu fizesse o Intent antes, não seria tão efetivo como foi", opina Laura Kim. "Víamos muito sentido em tudo o que fazíamos. É outro envolvimento, outro engajamento. No método expositivo, às vezes é mais difícil absorver o conteúdo, pois nem sempre você tem esse *feedback*. Por ter um método alternativo de nota, já que além dos professores também somos avaliados por profissionais do mercado, o Intent te desafia e te faz aprender. É muito gratificante", afirma Daniela.

Isadora confessa que os estudantes cativaram a equipe da Courrieros: "No início, estranhamos um pouco. `Por que essas pessoas estão perguntando e analisando o que estou fazendo?´ [risos]. Mas quando vimos, já estávamos totalmente envolvidos, querendo ajudar, passando o máximo de informações e fazendo com que eles participassem da rotina da empresa. Gostamos muito!".

Ela finaliza destacando como vivenciar o dia a dia de uma *startup* permitiu aos alunos terem uma visão ampla sobre o que é uma empresa, preparando-os melhor para o mercado de trabalho: "Acredito que eles tiveram um aprendizado muito grande, porque ainda não estagiavam e conseguiram acompanhar uma empresa de perto. O bom de *startup* é que você consegue ver cada área, erros, acertos... Foi muito bom ajudar, contar com a ajuda e estar com eles nesse projeto".



FOTO: DIVULGAÇÃO

Intenters e funcionários da Courrieros

ULIVING



FOTO: DIVULGAÇÃO

Área de convivência do prédio da Uliving

Há algum tempo, Giuliano Ricci e Juliano Antunes, sócios da Uliving, empresa que constrói e disponibiliza moradia para estudantes, estavam em contato com a EAESP para realizar o projeto de um prédio exclusivo para alunos da GV. Assim surgiu a oportunidade de participarem do Intent.

De acordo com Letícia Figueiredo, intenter que trabalhou com a Uliving, apesar de conhecerem alunos de outras faculdades, pois têm outras 5 unidades, eles precisavam entender o que os estudantes da GV queriam: "Esse era o principal gargalo da empresa e direcionou nosso trabalho. Então, fizemos uma pesquisa de mercado para guiar sua tomada de decisão em relação ao projeto".

Segundo Giuliano, a ideia era fazer uma pesquisa que os ajudassem a compreender as necessidades e os desejos dos alunos, bem como especificar o produto direcionado aos GVnianos: "Seguimos duas linhas de pesquisa: uma qualitativa, com *focus group*, e uma quantitativa. A ideia era extrair o que eles gostariam que existisse numa moradia estudantil e o quanto estavam dispostos a pagar por isso. Então, criamos um questionário de 63 perguntas para chegar à essas respostas".

Foi assim que os intenters descobriram que o projeto valeria a pena para a Uliving. "Validamos vários pontos e concluímos que a parceria com a GV era realmente viável. Com base nas respostas dos participantes, elaboramos um relatório analisando criticamente os resultados da pesquisa e apontamos diversas questões importantes para eles construírem o prédio ideal para o alunato da Escola", conta o estudante Antonio Biselli.

Pautando-se nessas informações, a empresa reformulou totalmente o produto. "Testamos várias plantas com os alunos e modificamos todo o projeto de arquitetura e construção em função da pesquisa. Foi um *input* que mudou o rumo do *design* do prédio", afirma Giuliano, revelando outro diferencial muito importante no trabalho com o Intent: **"**Foi uma experiência muito bacana, porque, ao mesmo tempo, estávamos recebendo um serviço de consultoria e lidando diretamente com o nosso público-alvo, gerando uma grande sinergia. Os alunos foram muito profissionais, pontuais e comprometidos".

O resultado positivo foi consequência de muito esforço dos intenters, já que aprofundaram os estudos e buscaram diferentes fontes para realizar o trabalho da forma mais eficiente possível para o cliente. "Tínhamos uma base do que era pesquisa de mercado, pois é matéria obrigatória do curso, mas fomos atrás de livros, metodologias e contamos com a ajuda de professores para a formulação das perguntas e análise final. Nesta parte de estatística tivemos o apoio do Chico [Francisco Aranha, coordenador do Intent] em especial", diz Letícia. "Não nos confortamos com o que sabíamos. Recebemos muitos elogios e foi gratificante ouvir que realizamos um trabalho mais preciso do que outras consultorias que eles já haviam contratado", completa Gabriel Oliveira.

Quanto à metodologia, Felipe Cabral destaca o contato com conteúdos inovadores e sua aplicação prática ao longo do programa, tornando o aprendizado ainda mais rico e efetivo: "Foi uma

> Conseguimos aplicar conceitos inovadores em lugares tradicionais e que exigem entrega de resultados reais. Foi muito interessante trabalhar dessa forma.
>
> *Letícia Figueiredo, aluna do Intent*

experiência muito diferente, porque passamos um mês trabalhando conceitos que nunca tínhamos visto, de autoconhecimento, trabalho em equipe e consultoria. O mais interessante é que conseguimos aplicar tudo em pouco tempo, ajudando na internalização do conteúdo".

Outro ponto interessante é que a vivência em grupo e o trabalho em equipe foram instrumentos essenciais para o desenvolvimento dos intenters. "Aprendemos muito uns com os outros. Após as reuniões, a gente se encontrava para discutir o que fizemos de bom, de ruim, o que poderíamos melhorar... Um dos momentos mais marcantes foi nosso último encontro, em que entregamos o projeto final e passamos duas horas conversando sobre o que pensávamos um do outro. Esse foi, sem dúvida, o melhor momento do Intent", revela Felipe. "Éramos um grupo extremamente heterogêneo, cada um tinha um papel, uma característica específica. No fim, juntando todo mundo, deu uma boa mistura", acrescenta Antonio. "Meu papel vai depender do que o grupo precisa, e quando observamos o grupo, também olhamos para nós mesmos, mas sempre de forma recíproca, como uma troca", completa Letícia.

Essa autorreflexão e responsabilidade consigo mesmo exerceram funções importantes na formação dos estudantes, que passaram a analisar e mudar suas ações no dia a dia. "Nunca pensei tanto sobre as minhas atitudes e as dos outros como fiz no Intent. Hoje tenho uma mente bem mais aberta para entender e respeitar as pessoas, principalmente por conta das dinâmicas de grupo. Você trabalha muito o autoconhecimento", diz Antonio. "Um conceito muito importante do Intent é o senso de responsabilidade que criamos com nós mesmos e com o futuro. Você sai com a ideia de querer e poder fazer", pontua Letícia. "Vi muito sentido em tudo, mudou totalmente as coisas que busco e meu comportamento em diferentes ambientes. Com certeza, está guiando meu caminho pessoal, profissional e como quero impactar o mundo" revela Gabriel.

Felipe dá atenção especial para a externalização do autoconhecimento adquirido no programa: "Outra coisa que desenvolvemos bastante foi a comunicação. Não basta se conhecer, porque se você não consegue colocar para fora não tem como as pessoas te ajudarem. Então, conseguir expor os sentimentos foi um dos principais aprendizados no Intent".

Giuliano avalia muito bem a participação da Uliving no programa, ressaltando a relevância da experiência prática e o diferencial da liderança empreendedora proporcionada aos alunos: "Eu, sem dúvidas, participaria de novo. Os dois lados ganharam. Para eles, é importante sair um pouco da parte acadêmica e ter essa vivência no mercado de trabalho. Acho uma baita oportunidade, porque acelera o aprendizado e traz uma realidade, uma factibilidade grande para o dia a dia. O Intent traz uma nova visão do que falta, muitas vezes, para a mão de obra aqui no Brasil, porque os estudantes têm esse lado prático e chegam bem mais preparados ao mercado de trabalho. Conseguem aplicar o que aprenderam na teoria em um caso real e ver os resultados".

O Intent fortaleceu a amizade do grupo, não só durante o programa, mas depois também, visto que os intenters ainda têm uma relação muito próxima. "Para chegar num objetivo comum, criamos um vínculo que se mantém até hoje", diz Gabriel. "O próximo passo será abrir a nossa consultoria [risos]", brinca Antonio.



FOTO: DIVULGAÇÃO

Time que trabalhou com a Uliving

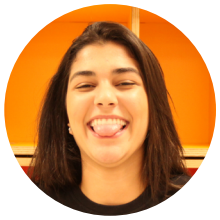
MINHA VIDA, MEU FUTURO



Daniela Peixoto se define como uma pessoa mais responsável com seus projetos, sincera com seus sentimentos e empática com seus companheiros de trabalho depois do Intent. Apesar das indecisões quanto ao amanhã, aprendeu que não pode controlar todos os encontros da vida, mas espera que estes sejam ricos em oportunidades. Assim, pensa que as situações serão mais claras, colaborativas e concretas, e as vivências mais suaves e gratificantes.

Palmeirense desde pequeno, **Vítor Bellani** é amante de esportes, principalmente futebol, vôlei e tênis. Cauteloso, costuma pensar muito bem antes de tomar decisões e almeja encontrar uma rotina de trabalho que lhe agrade, buscando posição em uma empresa onde a hierarquização não seja rígida e consiga expor suas ideias, especialmente em áreas como economia, gestão de pessoas e sociologia, que o atraem bastante.





Carolina Tannus tem grandes chances de seguir carreira no setor educacional. Por outro lado, gestão de pessoas também vai ao encontro de "uma pessoa tocada pela história do outro, que enxerga profundidade nas relações humanas e prioriza um ambiente de trabalho colaborativo", como diz sua mãe. Uma coisa é certa: sempre resolverá os problemas de maneira instintiva e criativa, buscando soluções por vezes inusitadas, mas sempre práticas.

Paulista de alma, **Gabriel Oliveira** tem o piano como um dos seus principais *hobbies* e faz aulas focadas em jazz, blues e samba, além de praticar percussão em vários instrumentos. Sonha empreender com colegas que compartilham da sua ideologia e valores. Também anseia entrar no mundo da educação para disseminar seus aprendizados e experiências por meio de uma metodologia diferenciada, inovadora e mais inclusiva.





Com grande capacidade de adaptação a diferentes situações, "assemelhando-se a um camaleão", segundo sua namorada, **Antonio Biselli** "sabe dialogar, escutar, propor e motivar, criando um clima de companheirismo e confiança para um bom trabalho em equipe", diz seu ex-chefe. Apaixonado pela cozinha, principalmente por carnes, sonha em ter seu negócio e trabalhar com hambúrgueres.

Apaixonado pela família e por futebol, **Rubens Sousa** é perfeccionista e proativo, tem desenvoltura para lidar com situações adversas, sempre com um sorriso no rosto. Estuda pós-graduação em Administração de Empresas e se interessa cada vez mais por marketing empresarial, buscando acompanhar profissionais do setor e aplicar seus conhecimentos no CEDEA, da FGV EAESP, onde trabalha atualmente.





Introspectivo, altruísta e espontâneo, **Rafael Mendes** "é um cara com quem se pode contar para tudo", de acordo com seu melhor amigo. Possui grande aura artística. Fez aulas de música, canta e é compositor, além de gostar de teatro. Tudo indica que seguirá por esse caminho, principalmente pelo fato de que "o trabalho que ele escolher deve ter um sentido pelo qual se apaixone, não apenas para pagar as contas", como diz seu ex-professor de teatro.

Quando criança, **Letícia Figueiredo** era amiga de toda a vizinhança. Líder da turma, coordenava shows, desfiles, peças de teatro. Durante dois meses, esteve imersa em uma comunidade na Croácia participando de um programa com foco em melhorar a educação local por meio do ensino de línguas. Desde cedo aprendeu sobre escassez de recursos naturais e consciência ambiental. No futuro, se vê trabalhando com empreendedorismo social ou educação.





"Ele é um aventureiro. Ama a natureza, a liberdade, viajar e, sobretudo, se relacionar com as pessoas. Está sempre em busca de novas experiências". Assim **Leonardo Ritshel** é definido pela família. Prestativo e fácil de lidar, tem como suas inspirações Rene Zahr, por seu espírito aventureiro e exemplo de como levar a vida – já que tirou do papel o sonho de viajar o mundo e conhecer novas culturas –, e Elon Musk, por seu espírito empreendedor.

De origem sul coreana, **Laura Kim** é conhecida por sua determinação: quando traça um objetivo ninguém consegue pará-la. Libriana, sociável e livre, é verdadeira com seus desejos e respeitosa com seus limites. Acredita que o preconceito impede as pessoas de conhecerem seres humanos incríveis. Longe de entrar em uma empresa só pelo dinheiro, deseja seguir para a área de marketing e trabalhar com algo que ajude e cause impacto na vida das pessoas.





Felipe Cabral tem um apreço especial pela família e por relações de cumplicidade. "É vegetariano, inteligente, curioso, com valores sólidos e opiniões fundamentadas. Tem força de vontade, é disciplinado e planeja os próprios passos", segundo seu pai. Dono de boa oratória, possui facilidade de falar em público e, profissionalmente, quer desenvolver algo que seja relevante para o mundo por meio do empreendedorismo social.

Laura Amaral nasceu na capital, mas "tem o coração na roça". Cresceu rodeada de animais e natureza em uma chácara no interior paulista. Depois de um intercâmbio voluntário com crianças na Costa Rica, percebeu que quer trabalhar com causas sociais ou negócios de impacto ambiental, já que se apaixonou por sustentabilidade em seu primeiro contato com a área. Apesar das incertezas, sente que seu gosto por ajudar pessoas falará mais alto na escolha da carreira.





Apaixonado por tênis, **Cauê Gimenes** jogou durante anos e até tentou carreira profissional no esporte. Mas, lesionado, precisou buscar novos caminhos. Para ele, a faculdade é o momento certo para conhecer opções, testar alternativas e decidir o que será do futuro. Só há uma certeza: quer trabalhar com seus propósitos, promover o aprendizado, impactar o mundo e deixar um legado.

PIONEIRISMO EM INOVAÇÃO

COMO O INTENT CONTRIBUI PARA A FGV EAESP ESTAR NA VANGUARDA DAS METODOLOGIAS DE ENSINO.

A educação vem passando por grandes transformações, abrindo espaço para metodologias impulsionadas por novas práticas, tecnologias e formas de interação entre professores e alunos.

Nos últimos anos, o Centro de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem (CEDEA) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) tem realizado estudos sobre as inovações no âmbito educacional. "Em 2016, fizemos um extenso levantamento sobre as principais tendências da educação no mundo e quais escolas apresentavam os métodos de ensino mais inspiradores. Dentre elas, conhecemos a escola dinamarquesa Kaospilot e identificamos muita convergência entre as abordagens deles e nossa. Pensamos: `Era isso o que estávamos procurando´. Durante um mês, discuti e desenhei com o coordenador pedagógico da Kaospilot um novo projeto para a EAESP. Voltei de lá com um primeiro rascunho do que seria o Intent. Depois disso, aqui no CEDEA, revisamos e evoluímos o projeto por meio de numerosas prototipações, e o adaptamos à nossa realidade", conta Francisco Aranha, coordenador do programa.

UMA INICIATIVA DISRUPTIVA

Assim, o Intent entrou em operação em 2017, como um dos projetos mais inovadores da Escola, no sentido de priorizar o ensino experiencial e criativo, estimular o autoconhecimento e incentivar o protagonismo do aluno. Como afirma Luiz Brito, diretor da FGV EAESP: "A proposta é fundamentada na flexibilidade e autonomia do estudante, que se autodirige em diversos aspectos, desenvolvendo as *soft skills* e obtendo grande crescimento pessoal. O aluno amplia sua capacidade de autorreflexão e relacionamento, além de trabalhar habilidades como: saber se portar; onde ser mais incisivo; respeitar a opinião do outro, mas não deixar de expressar a sua; buscar conhecimento; organizar-se; trabalhar em grupo e ter uma visão crítica, que são extremamente importantes para a vida profissional".

As experiências práticas constituem pilar essencial do programa, preparando os alunos para enfrentar os futuros desafios do mercado de trabalho. "Muitas vezes, o aluno saía despreparado para lidar com questões que envolvem decisão, interação, liderança de projeto... Faltava colocar a mão na massa, sentir o desafio real e alcançar resultados com o grupo e o cliente", observa Renato Guimarães, coordenador do curso de graduação em Administração de Empresas da FGV EAESP. "O mercado está buscando esse tipo de profissional, eclético, holístico, que procura enxergar a totalidade das situações e dar respostas prospectivas, olhando as consequências de suas condutas. Assim, o Intent se transformou em um laboratório de ideias, já que trabalha o problema de forma prática e traz um conjunto

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Intenters em atividades no coLab

de ações que desafiam o aluno, mostrando que ele precisa estar aberto a experenciar e conhecer outras perspectivas", complementa Marco Antonio Carvalho, coordenador do curso de graduação em Administração Pública da Escola.

Dessa forma, destaca-se o incentivo ao comportamento empreendedor do aluno, bem como a relevância de seu papel ativo sobre o aprendizado – o professor não transmite o conteúdo, mas direciona o estudante a encontrar fontes para obtê-lo. "Hoje, a informação está muito disponível. Mais interessante do que oferecer o conteúdo, é orientar e indicar meios para que o aluno o encontre e o compreenda. Acredito que essa motivação é mais importante do que o conhecimento em si", pontua Tales Andreassi, vice-diretor da FGV EAESP. "Hoje o estudante é portador de novidades a que nem sempre o professor tem acesso. Então, ele tem a função de conduzir o aluno ao que é prioritário, mas, ao mesmo tempo, aprende muito nesse processo", acrescenta Marco.

Com relação à experiência, Renato ressalta como o método contribui para a internalização do conhecimento e como o ambiente favorece o espírito colaborativo e o engajamento dos participantes, promovendo maior identificação com o propósito do programa: "Você vai a uma apresentação do Intent e há uma energia de conexão muito forte com o que está sendo feito. O grupo é mais coeso, horizontal, cooperativo, engajado, motivado. Isso é contagiante, porque fazer algo em que se acredita, vê sentido e aplicabilidade contribui para o aprendizado e desenvolvimento do aluno. Para mim, esse é o grande diferencial do Intent".

REFERÊNCIA EM NOVAS METODOLOGIAS

Do ponto de vista institucional, o Intent está no conjunto de iniciativas da FGV EAESP que proporcionam experiências de imersão e forte relação com a prática. Tais ações, que crescem cada vez mais, contribuem para consolidar a Escola como uma das instituições pioneiras em inovação no ensino. "Para quem olha de fora, é possível perceber que a GV está sempre em movimento. Além do Intent, temos outros programas com propósitos semelhantes, como o FIS [Formação Integrada para a Sustentabilidade]; o NIS [Negócios de Impacto

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Participantes nos encontros do Intent

Social]; a semana de imersão... Não conheço escolas de Administração com tantas iniciativas inovadoras, no Brasil ou fora. A EAESP é reconhecida por suas conquistas, mas mesmo time que está ganhando pode melhorar, por isso sempre buscamos reformular, aprimorar e nos reinventar. Queremos estar na vanguarda das novas metodologias de ensino", revela Tales.

O vice-diretor ainda reforça o poder transformador dessas experiências na vida dos estudantes, especialmente em relação à escolha do caminho profissional: "Programas como o Intent podem despertar o aluno para outra direção e mudar o rumo de sua carreira. E se, de repente, acende uma luz durante essas atividades? É o que queremos e vamos fazer o máximo para ajudá-lo a se encontrar profissionalmente. Temos 16 centros de estudos e apresentamos um amplo leque de opções para ele escolher: pode trabalhar com negócios sociais, ser um empreendedor, atuar na iniciativa privada, no setor público, ou seja, é difícil não se encontrar. Acho que essa é a grande contribuição e o que de mais rico temos na GV".

A inovação no ensino é uma das prioridades da instituição e, apesar de ter implementado ações muito relevantes nesse sentido, a Escola quer ir ainda mais longe. "Uma das diretrizes estratégicas da EAESP é a excelência no ensino e na aprendizagem. Portanto, nos comprometemos a encontrar mecanismos para incentivar novas experiências e abordagens. Nos últimos anos, tivemos conquistas importantes nesse campo, mas é um desafio constante. Talvez tenhamos um pouco mais do que outras escolas, mas ainda precisamos evoluir, ser mais ousados e encontrar diferentes formas de inovar", conta Luiz. "Esse processo é uma grande mudança na educação e uma quebra de paradigmas. Toda mudança implica riscos, e é um grande desafio para os professores se adaptarem a esse novo contexto", acrescenta o diretor.

> Programas como o Intent podem despertar o aluno para outra direção e mudar o rumo de sua carreira. Essa é a grande contribuição e o que de mais rico temos na GV.
>
> *Tales Andreassi, vice-diretor da FGV EAESP*

Ciente dos desafios, o CEDEA tem atuado fortemente na capacitação dos docentes, por meio de treinamentos voltados ao aprimoramento de técnicas e competências, auxiliando-os a desenvolver novos métodos de ensino. "Todo esse movimento se reflete na metodologia dos professores; eles

FOTOS: DIVULGAÇÃO



Alunos apresentam projeto à banca examinadora

se beneficiam de atividades e cursos que o CEDEA oferece, o que impacta principalmente os docentes que querem melhorar sua didática e expandir suas habilidades. Com a evolução do Intent, devemos abrir turmas maiores e precisaremos de mais professores participando dessa iniciativa, o que levará a um maior nível de engajamento nessas novas metodologias", explica Tales.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS

A implementação do Intent demandou cuidado, trabalho e tempo, sendo que, a cada nova edição, o programa passa por reformulações e aperfeiçoamentos, visando potencializar o aprendizado. "Trabalhar com conhecimentos integrados é um desafio, pois é difícil de operacionalizar. Exige muito esforço e colaboração, mas o ganho é grande, e a gente conseguiu com o Intent", revela Tales. "A cada dia buscamos evoluir, melhorando o que não deu tão certo e valorizando o que funcionou", acrescenta Francisco.

Outro desafio foi adaptar o conteúdo da grade curricular do 6º semestre ao programa. "Escolhemos oferecê-lo como opção a esse semestre porque ele possui menos disciplinas obrigatórias e seu conteúdo é mais adaptável à abordagem diferenciada do Intent", conta Tales. "No entanto, não foi tão fácil viabilizar, porque os alunos deixam de ter as aulas regulares. Então, tivemos que pensar muito bem no formato para eles não perderem nada", relata Luiz.

Desde 2017, quando o Intent foi lançado, o número de alunos interessados em participar vem crescendo de forma surpreendente. O primeiro time contou com 13 intenters; já o terceiro e mais recente recebeu 50 inscrições para 20 vagas. "O programa está cada vez mais concorrido e estamos nos preparando para trabalhar com grupos maiores, porque é muito diferente lidar com um grupo de 15 pessoas e com um de 25", finaliza o diretor.

PROPÓSITOS METODOLÓGICOS DO INTENT:





FOTO: DIVULGAÇÃO

INTENT RECEBE PRÊMIO ANGRAD 2018

Em 2018, a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) promoveu uma premiação com o objetivo de reconhecer instituições de ensino superior, coordenadores, docentes e discentes que têm contribuído para a inovação no processo de ensino e aprendizagem nos cursos de Administração de todo o Brasil.

Em função de sua metodologia disruptiva, que busca promover uma formação integrada e estimular competências como liderança empreendedora, espírito de equipe, criatividade, experimentação e senso de direção, o Intent foi reconhecido, com louvor, e consagrado com o Prêmio ANGRAD de Inovação em Ensino e Aprendizagem de 2018.

| FICHA TÉCNICA

Entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e sociais, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

Primeiro presidente e fundador: Luiz Simões Lopes

Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

CONSELHO DIRETOR
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella
Vogais: Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade
Suplentes: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Maurício Matos Peixoto

CONSELHO CURADOR
Presidente: Carlos Alberto Lenz César Protásio
Vice-presidente: João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia)
Vogais: Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Liel Miranda (Souza Cruz S/A.), Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, Eduardo M. Krieger, Estado do Rio Grande do Sul, Estado da Bahia, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Willy Otto Jordan Neto
Suplentes: Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A., Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

UNIDADES DA FGV-SP
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Economia de São Paulo
Diretor: Yoshiaki Nakano
Escola de Direito de São Paulo
Diretor: Oscar Vilhena Vieira
FGV Projetos
Diretor: Cesar Cunha Campos
Diretor Técnico: Ricardo Simonsen
Diretor de Controle: Antonio Carlos Kfouri Aidar
Diretor de Qualidade: Francisco Eduardo Torres de Sá
Diretor de Mercado: Sidnei Gonzalez
Diretores-Adjuntos de Mercado: Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Junior
Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP
Diretora: Maria Tereza Leme Fleury
Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza

DIRETORIA
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Vice-diretor: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA
Administração da Produção e de Operações: Susana Carla Farias Pereira; **Administração Geral e Recursos Humanos:** Beatriz Maria Braga; **Contabilidade, Finanças e Controle:** Rafael Felipe Schiozer; **Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração:** Ligia Maura Costa; **Tecnologia e Ciência de Dados:** Eduardo Henrique Diniz; **Mercadologia:** Delane Botelho; **Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **Gestão Pública:** Fernando Luiz Abrucio

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS
Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira; **Curso de Graduação em Administração Pública:** Marco Antonio Carvalho Teixeira; **Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG):** Henrique de Campos Junior; **Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **Master in Business and Management (MBM):** Luís Henrique Rigatto Vasconcelos; **Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas:** Ely Laureano Paiva; **Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo:** Mário Aquino Alves; **Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas:** Claudio Gonçalves Couto; **Mestrado Profissional em Gestão Internacional:** Luis Henrique Pereira; **Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade**: Gilberto Sarfati; **OneMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **Coordenação Acadêmica Para Educação Executiva da EAESP Com o IDE:** João Carlos Douat; **Núcleo de Pesquisas/ FGV pesquisa:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-publicações:** Maria José Tonelli; **Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios:** Edgard Elie Roger Barki; **Centro de Estudos de Administração Pública e Governo:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público:** George Avelino Filho; **Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde:** Ana Maria Malik; **Centro de Estudos em Sustentabilidade:** Mário Prestes Monzoni Neto; **Centro de Excelência em Logística e Supply Chain:** Priscila Laczynski de Souza Miguel; **Centro de Excelência em Varejo:** Maurício Gerbaudo Morgado; **Centro de Tecnologia de Informação Aplicada:** Alberto Luiz Albertin; **Instituto de Finanças:** João Carlos Douat; **Centro de Estudos de Microfinanças e inclusão financeira:** Lauro Emilio Gonzalez Farias; **Centro de Estudos em Finanças:** William Eid Jr.; **Centro de Estudos em Private Equity:** Newton Monteiro de Campos Neto; **Centro de Estudos em Competitividade Internacional:** Maria Tereza Leme Fleury; **Fórum de Inovação:** Susana Carla Farias Pereira; **Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais:** Eliane Pereira Zamith Brito; **Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas:** Maria José Tonelli

APOIO
Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem: Francisco Aranha; **Coordenadoria de Avaliação Institucional:** Heloisa Mônaco dos Santos; **Centro de Carreiras:** Cecilia Maria Braga de Noronha Santos; **Coordenadoria de Cultura:** Samy Dana; **Coordenadoria de Diversidade:** Márcio José de Macedo; ***Office for Global Affairs:*** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico - Pró-saúde GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **Alumni GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior; **Admissions Office:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP
Presidente: Adriana Cabral de Oliveira

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS
Presidente: Leonardo Leite Soares Santos

Volume 3 - 2018

Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA)

Editor chefe: Francisco Aranha

PRODUÇÃO EDITORIAL
Valorize Produção Editorial

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE
Zeppelini Editorial – www.zeppelini.com.br
Imagens ilustrativas: shutterstock.com

CENTRAL DE RELACIONAMENTO
Tel.: (11) 3799-7725
cedea@fgv.br
Av. 9 de Julho, 2029
01313-902 – São Paulo-SP