

# ATUAÇÃO DE REDES EDUCACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NA EDUCAÇÃO BÁSICA EM TEMPOS DE PANDEMIA

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No decorrer da história, guerras e doenças caracterizaram crises que abalaram toda a população mundial. Conforme Couto, Couto e Cruz (2020, p. 202-204), estudos revelam que os casos de pandemia (epidemia a nível mundial) geram muitos sentimentos ruins, como a insegurança, o medo e a raiva, por conta da rápida contaminação da doença e a falta, ou até falha, de informações, como já ocorrido nos “surto de Cólera, Sarampo, Tuberculose, Beribéri, Escarlatina, Difteria, Febre Tifoide, Lepra, Peste, Gripe, Varíola e Febre Amarela”. Eis que “em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, surgiu o primeiro caso de uma doença respiratória causada pelo Coronavírus, da síndrome respiratória aguda grave” (COUTO; COUTO; CRUZ, 2020, p. 206).

O primeiro caso da doença COVID-19 no Brasil, foi registrado em 25 de fevereiro de 2020. O vírus se espalhou e em março, uma pandemia foi anunciada, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), com medidas de isolamento social. Harari (2020) enfatiza que as epidemias se propagam independente da atual era da globalização, como ocorreu no passado, dessa forma “é impossível se proteger fechando permanentemente a fronteira [...] a proteção real vem da troca de informação científica confiável e da solidariedade global [...] a cooperação internacional é necessária para medidas eficazes de quarentena” (HARARI, 2020, p. 3-5).

Além dos altos índices de mortes e lotação nos hospitais públicos e privados, consequências associadas às questões econômicas e sociais começaram a surgir. Também em março de 2020, as instituições de ensino tiveram suas aulas presenciais interrompidas, além da “demissão de professores temporários, estagiários e funcionários de limpeza e alimentação contratados por empresas terceirizadas” (ALVES *et al.*, 2020, p. 980). Em se tratando de Educação Básica, em pouco tempo muitas instituições privadas retomaram as aulas de forma remota (online), porém a rede pública de ensino não dispunha de recursos suficientes e a grande maioria dos alunos também não possuíam condições adequadas, como o acesso a “computadores, à internet, espaço físico, mobiliário”, dentre outros, “para a realização de atividades educacionais em casa” (ALVES *et al.*, 2020, p. 980).

Neste cenário de crise mundial, a educação se destaca como uma das áreas mais afetadas e necessitadas de medidas que auxiliem uma retomada das atividades, seja de forma remota (online), seja de forma presencial, seguindo todos os critérios de segurança exigidos pelas autoridades sanitárias e de saúde. Porém, Cury (2020) destaca as dificuldades dessa retomada no Brasil devido às constantes mudanças, relacionadas a orientações de retorno as aulas pelo Ministério da Educação, a falta de capacitação dos professores, e principalmente a desigualdade estrutural da população, onde “1 entre 4 brasileiros não possuem acesso à internet” (CURY, 2020, p. 9). Como consequências podem acontecer retrocessos no processo de aprendizagem, abandono ou evasão escolar, principalmente para estudantes de baixa renda.

Visando a melhoria da qualidade da educação, a inclusão social e o desenvolvimento de habilidades para lidar com os desafios da formação e do mercado de trabalho, redes de colaboração educacionais são formadas, como é o caso da Junior Achievement (JA). Trata-se de uma organização não-governamental, sem fins lucrativos e mantida pela iniciativa privada, que busca preparar crianças e jovens para enfrentar os futuros desafios por meio de programas de empreendedorismo, educação financeira e preparação para o mercado de trabalho. A JA é considerada uma das maiores redes de colaboração do mundo, atuando a mais de 100 anos na

educação, a partir da mobilização de voluntários para capacitar alunos. Porém 2020 foi um ano de grandes desafios devido a pandemia da COVID-19.

Este estudo corrobora com o conceito de educação empreendedora proposto por Dolabela (2003), no qual representa o desenvolvimento de competências e habilidades originadas dos desafios enfrentados na formação de negócios e no mercado de trabalho, que envolve aspectos culturais e éticos visando o aprimoramento de indivíduos capazes de sonhar e realizar, “despertar a rebeldia, a criatividade, a força de inovação para construir um mundo melhor [...] capacidade de cooperar, de dirigir energias para a construção do coletivo [...] do humano, do social, da qualidade de vida para todos” (DOLABELA, 2003, p. 31). Neste sentido, a JA fomenta a formação empreendedora desde a Educação Básica e a sua atuação em redes de colaboração auxiliam às escolas para o desenvolvimento de habilidades e competências empreendedoras e inserção dos jovens no mercado de trabalho.

A cooperação e a formação em redes promovem o desenvolvimento no capital social e cultural, elementos fundamentais na educação empreendedora, já que cria condições para que os alunos desenvolvam “sua capacidade de sonhar”, como por exemplo a construção de “laços de identidade e solidariedade” e a realização de experiências educacionais entre os alunos, a escola, a comunidade, e instituições públicas ou privadas (DOLABELA, 2003, p. 21-50; JAYAWARNA; JONES; MACPHERSON, 2014).

Por questões de acessibilidade o objeto de investigação desse estudo está concentrado no estado de Sergipe, e devido a pandemia, às regras de isolamento social e encerramento das aulas presenciais impostas pelas autoridades políticas, no ano de 2020, surge um questionamento: *como ocorre a atuação da rede de colaboração educacional Junior Achievement, junto as escolas de Educação Básica, no período de pandemia da COVID-19 no estado de Sergipe?*

Do ponto de vista prático, esta pesquisa se torna pertinente por apresentar uma análise sobre a atuação de redes de cooperação educacional no momento de pandemia da COVID-19, a qual promoveu um cenário de crise, impossibilitando o desempenho normal da rede, ainda mais em se tratando do contexto educacional, no qual as atividades presenciais foram interrompidas e as diferenças das instituições de ensino públicas e privadas foram evidenciadas, como por exemplo os recursos tecnológicos para continuação das aulas de forma remota e a qualificação dos profissionais da educação (equipe pedagógica, diretores, professores) para tal continuidade.

Conforme Silva (2012, p. 18) a formação em redes visa solucionar “problemas e limitações [...] por meio da combinação de competências e recursos”, então esta pesquisa preenche uma lacuna de investigação, ao focar na atuação e na gestão de rede de cooperação educacional, em tempos de crise, em busca de uma reflexão do seu impacto e compromisso com a sociedade, visando melhorias nas suas ações estratégicas.

Para responder à questão de pesquisa proposta foi realizado um estudo de caso único, descritivo, com o propósito de analisar a rede de colaboração educacional Junior Achievement Sergipe no período de pandemia da COVID-19, durante o ano de 2020, para o desenvolvimento da formação empreendedora na Educação Básica. Visando atender a este objetivo geral, traçou-se objetivos específicos: (1) identificar o perfil dos participantes da rede; (2) descrever a gestão da rede; (3) analisar o fomento da educação empreendedora e as dificuldades em momentos de crise, devido a pandemia; (4) identificar a atuação da rede antes e durante a pandemia, seus resultados e impactos.

O estudo se estrutura da seguinte forma: além desta breve introdução; a fundamentação teórica, cujo tema principal é a formação de redes para a educação empreendedora na Educação Básica; a metodologia de pesquisa; a análise dos resultados; e considerações finais.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se diversas visões conceituais da educação empreendedora na Educação Básica e a formação em redes de colaboração educacionais. Primeiramente é importante esclarecer que a ideia e conceito de educação empreendedora pode ser chamado também de: ensino do empreendedorismo, educação para o empreendedorismo ou formação empreendedora. Nesta pesquisa optou-se por utilizar a terminologia educação empreendedora por ser a mais utilizada pela rede estudada. Além disso a Educação Básica, que envolve a educação infantil, ensino fundamental e ensino médio (BNCC, 2018), pode ser chamada também de: educação elementar, ensino regular, educação formal (CAVALLO *et al.*, 2016). Neste caso, a terminologia adotada foi Educação Básica, por ser a mais utilizada no Brasil.

### 2.1 FORMAÇÃO DE REDES PARA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Os autores Sommarström, Oikkonen, Pihkala (2020) apresentam a educação empreendedora como sendo uma metodologia ou disciplina que estimula o pensamento crítico e o desenvolvimento de habilidades empreendedora nos alunos, de modo que esses consigam tomar decisões para o seu futuro, seja na criação de um negócio ou não, podendo utilizar de jogos ou projetos que envolvam atores reais, externos e parceiros da instituição de Educação Básica, como empresas, comunidade e familiares. Neste mesmo sentido, Hietanen e Ruismäki (2016) apresentam uma pesquisa-ação que demonstra a atuação da educação empreendedora em disciplina, não relacionada a negócios, com crianças no ensino fundamental. Conforme esses autores, foi possível estimular a busca por habilidades empreendedoras que vão além de conhecimentos técnicos, como por exemplo a identificação de oportunidades, tomada de decisão, criatividade, trabalho em equipe, liderança, autoconfiança.

Outro exemplo que demonstra essa diversidade é o estudo de Ahmad *et al.* (2020), sendo o método de aprendizagem baseada no trabalho representado como uma técnica que simboliza a educação empreendedora na Educação Básica, no qual os alunos são estimulados a resolver problemas, com base nos desafios reais, e promovem “qualidades de autodireção, criatividade, inovação e conscientização” (AHMAD *et al.*, 2020, p. 128).

Pepin e St-Jean (2019) defendem que o empreendedorismo constitui um conteúdo de aprendizado a ser ensinado, que promove o conhecimento e deve ser abordado desde a Educação Básica, para que o indivíduo tenha oportunidade de desenvolver uma mentalidade empreendedora, na qual permitirá guiar o seu próprio futuro por meio de habilidades como liderança, criatividade, realização e controle pessoal (PEPIN; ST-JEAN, 2019, p. 2). Esses autores ressaltam que nem sempre a atuação com a educação empreendedora se chega a resultados iguais ou parecidos, pois a forma como é conduzida fica a critério da instituição de ensino.

Segundo Cárcamo-Solís *et al.* (2017) a educação empreendedora pode ser desenvolvida por meio de projetos que buscam o desenvolvimento de valores sociais e estimulam a cultura empreendedora, visando tanto a formação de novos negócios como a conduta dos jovens em saber lidar com situações adversas. Esses autores enfatizam que essa abordagem educacional é uma “ferramenta crítica” para o desenvolvimento do empreendedorismo, por meio da aprendizagem de variáveis econômicas e a captação de recursos nos projetos educacionais que desenvolvem habilidades e competências empreendedoras.

Dessa forma, pode-se inferir que a educação empreendedora representa uma abordagem, diferente da tradicional, a qual conduzirá o jovem em sua formação como cidadão ético e participante de uma sociedade, de modo a estimular o desenvolvimento de habilidades empreendedoras que potencializarão o crescimento da comunidade e o seu próprio.

Os autores Sommarström, Oikkonen, Pihkala (2020) afirmam que a educação empreendedora pode ou não ser implementada na instituição de Educação Básica, que também conduzem de forma variada, ou seja, não há um padrão de aplicabilidade dessa abordagem educacional. Ainda conforme esses autores, as dificuldades dos professores e a falta de cooperação entre escolas e empresas podem derivar da falha do papel da diretoria escolar quanto a introdução da educação empreendedora nas instituições e representam paradoxos enfrentados para a execução dessa abordagem na Educação Básica.

Ao abordar a técnica de aprendizagem baseada no trabalho como parte da abordagem da educação empreendedora na Educação Básica, Ahmad *et al.* (2020) expõem a importância de parcerias colaborativas, como por exemplo, com professores de nível universitário, empresas e apoio do governo, de modo que ampliem as experiências dos alunos, aspecto enfatizado também por Blenkinsop, Maitland e Macquarrie (2019) e Menezes *et al.* (2016). Conforme os autores supracitados, esses parceiros devem, inclusive, fazer parte da avaliação, com base no desempenho, dos alunos.

Por meio de um quase-experimento, Pepin e St-Jean (2019) demonstram o impacto de um projeto empresarial com estudantes da Educação Básica e abordaram a importância da interação entre escola e comunidade. Apesar de verificar que esses projetos estimulam habilidades empreendedoras, os autores Pepin e St-Jean (2019, p. 13) destacam que essa abordagem também pode “ser desenvolvida em outros contextos (por exemplo, por meio de outras atividades educativas, em casa, nos playgrounds, por meio de atividades extracurriculares esportivas, culturais ou sociais)”.

A presença de diversos atores para o desenvolvimento do empreendedorismo na educação também é abordada por Whitlock (2019), que demonstrou a importância do desenvolvimento da educação empreendedora por meio da metodologia educacional aprendizagem baseada em projetos, onde foi possível engajar equipe pedagógica, professores, familiares e outros parceiros para que os jovens, estudantes da Educação Básica, visualizem e busquem soluções para problemas reais da comunidade em que vivem.

Cárcamo-Solís *et al.* (2017) expõem como alguns países, a exemplo dos Estados Unidos da América e o México, vem atuando com a educação empreendedora por meio de projetos que envolve a interação entre Educação Básica e a educação superior. Conforme esses autores, essa abordagem estimula a formação de relacionamentos entre os setores educacionais, governamental e produtivo, de modo que juntos buscam a melhoria da empregabilidade e geração de renda, além da captação de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos educacionais.

O estudo de Ghanem Júnior (2013) demonstrou a formação de redes de colaboração educacional como uma ação inovadora para a instituição de ensino básico, por meio da atuação de professores de escolas públicas de uma comunidade carente no Rio de Janeiro. Importante salientar que o autor destaca a necessidade de parcerias entre os atores para lograr que a educação empreendedora se desenvolva, pois esta vai desde professores e equipe pedagógica, incluindo também a participação de familiares, organizações públicas e privadas.

Um exemplo de formação de redes para o desenvolvimento da educação empreendedora na Educação Básica é a Junior Achievement, “associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada [...] oferece programas de educação econômico-prática e experiências no sistema de livre iniciativa por meio das parcerias entre escolas e voluntários da classe empresarial” (OLIVEIRA, 2017, p. 45-46), sendo esta instituição, foco deste estudo.

Conforme Alcantara *et al.* (2018) o funcionamento da Junior Achievement se dá por meio da busca por recursos financeiros de empresas que se tornam parceiras desta instituição, a captação de voluntários para a execução de programas educacionais nas escolas, públicas ou privadas, e treinamentos para a formação de *Advisers*, especialistas nos conteúdos que irão orientar os alunos, e *Achievers*, os alunos participantes dos programas. Ainda segundo

Alcantara *et al.* (2018, p. 106) “é através de programas educativos aplicados por voluntários em escolas públicas e privadas e de ações mantidas por pequenas, médias e grandes empresas, que os jovens estudantes poderão se beneficiar e que a Junior Achievement desenvolve sua missão”.

Segundo Faggion, Balestrin e Weyh (2002) nas ciências sociais, redes pode representar um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente, dessa forma a Junior Achievement representa uma rede de cooperação devido ao vínculo formado entre a instituição, parceiros (também chamado de mantenedor) e voluntários e sua atuação em mais de 100 países (JABRASIL, 2020). As unidades da rede no Brasil, distribuídas nos estados e Distrito Federal, contam com o apoio da sede, localizada em São Paulo, porém possui autonomia para cumprir suas próprias metas, buscar parceiros e voluntários.

Nesse sentido, conforme Franco e Barbeira (2009), o desenvolvimento de redes estratégicas interorganizacionais “pode ser o método mais rápido e eficaz para adquirir e partilhar o conhecimento”, essas podem ser caracterizadas por meio da observação de quatro elementos: a cooperação, a hierarquia, o contrato e parceria. Alves (2016) afirma que a rede de colaboração interorganizacional é representada pela coordenação, “consenso normativo e respeitos mutuo” e quando formal é “planejada e gerida” (Alves, 2016, p. 35), características essas identificadas na Junior Achievement.

Silva (2012) apresenta os aspectos considerados fundamentais para a formação, desenvolvimento e manutenção dessas redes, como a confiança, o comprometimento, colaboração e cooperação, além das vantagens competitivas que podem surgir ao participar de uma rede, como por exemplo, maior compartilhamento de conhecimento e recursos, melhorias na cadeia de suprimentos, estratégias geradoras de oportunidades, dentre outras. A autora frisa que conflitos funcionais e incertezas também fazem parte do processo de confiança dentro de uma rede.

Os autores Tureta e Lima (2011) também destacam o elemento da confiança na colaboração e cooperação entre as empresas associadas como fundamental para que a rede se desenvolva, dessa forma a falta de interação e participação entre os associados pode comprometer os resultados alcançados. No caso da rede estudada, a confiança e o comprometimento devem ser exercidos tanto entre as unidades representantes nas diversas regiões do Brasil e do mundo, como também da rede interna, em cada unidade, de parceiros e voluntários que acreditam no propósito de preparar os jovens para os desafios do mercado de trabalho e com isso fomentar o desenvolvimento econômico e social (JABRASIL, 2021).

A formação em redes faz parte da essência da educação empreendedora. Freire (1996) já questionava “porque não estabelecer uma intimidade entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos?”, neste sentido Dolabela (2003, p. 54) propõe a Pedagogia Empreendedora, cujo “principal aprendizado é a autoestima coletiva, a construção de cooperação”. Conforme este mesmo autor, não há educação empreendedora sem cooperação.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, e visa analisar a rede de colaboração educacional Junior Achievement Sergipe, no período de pandemia da COVID-19, durante o ano de 2020, para o desenvolvimento da formação empreendedora na Educação Básica. A análise está embasada na percepção dos entrevistados e dos depoimentos registrados nas mídias sociais da rede. Optou-se pelo estudo de caso devido ao enquadramento deste método com o problema proposto (*como ocorre a atuação da rede [...] junto as escolas de Educação Básica, no período de pandemia da COVID-19 no estado de Sergipe?*), pois pretende responder à questão “*como [...] quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum*

contexto da vida real” (YIN, 2015, p. 11). Trata-se de estudo de caso único, com a unidade da Junior Achievement localizada em Sergipe, por ser de maior acessibilidade da pesquisadora.

A unidade-caso pode ser representada por “uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura” (GIL, 2002, p. 138). Neste estudo a unidade-caso foi a rede de colaboração Junior Achievement, especificamente em Sergipe, em um momento de crise devido a pandemia da COVID-19. Dessa forma, esta pesquisa se enquadra na modalidade instrumental, já que, conforme Gil (2002, p. 139), representa a busca por maior conhecimento em determinado fenômeno, onde “o pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos”.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual foi aplicada com o presidente e vice-presidente da Junior Achievement Sergipe, cuja gestão foi de fevereiro de 2019 a fevereiro de 2021, e uma ex-gerente executiva, contratada entre novembro de 2015 a outubro de 2016, que também atuou como voluntária institucional até o ano de 2019. Essas foram realizadas por meio da plataforma do *Google Meet*, gravadas e posteriormente transcritas, e obtiveram uma durabilidade total de 169 minutos. Além das entrevistas, foram analisados dados e depoimentos pessoais de estudantes que participaram dos programas da rede, disponibilizados nas mídias sociais, como o Instagram (*ja\_sergipe*) e canal do Youtube (Junior Achievement Brasil), já que, conforme Yin (2015), a utilização de diversas fontes de dados é uma das principais características dos estudos de caso e “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos (GIL, 2002, p. 140). Toda a coleta de dados foi realizada em período de pandemia, especificamente de novembro de 2020 a fevereiro de 2021. Devido a isso, não foi possível observar pessoalmente a atuação da rede e a investigação foi realizada de forma remota, conforme descrito anteriormente.

Por critérios éticos da investigação acadêmica não foram expostos os seus nomes dos participantes da pesquisa, apenas a função que estes ocupam. Para melhor descrição dos resultados, o conteúdo foi analisado por categorias (Bardin, 2016). Com a entrevista, primeiramente buscou-se entender o sujeito de pesquisa, identificando o perfil dos participantes da rede Junior Achievement Sergipe. Logo depois pretendeu-se entender a rede, a nível local, conhecendo detalhes de sua gestão. Por último, buscou-se entender a atuação e desafios enfrentados desta rede no momento de pandemia vivenciado. Com as redes sociais foi possível compreender a atuação da rede antes e durante a pandemia, além do seu impacto por meio de depoimentos de alunos e voluntários. O quadro 1 demonstra essas categorias de análise, os objetivos específicos propostos para cada uma dessas e as perguntas utilizadas na entrevista.

**Quadro 1** - Categorias de análise

<b>Instrumento de análise</b>	<b>Categoria</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Base teórica</b>
<b>Entrevista</b>	O sujeito de pesquisa.	Identificar o perfil dos participantes da rede Junior Achievement.	1.1 Fale um pouco sobre quem é você e sua representação na rede. 1.2 Qual é a sua função na Junior? 1.3 Porque você decidiu entrar na Junior? 1.4 O que é educação empreendedora para você?	-
<b>Entrevista</b>	Caracterização da rede pesquisada.	Descrever a gestão da rede a nível local.	2.1 O que é a Junior? Qual o seu impacto na sociedade? Como a Junior atua? 2.2 Como funciona a estrutura hierárquica da rede a nível local? 2.3 Como ocorre a gestão local da rede? E a interação entre	Amato Neto (2000); Marcon e Moinet (2000); Håkansson e Ford (2002); Dolabela (2003); Franco e Barbeira (2009); Cerqueira, Sacramento e Teixeira (2010); Tureta e Lima

			participantes, realizações de reuniões, interação com outros estados, etc. 2.4 Qual a relação dos integrantes com a rede? Formal? Informal?	(2011); Silva (2012); Alves (2016); Pepin e St-Jean (2019).
<b>Entrevista e Redes Sociais</b>	A atuação da rede no período de pandemia da COVID-19 (2020).	<p>Analisar o fomento a educação empreendedora e as dificuldades em momentos de crise, devido a pandemia.</p> <p>Identificar a atuação da rede antes e durante a pandemia, os seus resultados e impactos.</p>	<p>3.1 O que é educação empreendedora para a Junior?</p> <p>3.2 Como ocorre o planejamento e execução dos programas da Junior?</p> <p>3.3 Com relação a pergunta anterior, algo mudou com a pandemia da COVID 19?</p> <p>3.4 Como é a captação de parceiros e voluntários para a execução dos programas?</p> <p>3.5 Com relação a pergunta anterior, algo mudou com a pandemia da COVID 19?</p> <p>3.6 Quais os principais impactos ocasionados pela pandemia da COVID 19?</p>	Minhoto e Martins (2001); Dias (2011); Whitlock (2019); Ahmad <i>et al.</i> (2020); Farias, Garcia e Olave (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção destina-se a analisar e interpretar os dados coletados em busca de uma resposta para o problema de pesquisa. As categorias foram interpretadas individualmente e agrupadas nas subseções: caracterização da rede e atuação da rede no período de pandemia da COVID-19. Procurou-se também relacionar os achados da pesquisa com o referencial teórico exposto.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE

A Junior Achievement possui representação em mais de 100 países, e no Brasil se encontra em todos os estados, conforme pode ser visto na Figura 1. É composta por uma estrutura hierárquica formalizada que varia de unidade para unidade. Nesta, estão integrados conselheiros, que representam instituições privadas associadas a rede, presidentes, diretorias, gerentes e voluntários, caracterizada como uma rede formal, conforme descrita por Franco e Barbeira (2009) e Alves (2016, p. 35), pois a “cooperação formal é planejada e gerida”. Em Sergipe os cargos identificados foram: presidente, vice-presidente, diretores de áreas, gerente executivo e voluntários, porém durante a pandemia da COVID-19, os cargos atuantes foram: presidente, vice-presidente, diretor financeiro e voluntários. Estes últimos podem ser institucionais (quando atuam nas atividades ligadas ao gerenciamento da rede), corporativos (representantes de instituições públicas ou privadas que aplicam os programas nas escolas) ou geral (pessoas da comunidade que desejam auxiliar a rede com a aplicação dos programas nas escolas).

**Figura 1** - Estrutura da rede Junior Achievement no Brasil.



Fonte: Jabrasil (2021).

Conforme categorização estabelecida, primeiramente é importante entender que o perfil dos sujeitos de pesquisas está diretamente relacionado a sua função na instituição. O presidente é um indivíduo que representa o movimento empreendedor e os empresários da região, influenciador e atuante no mercado. Sua função não é remunerada e o seu principal papel é a tomada de decisões estratégicas, possui o apoio do vice-presidente, da diretoria e gerência executiva. No caso estudado o presidente é proprietário de duas empresas ligadas à assessoria empresarial e inteligência de mercado, com clientela nos estados de Alagoas, Sergipe e Bahia, além de atuar como professor universitário. Já o vice-presidente possui a função de apoiar e representar o presidente quando este não puder se fazer presente, ajuda-o em todas as decisões e realiza o controle das atividades, principalmente no tocante ao orçamento e autorizações financeiras. Neste caso, ele também ocupa a função de analista administrativo em outra organização, e atua como professor universitário e membro do movimento Jovens Empreendedores do estado. Dessa forma, ambos, possuem relação direta com o empreendedorismo e a educação.

Já o cargo de gerente executivo, no estado de Sergipe, é o único remunerado, atuando na captação de parceiros e voluntários, planejamento e aplicação dos programas, busca pelas escolas participantes, documentações e demais atividades diárias. Desse modo, no caso investigado, a gerente participou de processo de seleção e foi aprovada para assumir, mesmo com pouca experiência na área de empreendedorismo e educação. O seu primeiro contato com essa temática tinha sido como Agente Local de Inovação (ALI), cargo que ocupava no Sebrae, antes de entrar na Junior Achievement Sergipe.

Os sujeitos participantes desta pesquisa são pessoas com nível superior completo, atuantes no mercado de trabalho, empresários e estudiosos que possuem outros compromissos fora da rede, o que impacta totalmente no desenvolvimento desta instituição a nível local, já que não representa dedicação exclusiva, pois os integrantes da presidência, diretoria e voluntários não são beneficiados financeiramente. A única função remunerada é a de gerente executivo, pois nesta é necessário dedicação com uma carga horária de trabalho para se cumprir (8 horas diárias).

Constatou-se que a atuação do presidente e vice-presidente na rede, mesmo sem receber nenhum valor financeiro em troca, representa uma questão subjetiva, de busca por experiências, aprendizagens, propósito de vida, e uma forma de retribuir as conquistas alcançadas e ajudar no desenvolvimento social por meio da educação com os jovens, foco da Junior Achievement. Como descrito a seguir, pelo vice-presidente, atuar nesta rede representa um “combo” de coisas positivas.

“sobre essa questão de atuar como voluntário, eu entrei muito cedo na universidade, eu entrei na graduação de administração com 15 anos, e quando eu entrei com 15 anos



eu já era técnico em administração [...] então na verdade foi uma autoavaliação, eu fiz uma análise *SWOT* de mim mesmo e eu falei “*eu preciso criar um plano de ação para isso aqui*”, e eu sabia que ia encontrar um desafio no mercado de trabalho [...] eu sabia que eu precisava experimentar, precisava me colocar a prova inclusive e me preparar enquanto profissional, porque algo que eu acredito muito também é sobre essa questão de redes, sobre essa questão do voluntariado, é a diferenciação [...] mas é também uma identificação de propósito, é aquele “clichêzão”, mas que é real, não tem para que a gente ficar estudando tanto, se capacitando tanto, se a gente não puder contribuir com outras pessoas e obviamente aprender com elas, então é nesse sentido também de se manter atualizado, se manter em contato com profissionais, *network*, aprendizado, é todo esse combo aí” (vice-presidente).

Assim como exposto por Dolabela (2003) e Pepin e St-Jean (2019), os entrevistados entendem a educação empreendedora, aplicada na Educação Básica, como uma abordagem educacional que desenvolve habilidades, como liderança, autonomia, criatividade, resolução de problemas, dentre outras, para melhor atuação no mercado de trabalho, seja como empresário, seja como funcionário. Também a visualizam como uma oportunidade de aprender a ter uma visão mais ampla das possibilidades existentes para geração de renda. Após iniciarem na rede, ambos afirmaram ser positiva a sensação de estar auxiliando a transformação de crianças e jovens em prol do empreendedorismo.

“a gente vê muitos jovens com um estereótipo de que o empreendedorismo, ou um pré-conceito, como se o empreendedor é a pessoa que tem empresas, que tem grandes empresas, que são empresários, megaempresários, então eles enxergam aquilo ali como uma realidade muito distante da deles, e aí a Junior e essa educação empreendedora ela entra realmente como [...] que eles entendam que o empreendedorismo é uma ação de vida né, transformação de vida, e é uma tecla que a gente defende muito, bate muito lá na Junior, que eles podem, são empreendedores na própria vida deles” (presidente).

“eu acredito que quando o jovem entra em contato com a educação empreendedora, ele consegue perceber que surge uma terceira porta, além de atuar numa empresa privada, além de atuar como funcionário público, ele pode também empreender, e quando a gente fala empreender a gente fala naturalmente de renda desse jovem e da questão de geração de emprego também, então eu sempre fico com a sensação de que quando a gente trás essa temática da educação empreendedora, eu estou falando focado pro jovem, é como se acendesse uma luz ali no fim do túnel e aquele jovem consegue perceber que ele tem habilidades, que tem coisas que ele gosta em diferentes contextos, que pode ser útil e que pode trazer dinheiro e que pode ser uma profissão” (vice-presidente).

“a gente tem um programa chamado mini empresa que é um negócio fantástico, você vê os meninos assim, eles desenvolvem uma autonomia e é uma criatividade incrível, a gente acaba muitas vezes querendo conduzir demais os jovens para que ele faça isso faça aquilo, e quando você dá uma ferramenta e deixa ele se virar você se surpreende com o que eles fazem” (ex. gerente executiva e voluntária).

Por meio de alguns depoimentos divulgados na rede social da Junior Achievement Sergipe é possível observar a formação de uma autoanálise, na qual ex-alunos especificam o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, como a liderança e o autoconhecimento. Percebe-se que os jovens passam a acreditar mais em si mesmos, como exposto pelos entrevistados e afirmado por um dos alunos do programa miniempresa, divulgado em 2019:

“[...]lá eu tive oportunidade de conhecer alguns pontos positivos em mim, que me ajudaram na vida [...] alguns aspectos de liderança até hoje, como por exemplo quando eu acabei o curso eu ganhei o prêmio de *Achievers* de destaque [...] as vezes as pessoas não sabem as qualidades que tem nela e através do reconhecimento ela pode descobrir coisas que nem sabiam que tinha, e a Junior me ajudou nisso” (depoimento de aluno participante do programa miniempresa).

Por meio da segunda categoria desta pesquisa busca-se compreender o funcionamento da rede a nível local. Apesar de esclarecidos os papéis de cada cargo ocupado pelos integrantes na rede, percebeu-se que é possível, e até frequente, que ocorra o entrelaçamento das atividades mediante as habilidades de cada componente, por exemplo, como o vice-presidente possuía experiência em marketing e organização de eventos, ele se propôs a dar um apoio nessas tarefas a gerente executiva, não necessariamente ficando só sob a responsabilidade da mesma, do diretor de marketing ou de algum voluntário institucional. Dessa forma, na prática, em geral as tarefas acontecem com o apoio de quem possui habilidade e tempo para se dedicar no momento de sua execução, independente da sua função na rede. Inclusive, por meio das entrevistas, percebeu-se que existem aqueles que se vinculam, porém, por falta de tempo, não são atuantes, mas pelo fato de não serem remunerados não há uma cobrança ou pressão relacionado a isso. Esses aspectos foram destacados por Tureta e Lima (2011) como característicos de uma rede de cooperação, tanto a questão da confiança e colaboração dos integrantes, como também a falta da interação de alguns participantes, o que pode ocasionar falhas da gestão da rede.

Conforme os entrevistados, a Junior Achievement possui o papel de promover oportunidades de aprendizagem e o desenvolvimento econômico e social por meio da educação empreendedora, educação financeira e preparação para o mercado de trabalho, com foco nas crianças e nos jovens, desde o ensino fundamental até entrar na universidade. Essa rede de colaboração faz a conexão entre empresas e escolas, sejam elas públicas ou privadas, que foram escolhidas para participar de um dos seus programas, desenvolvidos pela JA Worldwide e adaptados para o Brasil pela sede da rede neste país. A escolha das escolas pode ocorrer de 2 maneiras, ou por iniciativa dos parceiros, mantenedores, ou pela equipe da JA local, caso o mantenedor assim prefira. A escolha de qual programa será aplicado também fica a critério do mantenedor, entendendo que este é o ator fundamental para o funcionamento da JA, dessa forma são os que possuem maior poder de decisão a nível local.

Existem parceiros a nível nacional, representado em sua grande maioria por empresas privadas com filiais em diversos locais do Brasil, na qual a JA Nacional repassa todas as informações para as unidades estaduais, como por exemplo a Gerdau e a Ultragas, e outros a nível local, como por exemplo, neste caso, as empresas Senac e a Universidade Tiradentes (antes do período da pandemia). Apesar de manter o foco nos jovens, percebe-se que a transformação também ocorre nos voluntários, sejam institucionais, corporativos ou gerais, pois passam a desenvolver competências e habilidades que os possibilitam “enxergar outros horizontes”.

Vale lembrar que para o funcionamento da rede são necessários o envolvimento de diversos atores: o parceiro ou mantenedor, a equipe local de presidência, diretores, gerente e voluntários, e as escolas. A relação desses geralmente é mediada pela gerente executiva, porém não existem regras específicas para encontros ou momentos de interação, fica a critério de cada unidade. Neste caso identificou-se a dificuldade em se realizar reuniões periódicas, já que os atores, principalmente a equipe de diretores, possuem diversos compromissos fora da rede, ficando a sob a responsabilidade da gerente executiva, ou de algum outro membro atuante, buscar uns aos outros, caso seja necessário, conforme exposto abaixo pela ex. gerente executiva.

*“[...] até que na época eu falei olha então a gente faz assim, vamos por telefone e se eu precisar pegar alguma assinatura ou alguma outra coisa eu passo aí, mas passava tudo direitinho, por e-mail ou por telefone, porque são empresários né, eles têm a prioridade deles também [...]”* (ex. gerente executiva).

Todos os integrantes da gestão da JA possuem um vínculo formalizado por meio de um termo registrado em cartório, contendo a sua função, como exposto a seguir pelo vice-presidente, já os voluntários recebem um comprovante de voluntariado, como informado pela ex. gerente executiva.

“[...] então a gente tem sim um documento jurídico lavrado em cartório informando que eu respondo pela vice-presidência o \_\_\_ pela presidência e assim acontece também com os demais diretores que acabam se envolvendo com a Júnior, tem sim esse documento respaldado de forma jurídica [...]” (vice-presidente).

“[...]sim, existe um termo de voluntariado, quando o voluntário vai em sala de aula ele assina, existe um termo sim assinado para isso” (ex. gerente executiva).

Diante desses aspectos, a Junior Achievement pode ser caracterizada como uma rede interorganizacional de cooperação do tipo formal, segundo classificação proposta por Amato Neto (2000) e Marcon e Moinet (2000), também exposto por Franco e Barbeira (2009) e Alves (2016). Além disso, segundo Håkansson e Ford (2002), uma rede interorganizacional representa um relacionamento de confiança, cooperação dinamismo e adaptação entre organizações, fatores identificados na unidade Junior Achievement em Sergipe, tanto analisando-a como fazendo parte de uma associação internacional, como para a formação de redes locais de cooperação na busca por voluntários e mantenedores, porém observou-se que nem todos os voluntários são assíduos, devido a isso percebe-se a complexidade em gerir uma rede. Conforme exposto por Cerqueira, Sacramento e Teixeira (2010, p. 13) “a complexidade de uma rede origina-se da necessidade de facilitar a comunicação entre os membros e da tentativa de tornar compatíveis os objetivos da rede com os de seus componentes”. Dessa forma, é importante manter constante o estímulo pela cooperação e confiança também entre os integrantes da rede para alcançar resultados positivos.

A autora Silva (2012) apresentou os aspectos considerados fundamentais para a formação, desenvolvimento e manutenção de redes, como a confiança, o comprometimento, colaboração e cooperação, além das vantagens competitivas que podem surgir ao participar de uma rede, como por exemplo, maior compartilhamento de conhecimento e recursos, melhorias na cadeia de suprimentos, estratégias geradoras de oportunidades, dentre outras. No caso estudado observou-se que muitos voluntários se associam a rede em busca de conhecimento e experiência na área de empreendedorismo e os mantenedores optam por ajudar como um fator estratégico por meio da responsabilidade social e sustentabilidade.

#### 4.2 ATUAÇÃO DA REDE NO PERÍODO DE PANDEMIA DA COVID-19 (2020)

Após entender um pouco mais sobre o funcionamento da rede, inicia-se a análise da última categoria investigada. Com a pandemia provocada pela COVID-19 a rede da JA, em Sergipe, parou as suas atividades presenciais (aplicação dos programas). Além do risco que a continuidade destas representava a saúde, não foi possível manter os programas sem os recursos necessários, principalmente financeiros e a escola. Inicialmente a unidade local recebeu orientação da sede do Brasil para suspender as tarefas por um período, de modo a evitar o risco de contaminação, porém com o passar do tempo a JA nacional percebeu que era necessário retomar as atividades de forma remota, o que não aconteceu em Sergipe.

O processo de construção de programas *online* já estava em andamento, pela JA Brasil, porém a pandemia o acelerou consideravelmente, pois com as escolas fechadas a realização de programas presenciais, mesmo seguindo todos os critérios de segurança, estava inviável. Essa percepção foi exposta pelo vice-presidente e também detectada nas mídias sociais, conforme sua fala na entrevista da pesquisa, “[...] *eu tenho total ciência, por estar no grupo e acompanhando nas redes sociais, que a Júnior Achievement Brasil já voltou a atuar remotamente [...]*” (vice-presidente).

Além disso, com a crise gerada na economia, devido à baixa demanda, aumentos dos custos e conseqüentemente a redução dos lucros, a negociação com empresas mantenedoras também foram interrompidas, isso provocou a demissão da gerente executiva, cargo de grande

importância para o funcionamento da rede, já que não haveria como custear o seu salário, como exposto pelo presidente.

“[...] os projetos que estavam em negociação foram cessados para retomar agora em 2021 [...] para ser bem transparente com você o terceiro setor sofreu muito impacto com a pandemia, foi aquela história de cortar custos né [...] a gente estava, antes da pandemia mesmo, conversando com uma grande empresa de Sergipe, mas acabou que a pandemia esfriou a negociação [...] então na pandemia a gente teve um cenário extremamente negativo [...] a receita e despesas não estavam mais nos ajudando e tivemos que até demitir a nossa gestora porque ia chegar ao ponto que a gente não ia ter como pagar o salário dela” (presidente).

Ao perguntar do apoio e acompanhamento da JA Brasil, o vice-presidente concorda que foram bem orientados, conforme suas palavras.

“[...] então sobre a Junior Brasil eu acredito que eles foram assertivos, a gente recebeu o tempo inteiro comunicações ao longo da pandemia, eu lembro de ter recebido e-mails orientando que a gente encerrasse os programas que estavam em execução, que a gente comunicasse os alunos do que estavam acontecendo, que a gente deixasse os gerentes, os funcionários, os colaboradores em casa, então assim, eu lembro que a gente recebeu e-mail que tinha um questionário perguntando como é que estava a situação do estado, se tinha dinheiro em caixa, se não tinha, se tinha honrado com as atribuições [...] então o que eu quero concluir, de uma forma simples, é eu não acredito que a gente ficou solto, de forma alguma, a gente recebeu diversas comunicações né, de cima para baixo, da nossa presidência, e foram orientações bem claras que eu acredito que foram condizentes também porque seguiram as recomendações aí da ciência, as recomendações dos órgãos científicos, que é o correto, quando teve esse *insight* eu penso também que demorou um pouquinho, 1 mês, 2 meses, para as pessoas perceberem que a gente poderia continuar remotamente, não foi algo assim de imediato, até porque ninguém sabia o que estava acontecendo [...] a Junior Brasil no tocante a minha concepção foi bem assertiva, eu não acredito que deixou a desejar” (vice-presidente).

Apesar da paralisação das atividades presenciais, tanto dos programas como das negociações com prováveis mantenedores, demissão da gerente executiva atuante e inibição de alguns diretores, percebe-se que ainda se mantiveram ativos nas redes sociais da instituição, pois foram realizadas postagens com dicas de atividades para esse período, *lives* sobre empreendedorismo e inovação e informações da rede local e nacional, de modo a tentar deixar a JA Sergipe ativa. Prova disso, na rede social da JA Sergipe, no dia 02 de Junho de 2020, foi divulgado o programa “Conectado com o Amanhã”, 100% online, “para os jovens entre 15 e 21 anos que estudam ou tenham estudado em escola pública”, promovido pela JA Brasil.

De forma resumida, o Quadro 2 apresenta os principais desafios enfrentados pela rede Junior Achievement Sergipe durante a pandemia da COVID-19.

**Quadro 2** – Principais dificuldades enfrentadas pela rede educacional Junior Achievement em momento de crise.

Nº	Resultados
1	Falta de recursos financeiros na unidade.
2	Falta de recursos tecnológicos na unidade.
3	Paralisação das atividades presenciais das escolas.
4	Demissão da gerente executiva
5	Paralisação na busca de mantenedores.
6	Falta da atuação de todos os diretores.
7	Falta de reuniões periódicas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Assim posto, observa-se que a Junior Achievement possui um propósito de cunho social, na qual a formação em rede interorganizacional permite que “abarcam diversos atores,

organizações ou módulos vinculados entre si por meio do estabelecimento e manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada” (DIAS, 2011, p.2). Conforme exposto pelos autores Ahmad *et al.* (2020) e Whitlock (2019), para que a educação empreendedora seja desenvolvida é necessário a participação de diversos atores, dessa forma, a rede estudada atua na conexão entre empresas privadas e escolas, por meio de programas com conteúdo que estimulam habilidades empreendedoras.

O momento de pandemia provocou uma crise na rede por meio da quebra no compartilhamento de recursos e vínculo de atores-chaves, fatores essenciais para o desenvolvimento de uma rede solidária, problemática exposta também no estudo de Farias, Garcia e Olave (2020), como por exemplo os mantenedores locais, que se desassociaram da rede e inviabilizou ainda mais a continuidade das atividades presenciais e até mesmo uma maior atuação online, como observado pela sede nacional e outras unidades estaduais, por meio da realização de programas, congressos e seminários sobre educação empreendedora.

Vale ressaltar uma das características das redes, expostas por Minhoto e Martins (2001), a atuação em cooperação para situações de crise com a manutenção da autonomia. Observou-se que a sede passou as orientações conforme a OMS devido ao momento, porém em decorrência da autonomia local, a retomada das atividades se deu de forma diferente em cada unidade estadual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou-se analisar a rede de colaboração educacional Junior Achievement Sergipe, no período de pandemia da COVID-19, durante o ano de 2020, para o desenvolvimento da formação empreendedora na Educação Básica. Para tanto foi realizado um estudo de caso único e os dados evidenciados foram com base nas entrevistas com o presidente, vice-presidente e uma ex-gerente executiva, depoimentos e dados disponíveis nas redes sociais. Conforme Farias, Garcia e Olave (2020, p. 220) “a cooperação [...] se torna um meio para superação de crises que vem assombrando a sociedade ao longo dos séculos e visualiza uma nova realidade que pode ser construída através da coletividade”. Porém o momento analisado ainda é mais complexo por se tratar de uma crise decorrente de uma nova doença, com impacto direto na sociedade, política e economia, decorrente da desinformação, “enquanto muitos se esforçam para obter e entender informações, descrever as infindáveis dimensões do problema, desenhar cenários e apontar caminhos, a paisagem muda a cada instante” (HENRIQUES; VASCONCELOS, 2020, p. 25).

De forma geral, conforme problema proposto, durante a pandemia da COVID-19 a atuação da rede limitou-se a divulgações na mídia social Instagram, porém as atualizações não foram frequentes com última postagem do *feed* em 2020 registrada no mês de junho. Porém, alguns achados, alinhados aos objetivos específicos, identificados nas entrevistas merecem destaque.

O primeiro achado é a importância no papel da rede para o desenvolvimento da educação empreendedora na Educação Básica, conforme exposto por Sommarström, Oikkonen e Pihkala (2020), esta pode acontecer por meio de disciplina ou projetos que promovem a interação entre diversos atores, como instituições de ensino, professores, empresas e familiares. No caso exposto os benefícios dessa atuação são perceptíveis nos alunos e nos voluntários, pois ambos desenvolvem habilidades e atitudes empreendedoras.

Observa-se também que os atores envolvidos na gestão da rede estudada são pessoas formadas, representantes de empresas privadas e influenciadores no assunto de empreendedorismo e inovação, o que pode ajudar a promover a rede e capacitar os voluntários que irão atuar com a educação empreendedora nas escolas. Os programas da rede visavam o

desenvolvimento de habilidades para os jovens adentrarem no mercado de trabalho conforme apresentados por Pepin e St-Jean (2019), como liderança, criatividade, realização e controle pessoal.

Com o cenário de crise devido a pandemia da COVID-19 a rede paralisou os seus programas e suas atividades de rotina, como a busca por mantenedores e voluntários, pela falta de recursos financeiros, recursos tecnológicos, dificuldades para efetuar negociação com prováveis parceiros, falta de recursos para manter a única funcionária que possuía carga horária fixa na rede, falha na rotina de reuniões e relacionamento entre membros da diretoria. Mas, em contrapartida, vale destacar que a JA Sergipe recebeu orientação da sede nacional, conseguiu cumprir com as obrigações trabalhistas na demissão da gerente executiva.

Dois cenários de cooperação foram identificados: a atuação em redes da Junior Achievement, quanto a sua estrutura, implantada em mais de 100 países e no Brasil em todos os estados e Distrito Federal; e a formação em rede de cooperação local, com voluntários, empresas privadas e escolas, contribuindo para o desenvolvimento da formação empreendedora na Educação Básica, compartilhando conhecimento e experiências, importantes para o desenvolvimento das habilidades empreendedoras como proposto por essa abordagem educacional.

Apesar das disposições passadas, infere-se que a sede da rede, mais experiente e mais atualizada, quanto ao desenvolvimento de programas *online*, poderia ter orientado a JA local na elaboração desses de forma remota, de modo que evitasse amortecer os projetos e parcerias em andamento ou já realizadas.

Esta pesquisa apresenta como limitação a quantidade de entrevistados, devido as dificuldades do momento de isolamento social e por tratar-se de empresários ou atuantes no mercado de trabalho, possuindo dessa forma poucos horários livres. Como prova disso, alguns integrantes da rede que estava com entrevista planejada, não foram efetivadas.

É importante que as investigações nas redes sejam constantes, devido a sua complexidade e com o propósito de desvendar aspectos que impactam suas relações e resultados (ALVES, 2016). Devido a isso, sugere-se algumas propostas de pesquisas: estudo de múltiplos casos de redes de colaboração educacionais, ampliação do método de investigação por meio da observação (assim que possível) e entrevista em profundidade. Com relação ao tema, poderia se fazer uma comparação de redes educacionais com outros tipos de redes do terceiro setor, em momentos de crise.

## REFERÊNCIAS

AHMAD, A. M.; HUSSAIN, K.; EKIZ, E.; TANG, T. Work-based learning: an approach towards entrepreneurial advancement. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 2, n. 2, p. 127-135, 2020.

ALCANTARA, S. R. A. S.; COELHO, A. L. G. F. T.; FORTE, L. I.; ROCHA, T. L. C. G. Empreendedorismo e Voluntariado: O Programa Miniempresa da Junior Achievement do Ceará. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 1, p. 102-120, jan./mar., 2018.

ALVES, N. J. **O Processo de Desenvolvimento e Mudança das Redes Interorganizacionais**. 2016. 239f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Rio Grande do Sul, 2016.

ALVES, T.; FARENZENA, N.; SILVEIRA, A. A. D.; PINTO, J. M. R. Implicações da pandemia da COVID-19 para o financiamento da Educação Básica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 979-993, jul./ago., 2020.

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidade para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLENKINSOP, S.; MAITLAND, C.; MACQUARRIE, J. In search of policy that supports educational innovation: Perspective of a place- and community-based elementary school. **Policy Futures in Education**, v. 17, n. 4, p. 489-502, 2018.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_20dez\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_20dez_site.pdf). Acesso em: 03 de dezembro de 2020.
- CÁRCAMO-SOLÍS, M. L.; ARROYO-LOPEZ, M. P.; ALVAREZ-CASTANON, L. C.; GARCIA-LOPEZ, E. Developing entrepreneurship in primary schools. The Mexican experience of “My first enterprise: Entrepreneurship by playing”. **Teaching and Teacher Education**, v. 64, p. 291-304, 2017.
- CAVALLO, D.; GOMES, A. S.; SILVEIRA, I. F.; SENGER, H.; BITTENCOURT, I. I. Inovação e Criatividade na Educação Básica: Dos conceitos ao ecossistema. **Revista Brasileira de Informática na Educação - RBIE**, v. 24, n. 2, 2016.
- CERQUEIRA, A. C.; SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 5, n. 1, 2010.
- COUTO, E. S.; COUTO, E. S.; CRUZ, I. M. P. #Fique em casa: Educação na Pandemia da COVID-9. **Interfaces Científicas**, v. 8, n. 3, p. 200-2017, 2020.
- CURY, C. R. J. Educação Escolar e Pandemia. **Pedagogia em ação**, v. 13, n. 1, 2020.
- DIAS, C. N. Redes de cooperação social como estratégia para a implementação de políticas públicas: O Caso da PNDR. *In: V ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2011.
- DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**: o ensino de empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- FAGGION, G. A.; BALESTRIN, A.; WEYH, C. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**, v. 12, p. 57-65, 2002.
- FARIAS, M. W. M.; GARCIA, A.; OLAVE, M. E. L. O fortalecimento dos bancos comunitários a partir da organização em rede: o caso da Rede Baiana de BCDs. **Organizações em contexto**, v. 16, n. 31, jan./jun., 2020.
- FRANCO, M. J. B.; BARBEIRA, M. R. R. S. Um Sistema de Gestão do Conhecimento como Fomentador de Redes Estratégicas Interorganizacionais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 8, n. 2, p. 04-30, jul./dez, 2009.
- GHANEM JÚNIOR, E. G. G. Inovação em Escolas Públicas de Nível Básico: O Caso Redes da Maré (Rio de Janeiro, RJ). **Educação e Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 425-440, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HÄKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133-139. 2002.

HARARI, Y. N. **Na batalha contra o Coronavírus, faltam líderes à humanidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

HENRIQUES, C. M. P.; VASCONCELOS, W. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 99, 2020.

HIETANEN, L.; RUISMÄKI, H. Awakening students' entrepreneurial selves: case music in basic education. **Education + Training**, v. 58, n. 7/8, p. 832-848, 2016.

JAYAWARNA, D; JONES, O; MACPHERSON, A. Entrepreneurial potential: The role of human and cultural capitals. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 8, p. 918-943, 2014.

**JUNIOR ACHIEVEMENT BRASIL**. Disponível em <https://www.jabrasil.org.br/>. Acesso em: 02 de Março de 2021.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: ÉditionsZéroHeure, 2000.

MENEZES, A. G.; LEZANA, A. G. R.; RONCONI, L. F. D.; MENEZES, E. C. D.; DE MELO, E. M. A pesquisa-ação como estratégia de avaliação da inovação social: estudo de uma entidade educacional do município de Florianópolis. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 92-105, 2016.

MINHOTO, L. D.; MARTINS, C. E. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, p. 81-101, 2001.

OLIVEIRA, L. R. **Desenvolvendo o Comportamento Empreendedor na Adolescência: um estudo de caso com base no Programa Junior Achievement em Belém-Pará**. 2017. 85f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas e das Organizações) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2017.

PEPIN, M.; ST-JEAN, E. Assessing the impacts of school entrepreneurial initiatives: A quasi-experiment at the elementary school level. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 26, n. 2, p. 273-288, 2019.

SILVA, R. S. **Relacionamentos Interorganizacionas em Rede de Cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do Estado de São Paulo**. 2012. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Mestrado em Administração, USCS- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

SOMMARSTRÖM, K.; OIKKONEN, E.; PIHKALA, T. Entrepreneurship education - paradoxes in school-company interaction. **Education and Training**, 2020.

TURETA, C.; LIMA, J. B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, 2011.

WHITLOCK, A. M. Elementary School Entrepreneurs. **Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning**, v. 1, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.