

**Organizações não governamentais como elo entre a universidade e o mercado: uma
análise por meio do projeto arrastart**

**Non-governmental organizations as the link between university and company: the case
about the arrastart project**

**Organizaciones no gubernamentales como enlace entre la universidad y la compañía: el
caso del proyecto arrastart**

Recebido: 30/03/2020 | Revisado: 31/03/2020 | Aceito: 01/04/2020 | Publicado: 01/04/2020

Márcio de La Cruz Lui

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2620-0364>

Centro Universitário da FEI | Universidade Nove de Julho, Brasil

E-mail: marcioldcl@gmail.com

Leandro Petarnella

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5157-4969>

Universidade Nove de Julho, Brasil

E-mail: leandro_66@hotmail.com

Carmen Augusta Varela

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2779-7801>

Doutora e Mestre em Economia pela EAESP FGV, Brasil

E-mail: cvarela3@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é explorar como uma parceria entre uma ONG e uma empresa do setor privado pode ajudar a impulsionar o empreendedorismo social, com base na utilização de tecnologias digitais, em universidades de massa, voltadas para o ensino de jovens de baixa renda. Justifica-se a partir dos movimentos mundiais relacionados a criação de *startups* dentro de universidades brasileiras, e a relevância destas para a geração de receitas, já que práticas que atendem jovens de periferia voltadas à sua realidade social, ainda são escassas. A contribuição teórica deste artigo está em coadjuvar o entendimento de como se dá o processo de alavancagem de *startups* em ambientes universitários com o apoio de ONGs. No que tange os aspectos metodológicos, foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de caso utilizando-se de análise documental, observação

participante, entrevistas com professores e gestores da ONG, baseadas em roteiros semiestruturados, e um grupo focal com alguns universitários beneficiados pelo programa. Os resultados relevaram que a ausência de transparência na transmissão das informações, bem como as diferentes compreensões sobre os objetivos a serem alcançados com o projeto se constituem como barreiras que devem ser consideradas na fase inicial do projeto haja visto a possibilidade de seus resultados terem efeito contrário do esperado.

Palavras chave: ensino; startups; empreendedorismo social; inovação no ensino superior.

Abstract

This article explore as partnership between an NGO and a private company can help boost social entrepreneurship, based on the use of digital technologies, in mass universities, focused on teaching low-income youth. It is justified by the worldwide movements related to the creation of startups within Brazilian universities, and the relevance of these for the generation of revenues, since practices that serve young people from the periphery. The theoretical contribution of this article is to assist the understanding of how the leverage process of startups in university environments takes place with the support of NGOs. Regarding the methodological aspects, an exploratory research, of a qualitative and descriptive nature, was carried out through a case study using documentary analysis, participant observation, interviews with NGO teachers and managers, based on semi-structured scripts, and a focus group with some students benefited by the program. The results revealed that the lack of transparency in the transmission of information, as well as the different understandings about the objectives to be achieved with the project, constitute barriers that must be considered in the initial phase of the project, given the possibility of its results having the opposite effect than expected.

Keywords: teaching; startups; social entrepreneurship; innovation in higher education.

Resumen

Este artículo explora que la asociación entre una ONG y una empresa privada puede ayudar a impulsar el emprendimiento social, basado en el uso de tecnologías digitales, en universidades masivas, enfocadas en la enseñanza de jóvenes de bajos ingresos. Está justificado por los movimientos mundiales relacionados con la creación de nuevas empresas dentro de las universidades brasileñas, y la relevancia de estos para la generación de ingresos, ya que las prácticas que sirven a los jóvenes de la periferia. La contribución teórica de este artículo es ayudar a comprender cómo se lleva a cabo el proceso de apalancamiento de nuevas empresas

en entornos universitarios con el apoyo de las ONG. Con respecto a los aspectos metodológicos, se llevó a cabo una investigación exploratoria, de naturaleza cualitativa y descriptiva, a través de un estudio de caso utilizando análisis documental, observación participante, entrevistas con maestros y gerentes de ONG, basados en guiones semiestructurados y un grupo focal con algunos estudiantes beneficiados por el programa. Los resultados revelaron que la falta de transparencia en la transmisión de información, así como los diferentes entendimientos sobre los objetivos a alcanzar con el proyecto, constituyen barreras que deben considerarse en la fase inicial del proyecto, dada la posibilidad de sus resultados. teniendo el efecto contrario al esperado.

Palabras clave: docência; startups; emprendimiento social; innovación en educación superior.

1. Introdução

O crescimento do número de Organizações Não Governamentais (ONGs), no Brasil, está transformando o terceiro setor em um ator importante nas iniciativas relacionadas ao empreendedorismo social. Esta afirmação, em consonância com Ferreira (2005), Silva & Gonçalves-Dias (2015), bem como com Pinto (2006), denota a necessidade de ações vinculadas ao atendimento de especificidades que o setor público não consegue suprir em sua totalidade.

É claro que as ONGs não são necessariamente novas. Apesar disso, a difusão do termo ONG se popularizou, principalmente, a partir de 1992, em função da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, mais conhecida como ECO-92, realizada no Rio de Janeiro. Muitas dessas ONGs atuam, hoje, como parceiras do poder público e do setor privado, exercendo seu trabalho em diversas frentes (Scherer, 1993). Com o avançar do tempo, e as mudanças nas características sociais, os papéis delegados as ONGs vem se transformando na medida na qual emergem novos desafios impostos à sociedade. Afinal, o desenvolvimento de ações políticas, sustentáveis, empreendedoras, entre outras, se firmam como o desafio da atual ordem social.

Dentre os desafios apresentados elencou-se, neste trabalho, o empreendedorismo. Objetivando, de maneira geral, explorar como uma parceria entre uma ONG e uma empresa do setor privado pode ajudar a impulsionar o empreendedorismo social, com base na utilização de tecnologias digitais, em universidades de massa, voltadas para o ensino de jovens de baixa renda, este artigo, em específico, também buscou compreender as relações

delineadas entorno do empreendedorismo, da aprendizagem e dos trabalhos desenvolvidos pelas ONGs. Para tanto, aqui, triangulou-se o pensar a partir dos trabalhos desenvolvidos por uma entidade que vem atuando nesse sentido, denominada ONG Projeto Arrastão.

A ONG Projeto Arrastão possui, entre os seus diversos projetos, o ArraStart, realizado com o apoio da Fundação Telefônica Vivo. Esse projeto auxilia jovens de baixa renda, entre 16 e 29 anos, que estudam em bairros periféricos de São Paulo, a elaborar propostas que criem soluções tecnológicas e inovadoras, com viabilidade econômica para tentar resolver os problemas que vivenciam em suas comunidades e que tenham impacto social (Arrastão,2018; Arrastart, 2018). Estes jovens são, em sua maioria, estudantes universitários que utilizam a estrutura do ArraStart juntamente com a parceria de uma IES (Instituto de Ensino Superior) e o apoio, em termos de recursos financeiros e técnicos, da Fundação Telefônica Vivo. Este projeto tem por objetivo identificar, treinar e formar potenciais indivíduos, com espírito empreendedor, para a operacionalização de futuras *startups*, que têm a sua origem no ambiente universitário (Fundação Telefônica Vivo, 2018).

A ideia do projeto ArraStart é espelhada e fundamentada nos trabalhos desenvolvidos, a partir da década de 1980, em muitas universidades de elite americanas como, enquanto exemplos, o MIT e Stanford, dentre outras. Estas IES passaram a se engajar no desenvolvimento tecnológico e a comercializar as suas inovações (Bradley et al., 2013; Boh, Dehaan & Strom, 2016), a partir das necessidades oriundas do próprio meio na qual estão inseridas. Entretanto, no Brasil, este empenho se desvela de maneira ainda não repertoriada no que tange sua discussão, aplicabilidade e resultados, principalmente quando relacionada ao empreendedorismo social. Em consequência, compreender os meios e as formas nas quais o engajamento entre empresas do setor privado, ONGs e universidades se firmam ou, ainda, como estas entidades se unem para fomentar a estruturação de novas empresas de maneira a contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país (Silva & Gonçalves-Dias,2015; Frate *et al.*, 2016; Pinto, 2006), se traduz em uma finalidade tão relevante quanto necessária. Relevância e necessidade estas às quais se debruçam o presente trabalho.

Compreender se o empreendedorismo jovem pode ser impulsionado em universidades de massa a partir do fomento de ONGs, bem como, se os resultados destas ações se traduzem em mecanismos propulsores em busca do crescimento econômico e social, por intermédio de *startups*, são os eixos direcionadores da pesquisa que ora se apresenta. Em função disso, estabeleceu-se como questão condutora do pensar, neste artigo, como a parceria entre uma ONG e uma empresa do setor privado pode ajudar a impulsionar o empreendedorismo social, com base em utilização de tecnologias digitais, em universidades de massa, voltadas para o

ensino de jovens de baixa renda? A resposta a esta questão permitiu compreender quais possibilidades podem ser consideradas no enfrentamento do desafio apresentado em caráter introdutório. Resposta esta fundamentada no referencial que se apresenta a seguir.

2. Referencial Teórico

As relações governo, empresa e universidade deveriam ser um tripé e trabalhar em conjunto com iguais níveis de importância, mas interdependentes, para encontrar novos caminhos para inovação e, conseqüentemente, gerar desdobramentos positivos para o desenvolvimento da economia, de novas tecnologias e da sociedade (Swamidass, 2013; Etskowits, 2002). Em decorrência disso, quando este tripé é pensado sob a ótica da inovação esta, por sua vez, possui a capacidade de realinhar as tratativas organizacionais às necessidades sociais independente da forma na qual ela ocorre. Assim, ao pensar com Etskowits & Chunyan (2017), sobre os processos inovadores, a de se considerar que se a inovação incremental ocorre, principalmente, dentro da empresa, a inovação de ruptura vem de entidades ou órgãos externos à estas como, por exemplo, das universidades que, por sua vez, buscam essas rupturas por meio da utilização e da disseminação da ciência e da tecnologia. Entretanto, é justamente no interstício destes processos de inovação (incremental ou de ruptura) que se visualiza o distanciamento da criação de *startups*, enquanto exemplo, dentro das universidades e os incrementos realizados nas empresas.

A lacuna ora apresentada dificulta e, muitas vezes, torna inoperante a transferência de tecnologia, licenciamento e registro destas inovações tornado, por isso mesmo, o processo falho (Swamidass, 2013). Esta falha ganha maiores dimensões quando pensadas a partir dos propósitos das universidades brasileiras que, em sua maioria, traduzem seus esforços de pesquisa em uma finalidade em si mesma carecendo, portanto, de caminhos capazes de preencher a lacuna já apresentada. Ainda: esta falha ganha dimensões com contornos incapazes de serem definidos quando refletidas sob o viés das universidades privadas destinadas ao atendimento da população considerada de massa conspirando, para tanto, as universidades que têm por objetivo o atendimento da classe média-baixa brasileira.

As universidades de massa, no Brasil, possuem poucas iniciativas de incubação, identificação e incentivo por meio de fomento e *mentoring*. Aliado a este fato, neste ambiente universitário, como afirmam Jorge-Moreno, Castillo e Triguero (2012), os diferentes perfis diferentes de discentes, quando pensados sob o viés do empreendedorismo, ou seja, aqueles

discentes com intenção de empreender e os que não possuem essa aspiração, geralmente são desconsiderados do bojo das ações acadêmicas. A rigor, os fatores vinculados à intenção empresarial, tais como, traços de personalidade (auto eficácia, tomada de risco, necessidade de realização, proatividade, atitude em relação ao empreendedorismo, controle comportamental e *locus* interno de controle), dentre outros, que podem (e devem) ser desenvolvidos durante o processo de estudo (Remeikiene, Startiene & Dumciuviene, 2013), acabam por passar despercebidos durante toda a trajetória acadêmica do aluno. Logo, umas das funções importantes dos *mentoring* - a capacidade de filtrar discentes com intenções e perfil para emergir em processos de incubação de *startups*, também são compulsoriamente desconsideradas em função de todo o dito.

É claro que a questão até aqui apresentada não se traduz em novidade. Já em 1968, Riesman (1968), apontava para o fato de que a própria complexidade intrínseca ao ecossistema de inovação e as mudanças mercadológicas e da própria sociedade, impulsionam os docentes a serem mais orientados à comunidade acadêmica, tornando-a mais poderosa e autônoma em algumas áreas da pesquisa e do conhecimento. Contudo, o fato que se desvela como relevante é que esta afirmação se faz tão atual quanto a necessidade de seu enfrentamento. Afinal, se há uma lacuna clara entre as empresas, as universidades e o governo, um modelo capaz de responder a este desafio é, ainda, fundamental. Talvez, o desenvolvido por Etskowits & Chuyan (2017), onde os autores propõem um modelo chamado tríplice hélice que, por sua vez, sugere um novo paradigma das relações entre as esferas institucionais, possa nos fornecer a tônica de um novo processo. O modelo proposto pelos autores, está dividido em três dimensões que são: a) transformação interna de cada uma das hélices (por exemplo, o desenvolvimento das relações laterais das empresas com as universidades); b) a influência de uma hélice na outra (como o papel do governo nas empresas e universidades), e c) nova sobreposição de redes trilaterais, com o propósito de chegar a novas ideias e formatos de desenvolvimento de alta tecnologia e é justamente neste ponto que se faz necessária a incursão de um novo elemento neste modelo: o papel das ONGs, em todo este processo, pode ser um catalizador entre esses atores, para fomentar e acelerar o processo de criação de *startups* no ambiente universitário, interligando alunos com perfil empreendedor, com investidores interessados em projetos inovadores.

Pensar as ONGs como catalizadoras de fomento e aceleração se arma e se mostra como um mecanismo viável no cenário brasileiro, quando este último é considerado a partir da formação dos jovens universitários oriundos das universidades de massa, porque estas são capazes de chegar e operar em lugares que, muitas vezes, não possuem a visibilidade social

para o estímulo, fomento e criação que, dentro do próprio processo cultural encontram-se em pequenos nichos formados por IES ou jovens que se encontram em estratos de maior visibilidade social. Vale, aqui, lembrar que esta visibilidade não está associada ao tipo de instituição, ou seja, se é pública ou privada, mas sim ao perfil de seu público. Afinal, como apontou os resultados do trabalho de Lima et al (2018), quando os autores se propuseram a analisar a intenção empreendedora das universidades federais do Brasil, o desenvolvimento da intenção empreendedora nestas IES também é incipiente.

Todo o dito implica na compreensão de que os trabalhos desenvolvidos por ONGs destinadas à finalidade da especificidade deste artigo, pode resultar não só no preenchimento da lacuna entre o governo, o mercado e as universidades, como também, no desenvolvimento das potencialidades que podem, por meio do estímulo à criação, fornecer maior visibilidade a estes atores sociais. Todavia, deve-se concordar com Hope (2017), sobre o fato de que para que se ocorra o estímulo de jovens universitários, principalmente os de baixa renda, no ambiente escolar, é necessário que, além do conhecimento adquirido, haja recursos financeiros ou investidores dispostos a ajudar a levar suas propostas adiante.

É notório, ainda, que a separação da pesquisa acadêmica do empreendedorismo universitário é uma ação difícil que requer habilidades como as que estão sendo desenvolvidas em algumas universidades americanas. Por lá, segundo Hope (2017), existe, inclusive, uma Bolsa de Negócios acadêmicos cujo objetivo é o de aumentar o número de *startups* que surgem neste ambiente. Porém, no Brasil, não se visualiza iniciativas desse tipo. Em decorrência, mesmo ao considerar que o sucesso do que é desenvolvido dentro das IES, se deve a capacidade de transferência de tecnologia dos laboratórios para as *startups*, visualiza-se, ainda, as incubadoras universitárias com a tendência de permanecerem à margem do desenvolvimento econômico regional (Markman et al., 2005). Além disso, as universidades correm o risco de perder a sua participação, em termos financeiros, o que, segundo Swamidass (2013), poderia ser solucionado viabilizando a participação das universidades não só no licenciamento da tecnologia desenvolvida em seus laboratórios, mas também na patente ou *royalties* oriundos de licenças de produtos e serviços.

Salienta-se que, a inserção das ONGs no epicentro desta discussão como meio de desenvolvimento das intenções empreendedoras dos estudantes universitários de baixa renda pode garantir, além da visibilidade destes atores, a “mobilização para participação política e social cidadã” (Pereira Jr & Spitz, 2016, p. 351). Considerando ser esta, uma das “principais barreiras para o engajamento do cidadão online não são tecnológicas, mas [também] culturais, organizacionais e constitucionais” (*Ibid.*). Logo, ao transformar todo o aqui exposto em um

tecido orgânico, percebe-se, então, que analisar e compreender o trabalho desenvolvido pelas ONGs que se orientam à esse público e propósito se constitui em uma maneira de aprimorar os caminhos que possibilitam a minimização e, até mesmo, o preenchimento da lacuna existente na tríade universidade, empresa e setor público. Para tanto, aqui, optou-se por investigar a ONG Arrastão, com especificidade ao Projeto ArraStart cujo processo investigativo foi delineado a partir dos seguintes aspectos metodológicos.

3. Aspectos Metodológicos

Para alcançar o objetivo geral deste artigo, ou seja, para verificar como uma parceria entre uma empresa do setor privado e uma ONG, pode ajudar a impulsionar o empreendedorismo social, com base em utilização de tecnologias digitais, em universidades de massa, voltadas para o ensino de jovens de baixa renda, optou-se por realizar uma pesquisa indutiva, exploratória, de natureza qualitativa utilizando-se, para tanto, do estudo de caso como técnica de análise. Vale lembrar com Pereira *et al.* (2018, p. 70), que um estudo, “para ser chamado de caso, tem que ter alguma particularidade que o diferencie, tem que ser especial. Em geral, faz-se o estudo de um caso, e não de vários casos. O caso tem que ser descrito e analisado do modo mais detalhado e completo possível”. Para a efetividade do referido estudo, realizou-se a triangulação das diferentes fontes de informação sob o mesmo objeto, característico deste tipo de técnica, consistiu na compreensão dos fenômenos sobre o tema a partir da análise documental e bibliográfica disponível na ONG e na Fundação Telefônica Vivo, de entrevistas semiestruturadas realizadas com professores da ONG, observação não participante e na análise do discurso obtido por meio da realização de um grupo focal com os representantes dos parceiros envolvidos e a análise do discurso feita sob o material coletado por meio de um outro grupo focal realizado com estudantes universitários que participaram do projeto.

Como o processo de pesquisa que se realizou é sobre uma questão ainda não repertoriada na literatura e de estudos empíricos quase inexistentes, o caso no qual se relaciona o Programa ArraStart se demonstrou importante e, por isso, foi convenientemente escolhido dada sua possibilidade de ampliação e repertoriação do tema. Aliás, esta escolha vai ao encontro do que Flick (2005, p. 20) aponta, quando afirma que a pesquisa qualitativa tem como aspectos essenciais “a escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a

respeito da sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos”.

Ao que se refere a primeira técnica utilizada, as fontes de evidências para a análise documental foram os materiais disponibilizados pela ONG, pela Fundação Telefônica Vivo e pela universidade Parceira por meio de seus *sites*, manuais e demais informações vinculadas na mídia em geral ao longo dos últimos anos, com especificidade àquelas direcionadas à parceria, ou seja, a de 2015 até 2019 – momento delimitado como recorte da presente pesquisa. Já em relação a segunda técnica, as entrevistas realizadas foram baseadas em um roteiro semiestruturado adaptado de IPEA (2006), Instituto Ethos (2010) e Varela e Aguiar (2016). Os respondentes destas entrevistas foram os gestores do Programa ArraStart, sendo eles, a coordenadora administrativa (G1), o coordenador técnico (G2) e o coordenador pedagógico do Programa (G3) e dois professores (P1 e P2) vinculados a universidade Parceira. As entrevistas ocorreram entre fevereiro e março de 2018 e tiveram, por sua vez, duração média de 60 minutos. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, gravadas com autorização dos envolvidos e, posteriormente, transcritas como bem orienta Yin (2005, p. 116). As questões foram estruturadas em dois blocos direcionadores onde, no primeiro, o intuito foi o de obter maiores informações sobre a empresa e o projeto. Logo, questões como, atuação, recursos empregados, sistematização de parcerias, áreas de atuação, projetos, processo seletivo, entre outras, deram a tônica das entrevistas. Já em um segundo bloco, direcionado à compreensão das dimensões sociais e motivacionais da empresa, as tratativas foram dirigidas por meio de questionamentos relacionados a ação social da entidade, planos e projetos estratégicos, resultados esperados e voluntariado. Vale frisar que este último bloco foi elaborado a partir da adaptação dos instrumentos do Instituto Ethos e do IPEA que tem por finalidade mensurar a participação das empresas em ações sociais.

Ainda em relação as técnicas de pesquisa, em abril de 2018, foi realizado um grupo focal, enquanto terceira técnica, com 6 (seis) alunos (A1 a A6), que participaram do ArraStart, em grupos diferentes, da universidade Parceira. O grupo focal teve duração em torno de 60 minutos a reunião foi gravada com vídeo e áudio e depois transcrita, seguindo um roteiro orientador composto pelas seguintes perguntas apresentadas nas Tabelas 2 e 3 a fim de condução da mesma para os objetivos perseguidos na pesquisa. Um dos entrevistados (A7) teve que se ausentar durante a sessão e, em decorrência, foi desconsiderado da análise e discussão dos resultados, restando apenas as informações dos demais participantes. A escolha desta técnica foi motivada pela necessidade de se entender melhor a opinião dos alunos sobre o projeto, já que há pouca referência sobre o assunto na literatura. Para tanto, os protocolos

delineados por Godoy (2006), Flick (2004) e Yin (2005) seguidos. O instrumento balizador do grupo focal foi elaborado a partir da necessidade de se compreender como se dá o processo de identificação dos projetos potenciais e a identificação dos processos de fomento das startups. Para tanto, questões como: a) Como os projetos foram conduzidos dentro da universidade? Existiam outros modelos? Qual era o principal objetivo?, b) Existe alguma seleção dos projetos que seguirão em frente? Ou de pessoas que participarão dos projetos? c) Todos que participam dos ARRASTART, por exemplo, instrutores, tutores, gestores, tem participação naqueles projetos que obtém algum tipo de sucesso comercial? E a Universidade?, d) Quais são as etapas do processo da geração de uma *startup* dentro do projeto? Começo, meio e fim?, entre outras, foram elaboradas e perseguidas durante a realização do grupo focal. O conjunto de elementos levantados foram sistematizados, analisados e discutidos de maneira individualizada para, posteriormente, ser transformado em um tecido orgânico enquanto estudo de caso, como se apresenta a seguir.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Os principais atores do Projeto ArraStart são a Fundação Telefônica Vivo e a ONG Projeto Arrastão. A primeira, já havia desenvolvido outros projetos isolados visando o desenvolvimento de jovens universitários em programas que objetivava a criação de *startups*. Entretanto, em todos eles, a adesão aos seus projetos era de jovens de classe de renda A e B. Já a segunda, é uma ONG tradicional na capital do Estado de São Paulo atuando, desde 1968, em várias frentes de trabalho orientada ao atendimento de jovens e adultos que vivem em situação de vulnerabilidade social na periferia de São Paulo (Arrastão, 2018; Fundação Telefônica Vivo, 2018). Foi da parceria entre estas duas entidades que emergiu o Programa ArraStart que, por sua vez, faz parte do Projeto Pense Grande, da Fundação Telefônica Vivo. Projeto este realizado desde 2015.

A Fundação Telefônica Vivo é responsável por financiar o programa, além de dar também suporte técnico, fazer parte da banca final de avaliação dos projetos, etc (Frate et al, 2016). O principal objetivo do financiamento é o de atingir, por ano, cerca de dois mil jovens universitários de regiões carentes, que estejam dispostos a desenvolver projetos de *startups*, voltadas para a geração de renda utilizando, para tanto, o uso de tecnologias digitais. As *Startups*, por sua vez, devem gerar impactos sociais nas áreas em que possam ser implementadas. Em decorrência destes objetivos, o Projeto Pense Grande, da Telefônica, foi elaborado com base no desenvolvimento de três etapas: 1) sensibilização dos jovens para o

empreendedorismo; 2) formatação das propostas de negócios e 3) incubação (apoio financeiro e técnico para que as propostas virem negócios).

O Programa ArraStart atua somente até a fase de pré-incubação (etapas 1 e 2), dando suporte para a elaboração das propostas de *startups* e na validação em cada uma das suas fases, mas para a banca de avaliação das propostas e seleção dos premiados são chamados também representantes de aceleradoras, que podem ajudar a incubar alguns projetos. A ideia é a de que, dentro do Programa ArraStart, com metodologia e instrutores pertencentes à ONG Projeto Arrastão, sendo estes funcionários remunerados, se estimule o empreendedorismo e a criação de *startups* por parte dos estudantes.

O foco do desenvolvimento dessa proposta são as universidades que atendem o público de classe média baixa do estado de São Paulo. Dentre elas, cinco grandes universidades aderiram ao projeto. Aqui, optou-se por uma delas para a análise do caso, mas seu nome foi mantido em sigilo em função da não exposição da mesma considerando, para efeitos de estudo e análise, sua nomeação como universidade Parceira.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Em relação a segunda técnica aplicada, de acordo com os gestores entrevistados, em um pouco mais de três anos de existência, o Programa já beneficiou cerca de seis mil jovens, de cinco universidades, à um custo de aproximadamente 600 mil reais anuais. O gestor da área técnica (G2) mencionou que foi difícil cumprir as metas estabelecidas no começo, porque o pressuposto da Telefônica era que *“jovem curte tecnologia e vai chover jovens interessados”*, mas isso não se confirmou. Segundo ele, *“jovem curte tecnologia como usuário, mas tem resistência e dificuldades para usar os aplicativos como ferramentas para a criação de soluções e novos negócios”*. Desvelando que a utilização dessas novas tecnologias exige aprendizado e tempo. Aliás, a este respeito, a gestora administrativa (G1) também comentou que *“a utilização da metodologia proposta por eles foi um processo de construção e desconstrução. Houve alguma resistência por parte dos professores universitários [da universidade Parceira], no início, porque não enxergavam o projeto como sendo da instituição em que trabalhavam”*. Além disso, para todos os entrevistados, houve um aprendizado também por parte da ONG envolvida, que identificou uma necessidade de capacitar os universitários em relação às várias possibilidades de inserção de tecnologias digitais. Estas afirmações, aliás, vão ao encontro ao que Ibsen (2016), afirma quando, na tentativa de repertoriar o tema sobre o empreendedorismo, evidenciou o quanto é nebuloso e lacunar a relação esperada (conceitual) e sua aplicabilidade.

Ainda em relação a entrevista, foi a partir desta primeira impressão que os gestores do projeto identificaram a necessidade de se criar oficinas em relação a esses conhecimentos para todos os beneficiários de seus outros projetos. Segundo eles, a avaliação dos resultados é bastante positiva, uma vez que acreditam que mesmo que os jovens envolvidos não prosperem em criar seus próprios negócios, ao menos, de alguma forma, foram incentivados a empreender e podem utilizar esses conhecimentos também nas empresas em que trabalham. Ainda a este respeito, o coordenador pedagógico (G3) destacou que o motivo da contratação deles (coordenadores e educadores) para fazer parte do projeto, era que o ArraStart precisava de pessoas com visão mais arrojada em implementação de *startups* “e não somente pessoas com visão de educação mais tradicional”. Ele comentou que, inicialmente, o projeto pretendia fazer um chamamento à comunidade para o jovem secundarista e, posteriormente, aos jovens de 17 a 29 anos, para eles participarem de projetos pontuais dentro da própria unidade do Arrastão, contudo, para surpresa deles, esses jovens não se interessaram pelos chamados de participação. G3 enfatiza: “a premissa do pessoal do Pense Grande estava errada, percebemos que esses jovens de periferia têm outras prioridades, trabalhar, colocar dinheiro em casa, e não é só porque teríamos oficinas de tecnologia, que seria legal e divertido, que o jovem estaria interessado”. Em função disso, a estratégia do projeto teve que mudar. A partir daí passaram a atuar em parceria com as universidades.

Todas as decisões estratégicas em relação à elaboração e implementação do projeto e na análise dos resultados foram sempre tomadas, em conjunto, pelos três agentes envolvidos: ONG, empresa e universidade. As universidades que trabalham com eles foram escolhidas, porque é aonde os jovens que os interessam estão. Eles queriam que esses jovens entendessem que o empreendedorismo também é uma opção a esse mercado de trabalho. Segundo G3, “isso já acontece, por exemplo em faculdades públicas ou faculdades que atendem a classe “A”, o nosso público também tem direito a esse conhecimento a essa percepção”. Na visão de G3 “os jovens de classe mais favorecida de renda têm acesso a uma rede de relacionamento muito melhor que o jovem da periferia, isso é uma das dificuldades que percebemos, ou seja, apresentar o projeto ou buscar financiamento torna-se um pouco mais complexo”.

Já em relação aos professores entrevistados, P1 salientou que a ONG tinha a metodologia deles já pré-definida e que os professores da universidade envolvidos no programam a receberam, por escrito, com algumas semanas de antecedência. Segundo eles, houve uma reunião com o pessoal da ONG para tentar conectar as atividades que seriam inseridas nas aulas com o conteúdo das disciplinas. Durante o semestre, houve quatro

encontros, durante o período de aulas, entre os instrutores, professores e alunos e em cada um deles foi passada uma ferramenta diferente (ikigai, mapa mental, canvas e instruções para elaboração de um *pitch*). Nessas aulas, os professores da universidade Parceira só atuaram como ouvintes. Segundo P1, *“os alunos não receberam bem a proposta”*. O comentário deles no final era *“acabou aquela estória de ONG, vamos para a aula de verdade agora”*. Os alunos achavam tudo aquilo muito distante da realidade deles e acabaram desenvolvendo uma certa rejeição em relação ao projeto.

O entrevistado P1 afirmou também que a *“percepção é que o pessoal da ONG tinha um pouco de aversão a essa coisa de comercialização, de ganhar dinheiro de fato. Não percebi a preocupação com a viabilidade técnica. Era como se fosse um pecado ganhar dinheiro”*, acrescentou ainda que em sua visão *“a ONG só queria um projeto para um mundo melhor, independente de se seria rentável ou não”*.

O outro professor entrevistado, P2, ministrava uma disciplina no primeiro semestre do curso e sentiu que os alunos ainda estavam muito imaturos para receber esse tipo de proposta e conhecimento. Para ele, seria mais interessante aplicar este tipo de projeto para alunos que já estivessem mais adiantados no curso, como por exemplo, no 5º. ou 6º. Semestres. Segundo ele, a falta de maturidade por parte dos alunos acabou prejudicando o andamento da proposta *“os alunos ficaram um pouco perdidos e não entenderam muito bem do que se tratava”*.

4.3 ANÁLISE DO GRUPO FOCAL

Os alunos que participaram do grupo focal relataram que o projeto tinha a fase 1 e a 2. Segundo eles, a fase 1 fazia parte do projeto integrador e o pessoal da ONG deu aulas durante quatro semanas. Depois, quem quisesse poderia ir para a fase 2, mas essa era fora do período de aulas da disciplina. Na fase 1, de acordo com A1, *“passaram por um tipo de competição na sala de aula, onde cada grupo pensou em um projeto que tivesse algum tipo de impacto social e, usando as ferramentas ensinadas pelo pessoal do ArraStart, fizeram uma apresentação, onde a sala elegeu o grupo campeão, que apresentou a melhor ideia”*. A maioria dos grupos desenvolveu algum tipo de aplicativo. Um dos alunos (A4) relatou que o grupo dele seguiu em frente (fase 2) e passaram seis meses com o apoio do ArraStart, por uma fase intensa de treinamento e inclusão em rede de relacionamentos.

A avaliação de um dos alunos (A5) é de que eles acabaram aprendendo muitas metodologias diferentes e modernas, através das quais podem iniciar um projeto de *startup*. Todos os grupos poderiam seguir para a fase 2. Era só se inscrever, mas o problema era que os treinamentos ocorriam aos sábados, das 8 às 12 horas e, para alguns, ficava difícil

conseguir coordenar as atividades do trabalho, da universidade e essas atividades extras. O aluno que prosseguiu para a fase 2 (A4) comentou que após esse período, eles tinham que preparar um *pitch* real para apresentar para o pessoal da Fundação Telefônica e outros convidados, alguns de aceleradoras, mas eles ficaram em segundo lugar no *pitch* e não receberam nenhum tipo de investimento, “...pois precisávamos ter ido mais a fundo, fazer mais testes, colocar o aplicativo em operação...”. A avaliação do projeto por parte dos alunos que participaram foi positiva. Segundo todos eles, aprenderam novas e interessantes ferramentas que poderiam utilizar nos projetos de diversas disciplinas, além disso, ganharam em termos de acesso a redes de relacionamentos. Além disso, no caso do aluno que foi para a fase 2 do projeto, a avaliação e comentários dos membros da banca, pessoas inseridas no mercado de novos negócios, também foi muito positiva.

4.4 TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir das análises isoladas das diferentes técnicas aplicadas aos atores que, de um modo geral compõem todas as esferas norteadoras do projeto ArraStart, a participação de ONGs como forma de preenchimento de lacunas entre mercado, universidade e setor público pode ser considerado um processo complexo na mesma medida na qual se torna latente e se potencializa. Isto porque, é notório, por exemplo, que o ArraStart, enquanto projeto, enfatiza e participa da fase de sensibilização e elaboração de projetos direcionados à preparação dos jovens para a apresentação do *pitch* inicial. Entretanto, é justamente neste ponto que os vínculos formais entre os jovens e o ArraStart são quebrados gerando uma sensação de não pertencimento e potencializando, inclusive a invisibilidade de seus participantes. Isto ocorre porque o Programa, em si, não investe recursos nos projetos potenciais e também não mantém nenhum vínculo em caso de comercialização futura dos resultados dos projetos. Ainda: a função do programa se arma e se mostra como meramente formativa e educacional quando se considera que, em 3 anos, de um universo de 190 projetos apenas 2 projetos chegaram em fase de incubação.

De qualquer maneira, o programa gera ganho para os alunos, nas palavras de P1, *em termos de conhecimento de novas ferramentas que podem ser utilizadas e também para a universidade, em termos de visibilidade*. Concorde-se, aqui, com P1 sobre o fato de que a ideia do projeto é boa, mas acaba se perdendo por não ter um objetivo mercadológico. Talvez, isto ocorra em decorrência da expectativa depositada em todos os níveis por todos os atores já que, como bem afirma G3 *“houve uma certa superestimação dos resultados possíveis por parte dos elaboradores do programa*. Ainda de acordo com G3, *“é quase um absurdo*

achamos que o jovem de periferia irá se adaptar a um modelo de dedicação exclusiva de uma startup” e complementa: “então fizemos muita coisa dentro da realidade deles, por exemplo, soluções simples com possibilidade de entrada de dinheiro imediato.

A visão apresentada pelos idealizadores, apesar de justa, certa e direcionada, não é a mesma a qual seus agentes implementadores concatenam. Para eles, quando a ONG se propõe a explorar apenas a parte ideológica do projeto, acaba por, muitas vezes, reafirmar as impossibilidades de ascensão destes jovens de classe média-baixa contribuindo ainda mais para a sua invisibilidade. Explica-se: Enquanto muitos jovens, nas palavras de A2 *“chegaram até a participar de uma entrevista na TV Cultura. Acharam que o aprendizado e os contatos estabelecidos foram benéficos e que não teriam como conquistar sozinhos essa rede de relacionamentos que criaram”*, o projeto já se dá por satisfeito quando o aluno consegue, como cita G3: *“criar aplicativos para venda de brigadeiros dentro da universidade, e nesse sentido, dentro da realidade deles”*. Talvez, o caso analisado nos encaminhe para a guisa de uma conclusão que se desvele mais como uma abertura reflexiva do que um fechamento modelar. Encaminhamento este que se assume neste artigo e, abaixo, se apresenta.

Conclusão

A contribuição teórica deste artigo está, principalmente, em coadjuvar o entendimento de como se dá o processo de alavancagem de *startups* em ambientes universitários com o apoio de ONGs. Apesar de haver movimentos mundiais relacionados a criação de *startups* dentro de universidades, no Brasil, essa prática dentro destas instituições, que atendem jovens de periferia, ainda é escassa (Bradley, Hayter & Link, 2013; Silva & Dias, 2015). A dedicação necessária a um *startup*, em termos de tempo e de recursos e sem uma boa rede de relacionamentos compromete a evolução do desenvolvimento dessas possíveis empresas. Contudo, podemos verificar que quando se trata de projetos que são voltados a realidade desses jovens e a geração de receitas no curtíssimo prazo, as metodologias de ferramentas de implementação e gestão da inovação podem ser utilizadas.

Para que haja possibilidade de fomento da inovação, o tripé Universidade, Empresa e Governo, precisa andar de forma conjunta, e as ONGS podem ser um meio para isso, um catalizador na junção dessas três forças. Entretanto, o sucesso destas parcerias está relacionado ao envolvimento dos atores envolvidos no projeto e a clareza nos objetivos e missões do mesmo. Isto porque, a ausência de informações, métodos e, até mesmo, a apresentação de todo o processo de maneira pré-implantada pode gerar uma série de conflitos e interpretações que acabam por afetar todo o trabalho desenvolvido e, até mesmo, reforçar a

lacuna já existente entre as universidades, as empresas e o setor público. Haja visto, enquanto exemplo, que, enquanto os professores tinham uma avaliação pessimista da implementação do projeto em sala de aula do projeto ArraStart, para os alunos entrevistados, em um primeiro momento, o resultado final foi positivo. Entretanto, resta-nos saber, positivo para quem e, principalmente, sob quais referências. Já que o alcançado por eles pode não ser o esperado pela ONG ou, até mesmo, pelas empresas quando consideradas as métricas de implantação dos projetos que ultrapassaram a 2 fase.

Quando se questiona sobre os aspectos finais do resultado do projeto e, ainda, ao considerar os agentes envolvidos, há de se refletir se, talvez, os professores não tenham sido muito críticos em relação ao que esperavam do ArraStart. Por outro lado, há de se considerar, também, os demais agentes ao terem interesse no desenvolvimento e evolução dos discentes, em termos de empreendedorismo, apresentam, notadamente, falta de alinhamento entre os objetivos e perspectivas de cada uma das entidades, havendo pouca conexão entre elas. Isto fica claro quando os entrevistados da ONG comentam que os professores foram resistentes e os professores comentam que a ONG é muito idealista e está fora da realidade de mercado.

Talvez, um retorno à uma das mais velhas práticas da humanidade – o diálogo, sem a (inter)posição de interesses difusos possa ser a tônica para a minimização dos problemas apresentados frente ao desafio no qual este artigo buscou-se debruçar. Aliás, a este respeito, vale destacar a importância da necessidade de estudos adicionais a este para a compreensão do fenômeno em questão, por exemplo, análise de outros modelos de empreendedorismo social com intervenção de ONGs para a verificação do fato de o quanto é transparente e dedicado os processos de cooperação entre os entes envolvidos. Em termos de contribuição gerencial destaca-se a importância dos processos de *pitchs* ao investidor, e um pouco da lógica para empreendedores que almejam financiamento externo para seus projetos. Ainda: destaca-se a necessidade de se refletir sobre o aspecto da visibilidade aos estudantes universitários de baixa renda. Afinal, todos são visíveis se estiverem ao alcance de nosso olhar.

Referências

- Arrastão. (2018). *Tecnologia e inovação- comunidade e transformação*. Acesso em 28 de janeiro, em <http://arrastao.org.br/arrastart-tecnologia-e-inovacaocomunidade-e-transformacao>.
- ArraStart. (2018). *Quem somos*. Blog ArraStart. Acesso em 25 de fevereiro, em <https://arrastart.wordpress.com/quem-somos>.

Boh, W. F., De-Haan, U., & Strom, R. (2016). University technology transfer through entrepreneurship: faculty and students in spinoffs. *The Journal of Technology Transfer*, 41(4), 661-669.

Bradley, S. R., Hayter, C. S., & Link, A. N. (2013). Models and methods of university technology transfer. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 9(6), 571-650.

De-Andrade Silva, A. P., & Gonçalves-Dias, S. L. F. (2015). Mensuração de Desempenho Socioambiental: Estudo de Casos em Negócios Sociais Brasileiros. *Pensamento & Realidade*, 30(2).

De Jorge-Moreno, J., Laborda Castillo, L., & Sanz Triguero, M. (2012). The effect of business and economics education programs on students' entrepreneurial intention. *European Journal of Training and Development*, 36(4), 409-425.

Etzkowitz, H.; Chunyan, Z. (2017). Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade indústria governo. *Estudos Avançados*, 31 (90),23-48.

Ferreira, V. C. P. (2005). ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento. *Tese de doutoramento*. Fundação Getúlio Vargas- Escola de Administração Pública e de Empresas: Rio de Janeiro.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Frate, B., Pereira, V., Salvetti, T., Okane, E., & Sartori, L. (2016). Treinamento e capacitação de rondonistas junto ao Núcleo de Dança Pélagos, São Paulo/SP. *Extensio: Revista Eletrônica de Extensão*, 13(21), 200-213.

Fundação Telefônica Vivo (2018). *Metodologia Pense Grande*. Acesso em 28 de janeiro, em <http://pensegrande.org.br> .

Godoi, C.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Hope, J. (2017). Collaboration aims to boost startups based on university research. *Dean and Provost*, 18(10), 8-8.

Ibsen, B.; Brunstein, J.; Ângelo, A. C. M.; Desidério, P. H.; Sobrinho, C. A. C. (2016).

Systematic Review of the Literature Social Entrepreneurship and Skills Development: An Analysis of Past 10 years. *International Journal of Innovation*, 4(1), 33-45.

Instituto Ethos (2010). *Responsabilidade social empresarial: por que o guarda-chuva ficou pequeno?* Acesso em 11 de janeiro, em <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb?Default.aspx>.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2006). *A iniciativa privada e o espírito público: a evolução da ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília: IPEA.

Jencks, C.; Riesman, D. (1968). *The academic revolution*. Doubleday.

Junior, C. P., & Spitz, R. (2016). Plataformas digitais para participação cívica: inclusão digital e inovação social digital. *Blucher Design Proceedings*, 2(9), 3123-3133.

Lima, S. F. A. ; Teixeira, R. M.; Dantas, C. F. ; Almeida, M. A. (2018). Public Entrepreneurship and Entrepreneurial Orientation in Federal Education Institutions. *Revista de Ciências da Administração*, 20 (50), 44-59.

Markman, G. D., Phan, P. H., Balkin, D. B., & Gianiodis, P. T. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of business venturing*, 20(2), 241-263.

Pereira, A.S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em:
https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 31 março 2020.

Pinto, C. R. J. (2006). As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores. *Dados: revista de ciências sociais*. Rio de Janeiro. Vol. 49, n. 3 (2006), 651-670.

Remeikiene, R., Startiene, G., & Dumciuviene, D. (2013). Explaining entrepreneurial intention of university students: The role of entrepreneurial education. In: *International Conference*, 299-307.

Scherer, W. I. (1993). *Redes de movimentos sociais*. São Paulo: Edição Loyola.

Swamidass, P. M. (2013). University startups as a commercialization alternative: lessons from three contrasting case studies. *The Journal of Technology Transfer*, 38(6), 788-808.

Varela, C.A.; Aguiar, H. S. (2016). Uma nova estratégia de negócios no setor varejista: o caso endossa, uma loja colaborativa. In: XL Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração- ENANPAD 2016, *Anais do EnANPAD*.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman Editora.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Márcio de La Cruz Lui – 33,34%

Leandro Petarnella – 33,33%

Carmen Augusta Varela – 33,33%