

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree in
Leadership - Executive from the Nova School of Business and Economics.

Estudo de Caso da Turma do Jiló - Ecossistema de Ações Inclusivas

Denise Gerchenzon Braile

Work project carried out under the supervision of:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

07/12/2023

Agradecimentos

À minha filha Gabi, pela compreensão durante minhas ausências prolongadas. Nunca esquecerei quando me dissestes que estavas muito orgulhosa por ver-me voltar a estudar e pela minha coragem em buscar novos caminhos. Tais palavras fizeram perceber-me que eu não estava somente perseguindo novos sonhos, mas também construindo uma bonita influência para seu futuro.

Ao Xande, pela “jornada Portugal”. Se não fosse pelo seu sonho, jamais teria vivido uma das melhores experiências da minha vida. Voltar a estudar, conhecer novas culturas e expandir o pensamento, foi transformador. Além do seu apoio e sempre crença que daria certo!

Ao Zig, pelo olhar sempre doce e alegria contagiante ao me ver chegar tão tarde.

À Débora, pela inspiração, estímulo e torcida. Sempre juntas e avante!!

Ao Joni, o Xamã! Obrigada pelas dicas, compartilhamento de experiências e motivação.

À Bia, sempre tão carinhosa e empolgada com as minhas aventuras!!

À Nani e Filipa Francisco pela ajuda na reta final... Vossa contribuição, de forma tão carinhosa, fizeram imensa diferença!

E, finalmente, um agradecimento especial para minha orientadora Filipa Rodrigues. Que acreditou e fez-me acreditar também. Não podes imaginar a sorte que sinto por te-la tido ao meu lado.

Resumo

Este estudo de caso tem o objetivo de investigar como um projeto social criado a partir da experiência pessoal de uma mãe, cujo filho nasceu com múltiplas deficiências, consegue passar a ser um negócio social e autossustentável sem abrir mão do seu propósito. Este estudo de caso contém duas partes: uma parte A na qual é descrita a criação da ONGD e o desafio da sua sobrevivência durante a pandemia Covid-19 e uma parte B onde é explicado o seu processo de transformação para um negócio social. Poderá ser utilizado em aulas de Empreendedorismo Social, Diversidade e Inclusão e Liderança.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Missão Social; Diversidade; Educação Inclusiva; Pessoas com deficiência.

Índice

1. Parte A – A Turma do Jiló criação, crescimento e pandemia	5
1.1 Trajetória da Fundadora	5
1.2 A Turma do Jiló	8
1.3 Programa de Educação Inclusiva (PEI): O DNA da Turma do Jiló.....	10
1.4 Projeto Piloto.....	13
1.5 Inclusão e Diversidade somam.....	14
1.6 Passar do discurso à prática.....	15
1.7 O desafio	18
2. Parte B	19
2.1 A Reestruturação	19
2.2 O Agora Grupo TJ.....	20
3. Teaching Note - Turma do Jiló.....	23
3.1 Resumo do caso	23
3.2 Metodologia	23
3.3 Objetivos de aprendizagem.....	24
3.4 Proposta de Perguntas do exercício / dinâmica para uma sessão.....	25
4 Bibliografia	30

Estudo de Caso: Turma do Jiló

1. Parte A – A Turma do Jiló criação, crescimento e pandemia

1.1 Trajetória da Fundadora

Carolina Ramos Resende Videira, mais conhecida como Carola, desde pequena foi ao encontro de desafios que tornariam-se parte da essência dos enfrentamentos de toda sua vida. Nasceu em Minas Gerais, um distrito que possui um sotaque distintivo no português brasileiro, com muitas peculiaridades na pronúncia de certas palavras, o que torna o nativo desta região uma pessoa inconfundível.

Ainda criança mudou-se para São Paulo e sofreu bullying na escola por seu sotaque carregado e jeito sociável de ser e, devido à sua altura, ainda ganhou o apelido de girafa mineira. Não percebia prazer na sala de aula, tirava notas ruins e era tida como uma "aluna difícil". Desde então, guardou para si o questionamento "*existem outras formas de aprender?*". Mal sabia a Carola, que esta seria a origem da sua jornada como empreendedora social.

Sua formação acadêmica inicial foi em Fisioterapia, onde fez seu primeiro e breve contato com crianças com deficiências. Após essa experiência, ingressou em uma multinacional farmacêutica (J&J) e não teve mais qualquer ligação com esse universo. Porém, com 28 anos, após uma gravidez e um parto sem qualquer complicação, Carola deu à luz ao seu primeiro filho João (2008), que nunca andou, falou ou fez nada sozinho a não ser sorrir para ela todas as vezes em que a via. Após inúmeros testes, descobriu-se que o João guardava uma condição severa que lhe tirava a forma de interação convencional e o colocava, ao lado da mãe, numa busca por aprender as coisas do mundo de uma maneira possível diante da sua desafiante realidade. Após o impacto da descoberta, Carola conseguiu equilibrar, por um período, os consideráveis desafios associados à maternidade de uma criança com deficiência e as demandas da sua profissão.

Em 2010, depois de muita busca, Carola finalmente consegue matricular o João em uma escola regular. Porém, escutou de todos os educadores que seu filho não aprenderia nada. Esse foi o primeiro contato com uma postura assistencialista e claramente não inclusiva, pois estavam abertos para recebê-lo no convívio social, mas não estavam preparados para desenvolvê-lo intelectualmente. Após um período, a escola voltou a questionar sua habilidade de aprendizagem em função das suas deficiências. Foi nessa época que, com consciência e grande determinação, ela decide deixar o emprego para explorar oportunidades mais amplas e entender como poderia apoiar o desenvolvimento pleno do João, que se comunicava exclusivamente através do olhar.

Carola nunca aceitou um "não" como resposta: *"Toda vez que alguém te fala 'não' e você aceita, isso evita que você olhe para o lado e use a sua criatividade para desenvolver coisas incríveis que podem transformar vidas"*.

Buscando alternativas, Carola encontrou um centro de reabilitação nos EUA onde o João aprendeu a se comunicar pelos olhos, através de um computador especial, que comprovou sua capacidade de aprender e que, inclusive, já estava semi-alfabetizado.

Carola apresentou os aprendizados do filho à escola e a reação de todos foi de *"óh, milagre!"*.

E é nesse momento que ela tem certeza de querer incluir a todos, pois não era milagre e sim falta de formação e informação. Carola vivencia o capacitismo justamente no ambiente escolar.

O capacitismo é o ato de discriminação, preconceito ou opressão contra pessoa com deficiência.

Em geral, ocorre quando alguém considera uma pessoa incapaz, por conta de diferenças e impedimentos corporais. Está focalizado nas supostas 'capacidades das pessoas sem deficiência' como referência para mostrar as supostas 'limitações das pessoas com deficiência'.

No capacitismo, a ênfase é colocada nas supostas 'pessoas capazes', as quais constituem a maioria da população e são supostamente consideradas 'normais'. Dias (2013, 2) explica que "capacitismo é a concepção presente no social que lê as pessoas com deficiência como não

iguais, menos aptas ou não capazes para gerir as próprias vidas”.

Em 2013, quando o João tinha 5 anos, após incessantes buscas por respostas, finalmente veio o diagnóstico de uma doença degenerativa rara chamada Síndrome de Pelizaeus Merzbacher, diretamente relacionada ao sistema nervoso. Carola lembra sua reação à confirmação da doença do filho *“tive medo avassalador quando entendi que o João tinha situação grave que se apresentou logo que nasceu. Todos da família desmoronaram. Chorei por meses, mas tive que reagir”*. Então, Carola parte em busca de mais conhecimento e formação, visita diversas escolas inovadoras e inclusivas ao redor do mundo, torna-se Mestre em Neurociência Comportamental e especializa-se em Gestão das Diferenças e Práticas Inclusivas.

Já com bagagem e inquietação em relação à evidente escassez de um espaço de qualidade para a diversidade na educação, Carola transforma sua angústia em uma fórmula de acolhimento e método de intervir no ensino. Decide formar uma equipe de pedagogas para elaborar um programa de educação, exclusivamente, voltado para as crianças com deficiência e fundar uma ONGD para implementá-lo. Por ter uma rede de contato ampla e com boa situação financeira, consegue os recursos necessários através de doações.



O perfil de Carolina Videira
Empreendedora Social e Consultora, atua nas áreas de Educação, Direitos Humanos e ESG/ASG. Pesquisadora em Violência e Preconceito pela FEUSP, Mestre em Neurociência Comportamental pela UNIFESP, Pós-graduada em Gestão das Diferenças e Práticas Inclusivas e também em Neurociência Comportamental pelo Instituto Singularidades. Certificada pela Fundação Dom Cabral no Programa para Formação de Conselheiros. Membro do Conselho de Direitos Humanos da ONU-Brasil. Presidente do Grupo TJ e Coordenadora de Pós-Graduação em Inclusão da Diversidade do Instituto Singularidades, mais de 20 anos de experiências corporativas diversas em setores como: finanças sustentáveis, diversidade e inclusão, *compliance* e ética corporativa, emissão zero, comunicação, mercado e B3, contato com setor público, diversas entidades de classe. Vencedora do Prêmio Empreendedor Social do Ano (2022) e do *UN Women USA Rise and Raise Others Award* (2022) na categoria Redução das desigualdades! Mãe do João e da Maria.

1.2 A Turma do Jiló

Em 2015 é concluído o projeto da ONGD para defender e disseminar a educação inclusiva no Brasil, para que outras crianças não fossem desacreditadas e excluídas, como fizeram com o seu filho, juntamente com a conclusão do Programa de Educação Inclusiva (PEI), modelo criado e elaborado de forma autoral. Nascia a Turma do Jiló. Nome escolhido por ser a alcunha do seu amado João e que carrega em si um significado ainda mais profundo.

Foi durante uma aula do João, que a professora leu um livro chamado “A História de João Jiló”. O João, filho da Carola, dava gargalhadas com esse livro. E logo, toda vez que ele ficava incomodado com alguma coisa, os colegas começavam a contar essa história para fazê-lo rir e o apelidaram de “João Jiló”.

Jiló é um legume muito comum na culinária brasileira, porém, sua principal característica é possuir um sabor muito amargo. É comum as pessoas rejeitarem sem sequer o experimentarem, assim como serem descrentes sobre a possibilidade de modificar o seu sabor. Porém, é possível tornar o jiló muito saboroso, basta saber prepará-lo. Ao cortar em rodela finas, temperado e frito, perde-se o amargor, mantendo seus múltiplos ganhos nutricionais.

A Carola fez dessa circunstância a conexão imediata com os desafios da inclusão. Ela entendeu que é muito comum as pessoas serem descrentes com as múltiplas possibilidades das pessoas com deficiência, além de desconhecerem os inúmeros ganhos ao lidar com a diversidade. Mas, assim como o jiló, se tiverem conhecimento em saber preparar, tratar e lidar com o diferente, os ganhos além de serem viáveis, são surpreendentes.

Sincronicamente, também em 2015, é promulgada no Brasil a LBI - Lei Brasileira de Inclusão (Lei 13.146 2015), um estatuto para pessoas com deficiência. É uma lei muito abrangente, moderna e está dentro das melhores concepções de educação no mundo e que traz como uma das suas principais mudanças, o conceito da educação especial através de um módulo a ser ministrado dentro da educação comum. Isso significa que, diferente do que havia, a partir da

Lei é proibido existir dois tipos de escola, a regular e a especial. O que passa a existir é a escola regular para todo mundo, com a obrigatoriedade de ser oferecido um apoio para as crianças com deficiência, a operar-se no contraturno.

A nova legislação obteve resultados satisfatórios e o Brasil avançou muito no que diz respeito à inserção nas escolas. Hoje a maioria, mais de 70% dos estudantes com alguma deficiência e/ou transtorno de aprendizagem, está matriculada na rede regular. Porém, a garantia da participação e a eficácia na aprendizagem ainda não foram cumpridas. A realidade é que faltam recursos, treinamento de professores e suporte adequado para os alunos. Há bastante dificuldade nos currículos e nos materiais didáticos. Esse sistema também apresenta muitos desafios quando falamos de estudantes de diferentes origens culturais, socioeconômicas e étnicas. Essas lacunas foram consideradas para o desenvolvimento do PEI e sua implementação nas escolas públicas, como veremos a seguir em um capítulo próprio.

Em 2016, a Turma do Jiló consegue implementar pela primeira vez seu PEI em uma escola pública, localizada no Município de Santana do Parnaíba, São Paulo, com resultados comprovadamente positivos.

Diante dos seus feitos, a Turma do Jiló começa a destacar-se e criar reputação positiva. Já em 2018, recebe alguns prêmios e certificados: i) prêmio UBS Empreendedor Social Brasil Visionaris; ii) selo municipal dos Direitos Humanos emitido pela prefeitura de São Paulo; iii) certificado “A” do Padrão DOAR de Gestão e Transparência. Em 2019, torna-se signatária do Pacto Global Rede Brasil da ONU e parte do Conselho de Direitos Humanos e tem a oportunidade estabelecer contato com várias empresas nacionais e internacionais.

Com o reconhecimento do bom trabalho desempenhado, as empresas que apadrinhavam o projeto “Adote uma escola”, passam a solicitar a Turma do Jiló para dar palestras sobre inclusão e diversidade.

Com isso, a Carola e seu *board* começam a identificar a carência de conhecimento sobre o tema pelas empresas, além da percepção do aumento de interesse pela pauta ESG no mundo corporativo. Então, no segundo semestre de 2019, a engenheira Leonora Novaes, mais conhecida como Léo, é convidada a ingressar na Turma do Jiló como Diretora de Novos Negócios, por possuir muita experiência no ambiente corporativo e na gestão em projetos de responsabilidade social no mundo industrial. A Léo e a Carola conheceram-se na Pós-Graduação em Práticas Inclusivas e Gestão de Pessoas. A história das duas apresenta

O perfil de Leonora Novaes

É especialista em Práticas Inclusivas e Gestão das Diferenças pelo Instituto Singularidades e engenheira mecânica pela Escola Politécnica (USP). Possui 17 anos de experiência na indústria química no Brasil e no exterior, fez carreira em projetos de responsabilidade social e é membro do Conselho de Direitos Humanos do Pacto Global Rede Brasil. Mãe da Betina, da Olivia e do Theo.

semelhanças, pois a Léo deixa seu emprego com cargo de liderança em uma multinacional para buscar novos conhecimentos sobre inclusão e diversidade, a partir do nascimento de sua primeira filha, com trissomia 21.



1.3 Programa de Educação Inclusiva (PEI): O DNA da Turma do Jiló

O PEI nas escolas é o caminho eleito pela Turma do Jiló para alcançar a sua missão: capacitar professores e funcionários a lidar com a diferença e possibilitar que os alunos com deficiência tenham uma educação de qualidade, equitativa e inclusiva. Para tanto, percebem ser primordial que toda a comunidade escolar esteja no mesmo barco e, especialmente, que o trabalho seja desempenhado por todas as equipes de pertinência e ao mesmo tempo. Daí desenvolve-se o Programa de Educação Inclusiva (PEI), propriedade da Turma do Jiló, metodologia 360 graus

para a implementação do programa, que tem como base os preceitos da educação inclusiva, abrangendo toda a comunidade.

O PEI é um programa que dura dois anos e é constituído de eixos de trabalho concomitantes. No primeiro ano, é feito o diagnóstico inicial, ou seja, o mapeamento da cultura de toda a comunidade escolar, e que inclui o levantamento das situações de preconceito, os medos dos professores e o nível de descrença na escolarização. Além de verificar as principais dificuldades nos âmbitos: arquitetônico; comunicação; pedagogia; atitudinais; urbanísticas e digitais dessa unidade escolar. Na sequência, dá-se o desenvolvimento profissional de professores e funcionários da escola. É ensinado o que são inteligências múltiplas, estilos de aprendizagem, gamificação de aula, comunicação não violenta e autoconhecimento do educador.

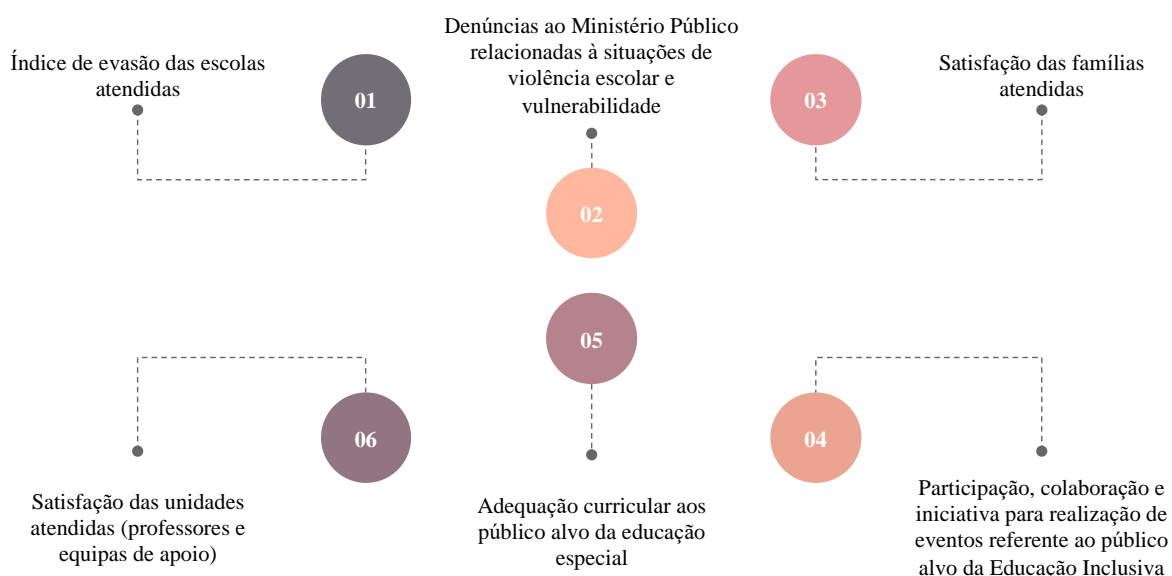
Ainda, durante o primeiro ano é feito o encontro com as famílias para que tenham conhecimento de todas as informações listadas no programa e para envolverem-se no potencial de seus filhos, desenvolvendo uma relação sem dependência, visando a autonomia. Com o objetivo de conhecerem seus direitos e deveres, as famílias também ganham atendimento psicológico e jurídico. É feita a inserção dos familiares no ambiente escolar de forma ativa para desenvolverem a confiança no trabalho da escola e acompanharem o progresso de seus filhos estimulando suas habilidades.

Já no segundo ano de PEI, é montada uma sala de atendimento educacional especializado, que contempla um conjunto de atividades e recursos pedagógicos e de acessibilidade para atender preferencialmente os alunos público-alvo da educação do módulo especial. É oferecido curso de educação financeira para famílias, professores e alunos. E, por fim, dá-se a transferência de conteúdo e a formação de redes de apoio.



O princípio de transferência de conteúdo é um dos principais diferenciais do programa. O objetivo é que ao final da implementação do PEI, a comunidade escolar tenha o conhecimento consolidado, de forma que a escola aproprie-se de todo o conteúdo para ficar independente da ONGD depois que o trabalho for finalizado. Além disso, replica-se o conhecimento para novos alunos, funcionários e professores. O foco é perpetuar o impacto em larga escala. O programa está totalmente alinhado com a LBI, com os princípios da ONU, da Unesco e da agenda para 2030. Durante todo o período de implementação, utiliza-se a metodologia de indicadores de desempenho (KPIs) para medição do seu impacto.

Indicadores de Desempenho do PEI



O PEI nas escolas é a razão da ONGD existir e é o principal da Turma do Jiló: levar o PEI para o maior número de escolas públicas Brasil a fora. É a semente que dá origem ao grande projeto social e que viabiliza uma efetiva inclusão da diversidade nas gerações futuras de forma orgânica e perene. *"Uma escola inclusiva é aquela que atende todos os seus alunos. Não é o aluno que se adapta à escola, é a escola que se adapta ao aluno"*, afirma Carola. Através do programa "Adote uma escola" diversas empresas já financiaram a execução do PEI em uma escola pública. Entre os vários parceiros da Turma do Jiló, destacam-se o Itaú Social, Instituto Cyrela e Projeto Serendipidade. Entre 2016 e 2022: 10 escolas públicas foram atendidas, mais de 10 mil alunos impactados, mais de 10 mil famílias impactadas, mil professores capacitados.

1.4 Projeto Piloto

Uma vez que a ONGD e seu PEI estavam prontos, restava agora ter um projeto piloto para aplicação prática em uma escola. A Turma do Jiló buscou uma parceria com o Ministério Público Estadual (MPE), pois este é o órgão que recebe as denúncias relativas às escolas, seja de bullying, violência escolar ou desrespeito aos direitos das pessoas com deficiência.

O MPE acolheu a causa e indicou o Colégio Municipal Professora Benedita Odette de Moraes Savoya, que fica na cidade de Santana de Parnaíba no Estado de São Paulo, tornando-se a primeira instituição de ensino a beneficiar-se com o programa da Turma.

A Turma do Jiló foi recebida de braços abertos e o resultado foi sensacional. Devido a implementação do PEI, a escola de Santana de Parnaíba conseguiu uma redução da taxa de evasão escolar de 37,5% para 0,5% e redução drástica no pedido de transferência de professores para outras escolas, além da redução quase a zero de denúncias e reclamações referentes a alunos com deficiência junto ao Ministério Público.



Carola e os alunos do Projeto Piloto

1.5 Inclusão e Diversidade somam

Há uma desordem quando se fala de educação inclusiva. Muitas pessoas imediatamente associam à causa da pessoa com alguma deficiência com o transtorno de aprendizagem. Mas é uma modalidade da educação muito mais direcionada aos direitos humanos e que reforça que cada ser é único. A neurociência embasa isso: não existe nenhum cérebro igual e todo cérebro é capaz de aprender. As *soft skills* também fazem parte da educação inclusiva.

Carola afirma que numa sala diversa, a aprendizagem de todos os alunos melhoram, tem menos violências atreladas ao bullying e ao preconceito em geral. Ao colocar 30 alunos sem nenhuma deficiência na sala de aula, não vão aprender da mesma maneira, no mesmo ritmo e nem com as mesmas fórmulas. Mas, se tiver pessoas com alguma deficiência naquela sala, o professor é levado a ensinar com diferentes estratégias e todo mundo aproveita essas inovações. Em suma, é com uma educação diversa que garante-se a todas as pessoas conviverem e aprenderem com equidade e com respeito à individualidade.

O mesmo pode-se aplicar no universo corporativo, como ensina Cox (1994) que aponta alguns

dos resultados primordiais na administração da diversidade: estimula a criatividade e a inovação; promove a flexibilidade organizacional; atrai e mantém os talentos mais destacados no mercado de trabalho; facilita a resolução de problemas e fortalece o reconhecimento que indivíduos de diversas origens, por possuírem talentos e habilidades distintas, contribuem para o avanço da empresa.

1.6 Passar do discurso à prática

Mesmo que a Lei de Cotas esteja em vigor desde 1991 no Brasil, o preconceito é fortemente presente na sociedade, com prevalência de uma visão assistencialista. Outro grande problema é a falta de formação das pessoas PcD. *"Temos no Brasil 45 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência e quase 80% dessas pessoas não são economicamente ativas, ou seja, elas não tiveram oportunidade de aprender para serem autônomas e participarem da sociedade"*, explica Carola, que completa: *"A Lei de Cotas, como qualquer ação afirmativa, precisa vir com apoio para que essas pessoas possam efetivamente exercer suas funções"*. De onde conclui-se que não deve-se pensar somente na obrigatoriedade de contratação, mas estar habilitado para o desenvolvimento do profissional com PcD e consolidar a mudança de cultura nas empresas.

Carola e Leonora relatam que muitas empresas não investem para promover o objetivo no qual a Lei de Cotas foi criada e só tomam alguma providência quando recebem um TAC (Termo de Ajuste de Conduta) emitido pelo Ministério Público ou quando há fiscalização do Ministério do Trabalho. Não é raro uma empresa contratar pessoas com deficiência apenas para cumprirem a obrigatoriedade da cota e não exigirem sequer o comparecimento ao trabalho.

É preciso educar o topo da incorporação para que a inclusão da diversidade não esbarre nos famosos riscos de *diversity washing*. O conceito de *diversity washing* é utilizado para descrever a prática de organizações que promovem uma imagem de inclusão e diversidade sem efetivamente implementar políticas concretas para fomentar a diversidade em seus ambientes

de trabalho (Baker et al. 2022). Essas empresas muitas vezes utilizam a diversidade como uma estratégia de marketing para melhorar sua reputação ou atrair um público mais diversificado, sem um compromisso genuíno com a inclusão e a equidade.

Leonora, relata uma situação frustrante: "*já aconteceu de em uma empresa, onde a TJ tem parceria sólida, mudar um diretor e com isso simplesmente pararem todos os projetos. Ou seja, no final das contas, era apenas uma pessoa que cuidava efetivamente da inclusão, que mantinha o projeto em pé. Essa pessoa sai e tudo desmorona*". É imperativo que as empresas, em particular seus líderes, consolidem a diversidade e a inclusão de forma efetiva na cultura organizacional e que os departamentos de Recursos Humanos e Marketing, compreendam a importância das ações afirmativas. Segundo um estudo publicado pela Harvard Business School, dados de 2022 revelam que a grande maioria das organizações ainda está num estágio inicial de evolução dos seus programas de DEI, mais concretamente numa fase de *compliance* (Washington 2022).

As empresas ainda têm muita dificuldade e resistência em investir no “S” do ESG. Em um artigo muito recente, publicado em 29 de novembro de 2023, pela Harvard Business Review intitulado “*Succeeding at the ‘Social’ Part of ESG*”, é destacado os desafios enfrentados pelas empresas na definição e execução de estratégias sociais eficazes, especialmente em comparação com as áreas de sustentabilidade e governança. Enquanto esforços ambientais e processos de transparência são mais tangíveis, as iniciativas sociais muitas vezes carecem de definição clara e mensuração de impacto.

O texto expõe, ainda, os desafios do desenvolvimento de uma estratégia social eficaz, a partir do Índice Kearney de Desempenho Social (KISP). Num inquérito recente a 602 empresas foi identificado que menos de metade das empresas mede o impacto económico dos seus projectos sociais e apenas um terço obtém ajuda de especialistas externos para implementar as suas iniciativas sociais. E mesmo numa das partes mais visíveis da agenda social - diversidade,

equidade e inclusão (DEI) - as empresas não estão tão avançadas como se poderia pensar, com 27% a declararem não ter qualquer estratégia e outros 20% a indicarem apenas estratégias na DEI para atender a uma demanda pontual, ou seja, isso indica que essas empresas não desenvolveram uma abordagem sistemática ou abrangente para promoverem a DEI em seus ambientes de trabalho e que, para abordarem essas questões de maneira mais consistente ao longo do tempo, as empresas precisam adotar estratégias mais estruturadas.

Entretanto, a pauta ESG está a evoluir dentro das empresas, muito devido à aprovação da Agenda 2030, onde mais de 16 mil participantes, entre empresas e organizações, distribuídos em 70 redes locais, que abrangem 160 países, aderiram ao UN Global Compact, sendo hoje a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, baseado em declarações e convenções das Nações Unidas. O Pacto Global é uma chamada para as organizações alinharem suas estratégias e operações no desenvolvimento de ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Como nos explica a Leonora *“na teoria, há excelentes iniciativas para o compromisso, mas na prática, as empresas ao depararem-se com os custos de um projeto a longo prazo, acabam elegendo projetos menores e pontuais para lançamento em seus relatórios anuais.”*

Porém, cada vez mais as empresas estão percebendo a necessidade de promoverem mais iniciativas alinhadas ao ESG, visto a importância da reputação da empresa no *engagement* e na retenção de talentos, especialmente na geração Z. Esta geração demonstra uma consciência social, talvez influenciada pelos amplos segmentos multirraciais (Turner 2015) e pela sua ênfase na diversidade (Tulgan 2013).

Na sociedade civil, também observa-se muita reação, pois actualmente o próprio colaborador que sofre racismo e maus tratos, promove as denúncias, inclusive, com divulgação nas mídias sociais. Então, quando ocorrem esses casos, as empresas procuram a Turma do Jiló em busca de uma reparação da imagem após a super exposição negativa.

1.7 O desafio

Apesar dos obstáculos, a Turma do Jiló caminhava em ritmo de ascensão. Mas, em março de 2020 chega a pandemia e com ela a suspensão quase total das receitas. Isto porque as principais fontes de renda numa ONGD costumam ocorrer através de doações e patrocínios. E, para combater os efeitos pandêmicos, a grande maioria das empresas passa a destinar sua ajuda para temas voltados à saúde e à emergência social. As escolas estavam fechadas e as próprias empresas que patrocinavam não sabiam o que ia acontecer. Uma delas, que apadrinhou o PEI numa escola, faliu ainda em 2020.

Em agosto de 2020, deu-se o ápice da crise, sendo o momento mais dramático. A Turma do Jiló ia fechar por falta de verbas, pois os recursos que tinham em caixa seriam usados para pagar os colaboradores e evitar desligamentos numa situação pandêmica. A Carola juntamente com seu *board*, tinha que lidar com infinitas dúvidas e nenhuma certeza. *“E agora? Vamos conseguir chegar até o final do ano? Como iremos ultrapassar a pandemia? O que podemos fazer para transformar a crise em oportunidade? Como podemos ser autossustentáveis?”*

2. Parte B

2.1 A Reestruturação

Foi feita uma reunião emergencial do *board*, pois a conclusão era de que não iam conseguir chegar até o final de 2020. Os conselheiros chegaram a pensar em entrar com recursos próprios para ao menos chegarem até o final do ano, mas a forte probabilidade de que as escolas sequer voltariam a reabrir no ano seguinte, os fizeram desistir da idéia e foram dormir com essa angústia. A direção executiva já vinha percebendo que as empresas estavam muito desassistidas em relação aos temas de inclusão e diversidade, o que os levou a contratarem uma Diretora para Novos Negócios em junho de 2019. E, agora, diante da falta de perspectiva sobre o término da pandemia, decidiram priorizar a criação de novos produtos para atendê-las e concentraram-se em dar enfoque total na ampliação de seus serviços para além do PEI.

O Conselho Consultivo percebeu que se embalassem o conhecimento de um outro jeito, conseguiriam uma boa receptividade como prestadores de serviço para o mundo corporativo e decidem expandir sua atuação nesse universo, com o intuito de ganhar escala e deixar de ser dependente de terceiros para a continuidade do seu principal propósito: levar o PEI para o maior número de escolas públicas Brasil a fora.

A solução encontrada para a sobrevivência foi evoluir de um modelo de Projeto Social que era dependente de patrocínios e doações, para um Negócio Social com diversos produtos e autossustentável. A reestruturação como um negócio social evolui e, em meados de 2021, o *board* decide que a gestão executiva seria compartilhada. Então, a Leonora deixa a função de Diretora de Novos Negócios para assumir a função de Co-CEO juntamente com a Carola.

A Carola teve a humildade de reconhecer que, para o novo ciclo de reestruturação dar certo e alcançarem uma expansão massiva para o público corporativo, era necessário agregar novas capacidades técnicas e outras habilidades, tais quais as contidas num perfil mais técnico e executor como o da Léo. A Carol tem as ideias e é a voz da Turma, já a Léo executa e trabalha

nos bastidores.

Quanto caminho trilhado e tantos frutos colhidos..., mas o João vem a óbito em novembro de 2021. Foi a segunda vez que a Carola questiona a existência da sua organização. Mas ela logo entende que o seu “João Jiló” permaneceria vivo através da sua Turma, atuando pela luta de milhares de Joãos que sofrem com a exclusão diariamente.

2.2 O Agora Grupo TJ

Dando continuidade na sua reformulação, o *board* identifica a necessidade de dar nova roupagem, com o objetivo de melhorar a sua identidade e comunicação junto as empresas.

Assim, é feita uma consultoria com a agência de publicidade (*pro bono*) e identifica-se que o nome "Turma do Jiló" funciona muito bem nas escolas, mas causava estranhamento no mundo corporativo. Só que a provocação da agência foi a seguinte: a adequação pode ser simplesmente uma mudança de logomarca ou uma mudança de estratégia e, então, escolhem a segunda opção, com mudança na estrutura da ONGD.

Em 2023, é criado o Grupo TJ, que passa a englobar dois segmentos com equipas distintas: o educativo “Turma do Jiló” e o corporativo “Todos Juntos”. Ambos com os mesmos princípios e a metodologia 360. Um ecossistema de ações inclusivas voltadas para temas da diversidade e suas interseccionalidades. Essa transição vem acontecendo dentro do tempo e verba possíveis, aspectos estes sempre desafiadores no terceiro setor, mas o novo conceito já é uma realidade e foi apresentado durante um grande jantar beneficente com a presença de muitos empresários e parceiros em junho deste ano. Um dos grandes trunfos do Grupo TJ e que tem destaque no discurso de apresentação junto ao público corporativo, é o chamado “Duplo Impacto”: todo o lucro da venda dos produtos de inclusão para as empresas é revertido para o PEI nas escolas públicas. Ou seja, ao contratar uma consultoria que vai impactar positivamente a empresa e alinhada a agenda ESG, está automaticamente investindo na melhoria da educação do país.



Hoje, é oferecido pelo “Todos Juntos” os seguintes produtos personalizáveis para atender as necessidades e expectativas de cada organização:

- Censo das diversidades da empresa;
- Avaliação de situação e cultura;
- Programa educacional em inclusão e diversidade;
- Desenvolvimento inclusivo de produtos e serviços;
- Consultoria e/ou avaliação de projetos de diversidade e inclusão;
- Gestão de comunicação;
- Consultoria para mercado publicitário e audiovisual;

Em termos gerais, de 2015 até Julho de 2023, o agora Grupo TJ já conseguiu impactar mais de 117.000 pessoas por meio dos projetos, transformando escolas e empresas em espaços mais igualitários e acolhedores para todos. Desde o segundo semestre de 2023, o grupo consegue afirmar que conquistou a tão sonhada e perseguida autossustentabilidade e já auto-financia o projeto de implementação do PEI em duas escolas. O Grupo TJ foi contratado pela Organização Ibero-Americana dos Estados para colaborar com a educação do Estado de São Paulo. E, até o final do ano de 2024, espera-se que 4.5 milhões de alunos e 250 mil professores e 68 mil funcionários recebam a colaboração do trabalho da Turma do Jiló.

Trata-se de uma história linda de sucesso pessoal e profissional, onde comprova-se que é

possível um projeto social passar a ser um negócio social sem perder-se ou mesmo afastar-se do seu propósito, princípios e valores. *“Queremos fazer cada vez mais para que, um dia, possamos viver no mundo em que tanto sonhei: um mundo inclusivo e diverso no qual ninguém fique para trás”* – Carola Videira.

A história da Turma do Jiló desperta o sentido da vida em sua mais pura essência: que somos únicos e incomparáveis, mas não sobrevivemos sozinhos. Fazer desse entendimento um propósito, transformando desafios em oportunidades, é potente e transformador. Que este estudo de caso sirva de inspiração para todos que desejam contribuir por um lugar sem exclusão.

3. Teaching Note - Turma do Jiló

3.1 Resumo do caso

Este caso apresenta a história de uma mãe, que a partir da sua experiência traumática no ambiente escolar com seu filho, portador de uma síndrome rara, decide parar de chorar e parte para a ação ao criar em 2015 uma ONGD chamada Turma do Jiló, sem fins lucrativos, com o objetivo de desenvolver um programa de educação inclusiva em escolas públicas para que todos os alunos, independentemente de suas características físicas ou intelectuais, consigam atingir ao máximo seu potencial de desenvolvimento e aprendizagem.

Ao longo de 5 anos, seu propósito estava a ser atingido com sucesso, além de ganhar cada vez mais visibilidade no ambiente corporativo devido às suas múltiplas iniciativas e parcerias, assim como reconhecimento e relevância em virtude das premiações e selos de qualidade conquistados.

Mas, em Março de 2020 chega a pandemia de covid-19 e instala-se uma crise sem precedentes. Há de fato o risco iminente de não mais sobreviver, o que exige da sua fundadora Carola e do Conselho da sua ONGD uma reorganização empresarial profunda.

Em agosto de 2020, dá-se o ápice da crise, sendo o momento mais dramático para a Turma do Jiló que estava prestes a fechar por falta de verbas, visto que, os recursos que tinham em caixa seriam usados para pagar os colaboradores e evitar desligamentos numa situação pandêmica.

3.2 Metodologia

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as duas CEOs da Turma do Jiló. Cada entrevista teve duração média de 2h, através de um roteiro com questões sobre trajetória e motivação pessoal e profissional, perfil de liderança, percepções e visões sobre a realidade das pessoas com deficiência, os principais desafios e conquistas do empreendedorismo social no âmbito da inclusão e diversidade, abrangendo as dimensões

económicas e sociais dos entrevistados. Além de consultas a relatórios, documentos, estudos de casos e livros, interação com entrevistas em mídias sociais sobre a TJ, sua fundadora e o tema em geral.

3.3 Objetivos de aprendizagem

O presente estudo de caso foi desenvolvido para criar uma discussão em sala de aula sobre como um projeto social pode passar a ser um negócio social sem se perder ou se afastar do seu propósito inicial. Mediante este cenário, podemos:

- Analisar os casos de sucesso de iniciativas que viabilizaram essa transição, identificando os elementos-chave do processo;
- Examinar a importância da gestão eficaz de stakeholders no contexto da transformação de um projeto social em um negócio social, identificando as estratégias para envolver e equilibrar as necessidades e expectativas de diferentes partes interessadas, incluindo comunidades, investidores, colaboradores e parceiros;
- Analisar a importância do crescimento da agenda ESG no mundo corporativo e como práticas de responsabilidade social podem ser incorporadas para impulsionar o impacto social positivo e a viabilidade financeira do empreendimento.
- Explorar estratégias e processos organizacionais, incluindo novos modelos de receitas e parcerias estratégicas, num contexto em que os objetivos sociais e econômicos devem coexistir;
- Discutir desafios éticos e práticos associados à transformação de um projeto social em um empreendimento que gere sustentabilidade ao negócio e autonomia financeira;
- Refletir sobre o perfil da liderança de topo para negócios sociais;
- Refletir sobre os estágios de implementação de iniciativas de DEI e a relevância de uma cultura organizacional para atingir sustentabilidade da DEI.

3.4 Proposta de Perguntas do exercício / dinâmica para uma sessão

- **Que vantagens existem para as empresas ao investir no “S” da agenda ESG?** Após discussão entre os participantes, o instrutor poderá apresentar um conjunto de dados, tais como:

a) Retorno Financeiro e Reputação

A pesquisa “Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural” (Instituto Ethos, 2000), realizada pela *Conference Board of Canada* constatou que organizações diversas podem alcançar resultados financeiros melhores. Por meio de um estudo no ano de 1993, a consultoria norte-americana *Covenant Investment Management* revelou, que as cem organizações com as melhores práticas de igualdade registraram retornos anuais de 18,3% ao longo de cinco anos, enquanto as cem com as piores práticas alcançaram retornos de apenas 7,9% no mesmo período.

Uma pesquisa feita pela Universidade de Houston, nos Estados Unidos, demonstrou que organizações que adotaram práticas de diversidade apresentaram uma performance superior em comparação com aquelas que não incorporaram a diversidade em suas culturas organizacionais. As justificativas incluem o acesso a novos segmentos no mercado, o aumento da produtividade dos colaboradores e a ampliação dos níveis de criatividade resultantes da heterogeneidade de experiências individuais (Cox 1991; Eron 1995; Thomas and Ely 1996). Do ponto de vista dos negócios, a diversidade "conduz a uma vantagem competitiva" (Cox and Blake 1991, 45).

b) Retenção da Geração Z

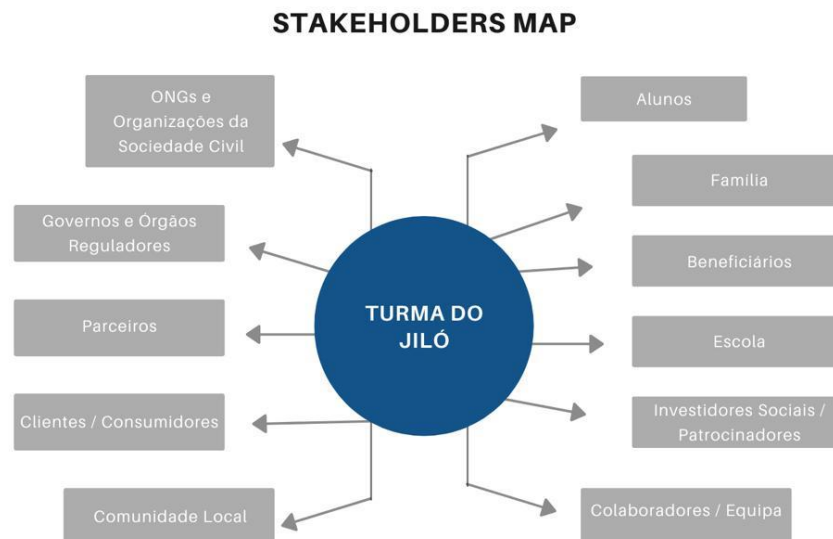
Adotar práticas e estratégias voltadas para a Diversidade e Inclusão têm ganho proeminência nas plataformas de mídia corporativa, refletindo numa corrida acelerada para atrair e reter

novos talentos, especialmente da geração Z, que é conhecida pelo seu compromisso com a diversidade e inclusão. Conforme revelado por uma pesquisa da ManPower em 2023, 68% dos profissionais dessa geração expressam insatisfação com o avanço que suas organizações tem feito no desenvolvimento de um ambiente de trabalho verdadeiramente diversificado e inclusivo.

c) Benefícios para as equipas

Estudos indicam que a inteligência coletiva de uma equipa é mais de duas vezes mais importante do que a inteligência dos membros individuais para determinar o desempenho da equipa e que a diversidade de género prevê maior inteligência coletiva. Outras investigações indicam que quando os grupos são racialmente mistos, eles se envolvem em menos pensamento de grupo (Williams and Dolkas 2022).

- Identifique os principais stakeholders que devem ser envolvidos para o sucesso da estratégia de sustentabilidade no caso de Turma do Jiló:



- Identifique os KPI's utilizados pela Turma do Jiló para medição do desempenho do PEI:

Neste ponto, o instrutor poderá discutir a relevância de indicadores de resultado e de processo, para além de identificar as métricas discutidas no caso. Muitas empresas presumem que as métricas de diversidade são todas sobre a "contagem" - quantas mulheres, pessoas de cor e talvez membros de outros grupos sub-representados. Essas são métricas de resultado e são importantes. São um bom indicador de preconceito. Mas as métricas de resultados indicam se a organização tem ou não um problema, não onde ele o problema está ou qual a sua origem. Logo, as organizações devem adotar métricas de processo através da análise dos principais processos de gestão: recrutamento, avaliação de desempenho, promoções, entre outros. Por exemplo, enquanto que “não temos mulheres suficientes em funções de liderança” é uma análise / métrica de resultado, a métrica de processo poderá indicar que a origem deste resultado é um “*bias* no processo de promoção no qual as mulheres levam mais tempo a serem promovidas do que os homens” (Williams and Dolkas 2022).

- De que forma pode uma organização como a Turma do Jiló conquistar a autossustentabilidade? (O instrutor poderá utilizar o modelo do duplo impacto apresentado no caso).

- Quais os desafios comuns enfrentados na transição de projetos sociais para negócios sociais.

A redefinição do paradigma das organizações sociais civis, a partir da transformação do assistencialismo em empreendedorismo, é considerado para muitos autores como o desafio primordial dos nossos tempos para as entidades que atuam no cenário social (Community Wealth Ventures 2003). A indagação que surge é se as ONGDs estão preparadas para abraçar o desafio do empreendedorismo social. Sob essa perspectiva, impõem-se numa transformação na cultura organizacional, funcionando como uma extensão da oportunidade econômica. Isso torna mais clara e focada a direção que a organização deve seguir, capacitando-a oferecer ideias

e ideais para um público consideravelmente mais abrangente (Strickland 2003). De acordo com o recente artigo, publicado em 29 de novembro de 2023, pela Harvard Business Review intitulado “*Succeeding at the ‘Social’ Part of ESG*”, apenas 5% das empresas têm uma estratégia social avançada, com mais de 90 pontos no Índice de Desempenho Social Kearney (KISP). Essas empresas bem sucedidas oferecem cinco lições do que deve ser feito:

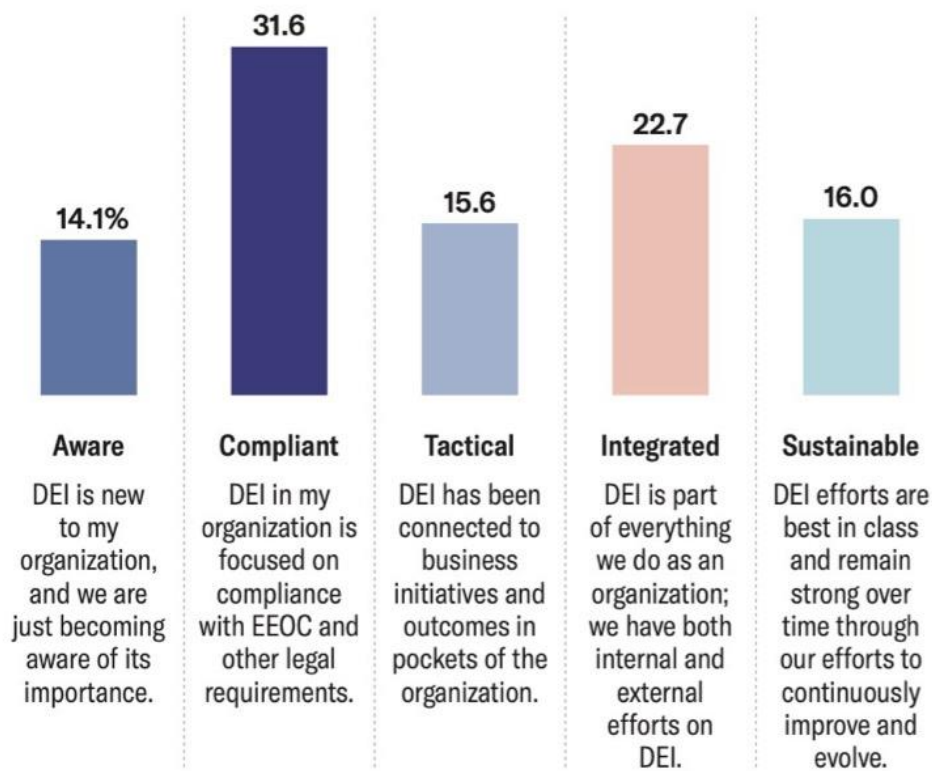
- 1- **Alinhamento Estratégico:** as iniciativas sociais mais eficazes estão alinhadas com as estratégias já existentes na empresa, capitalizando em conhecimentos, contatos e reputação.
- 2- **Envolvimento das Partes Interessadas Externas:** obter feedback da comunidade beneficiada é essencial para garantir a relevância e eficácia das iniciativas sociais.
- 3- **Abordagem Multidimensional:** empresas de destaque não se limitam a doações, mas exploram diversas formas de impacto social.
- 4- **Consulta a Especialistas Externos:** recorrer a ONGDs e consultorias externas aumenta a eficácia na definição e implementação de programas sociais.
- 5- **Medição Adequada do Impacto:** A maioria das empresas mede indicadores superficiais, mas poucas avaliam o impacto econômico real. A sugestão é adotar a métrica do Retorno do Investimento Social (SROI) para compreender o valor econômico gerado por iniciativas sociais.

O instrutor poderá ainda questionar sobre a cultura organizacional adequada para a implementação de estratégias de DEI e a importância da construção de uma estratégia integrada e de longo prazo. Para tal, poderá ser utilizada a framework criada por Washington e publicada pela Harvard Business Review em 2022:

A Snapshot of Companies' DEI Progress

A 2022 survey conducted in partnership with Slack's Future Forum asked more than 10,000 knowledge workers across six countries to evaluate their companies' DEI performance. Nearly a third of organizations are stuck in the compliant stage, the study revealed.

Which of the following statements best describes your company's approach to diversity, equity, and inclusion?



4 Bibliografia

Acnur. *Empoderando Refugiadas*. 5. ed. 2020-2021. <https://www.acnur.org/portugues/wp-content/uploads/2022/02/Edicao-5.pdf>.

A Voz Trabalhadora. “Educação Inclusiva - Carolina Videira - Turma do Jilo.” YouTube, September 23, 2021. Video, 9:25. <https://www.youtube.com/watch?v=4Uvp2OOf9Vc>.

Baker, Andrew, Larcher David F, McClure Charles, Saraph Durgesh, Watts Edward M. “Diversity Washing.” *Chicago Booth Research Paper*, no. 22-18 (August 2023): 1-61. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4298626.

Bovis, Beth. “Succeeding at the ‘Social’ Part of ESG.” *Harvard Business Review*, November 27, 2023. <https://hbr.org/2023/11/succeeding-at-the-social-part-of-esg>.

Câmara dos Deputados. “Acessibilidade na Câmara.” TV Câmara, Video, 5:46. Accessed October 30, 2020. <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/gestao-na-camara-dosdeputados/responsabilidade-social-e-ambiental/acessibilidade/o-programa/glossario.html>.

Cox Jr, Taylor H. *Cultural Diversity in Organizations: Theory Research & Practice*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

DIAS, A. Por uma Genealogia do Capacitismo: da Eugenia Estatal a Narrativa Capacitista Social. In: Anais do I Simpósio Internacional de Estudos sobre a Deficiência – SEDPCD/DIVERSITAS/USP LEGAL; 2013, June 19-21; São Paulo, Brazil. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013. <https://diversitas.fflch.usp.br/sied>.

FecomercioSP. “Empregadores Encontram Desafios para Cumprir Lei de Cotas.” *FECOMERCIO-SP*, August 21, 2018. <https://www.fecomercio.com.br/noticia/empregadores-encontram-desafios-para-cumprir-lei-de-cotas>.

Fundação Casa. “Fundação Casa e Escola de Impacto Celebram Parceria para Capacitar Jovens.” *Fundação Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente (CASA)*, January 12, 2022. <https://fundacaocasa.sp.gov.br/index.php/fundacao-casa-e-escola-de-impacto-celebram-parceria-para-capacitar-jovens/>.

Global Compact Network Portugal. “Os Dez Princípios.” Accessed December 12, 2023. <https://globalcompact.pt/index.php/pt/un-global-compact/os-dez-principios>.

Grupo Turma do Jiló. Accessed May 1, 2023. <https://grupotj.org/>.

Há Limites. “Empresas Precisam Ser Mais Inclusivas, Diz Empreendedora Social.” *Há Limites*, August 15, 2022. <https://halimites.com.br/empresas-mais-inclusivas/>.

Instituto Cyrela. “Turma do Jiló: Quanto Vale Investir na Educação Inclusiva?” Accessed May 13, 2023. <https://institucyrela.org.br/turma-do-jilo-quanto-vale-investir-na-educacao-inclusiva/>.

Instituto Ethos. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>.

Jacob, Paula. “Conheça Carolina Videira, a Mulher que Está Revolucionando a Inclusão na Educação: Idealizadora do Turma do Jiló, Ela Já Ganhou Prêmio da Prefeitura de São Paulo e Reconhecimento da ONU.” *Glamour Lifestyle*, November 28, 2019. <https://glamour.globo.com/lifestyle/noticia/2019/11/conheca-carolina-videira-mulher-que-esta-revolucionando-inclusao-na-educacao.ghtml>.

Marques, Jairo. “Luta por Filho Faz de Mãe Ativista por Inclusão na Escola e na Vida.” *Folha de S. Paulo*, September 13, 2022. <https://www1.folha.uol.com.br/folha-social-mais/2022/09/luta-por-filho-faz-de-mae-ativista-por-inclusao-na-escola-e-na-vida.shtml>.

Organização das Nações Unidas no Brasil. “Com Deficiência e Empoderadas: Refugiadas e Migrantes São Capacitadas para o Mercado de Trabalho: Com Apoio da ONU, Mulheres Venezuelanas com Deficiência Recebem Cursos de Capacitação Profissional em Boa Vista.” *Instituto Ethos*, January 13, 2021. <https://www.ethos.org.br/cedoc/com-deficiencia-e-empoderadas-refugiadas-e-migrantes-sao-capacitadas-para-o-mercado-de-trabalho-no-brasil/>.

Pacto Global. “Projeto Empoderando Refugiadas Realiza Formatura de Mulheres em Boa Vista e Curitiba.” *Pacto Global Rede Brasil*, December, 2022. <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/620/projeto-empoderando-refugiadas-realiza-formatura-de-mulheres-em-boa-vista-e-curitiba>.

Quaglio, Marcos Honori, Castro Adriana Sperandio Ventura Pereira de, Rodrigues Alexandro dos Santos, and Contin Neri Rodrigues. “Liderança Situacional – uma Abordagem Teórica a Partir do Modelo de Hersey e Blanchard.” *Produção & Engenharia* 7, no. 1 (2015): 575-586. <https://periodicoshomolog.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28770/19667>.

ROBBINS, Stephen P, JUDGE Timothy A, and SOBRAL Filipe. *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

STRICKLAND JR, and William E. “Entrepreneurship and the Nonprofit World.” In *Community Wealth Ventures. Powering Social Change: Lessons on Community Wealth Generation for Nonprofit Sustainability*. Washington DC: Community Wealth Ventures, 2003. 122p.

Turma do Jiló. “A Verdadeira Inclusão Escolar!” Facebook, December 4, 2017. Video, 3:59. <https://www.facebook.com/watch/?v=740174419506511>.

Turma do Jiló. “Empoderando Refugiadas da ONU - Vlog Jiló na Rua #01.” YouTube, March 28, 2023. Video, 9:40. <https://www.youtube.com/watch?v=e2BEHFkyVqw&authuser=0>.

Turma do Jiló. Instagram, December, 2023. <https://www.instagram.com/turmadojilo/>.

Turma do Jiló. LinkedIn, December, 2023. https://br.linkedin.com/company/turma-do-jilo?trk=public_profile_topcard-current-company.

Turma do Jiló. “Melhores Momentos 3º Jantar Beneficente da Turma do Jiló 2023.” YouTube, October 5, 2023. Video, 28:42.
<https://www.youtube.com/watch?v=2GN6KD6ezfE&authuser=0>.

Turma do Jiló. “Relatório de Atividades: 2022.” Accessed January 10, 2023.
<https://drive.google.com/file/d/1T2Cc4RJOZ2foY-BPouzprYZ4PuHvbGxu/view>.

Ventura, Luiz Alexandre Souza. “Turma do Jiló e a Verdadeira Inclusão na Escola: Projeto Criado em 2015 Fortalece a Educação Inclusiva em Escolas Públicas: Mais de 7,5 mil Estudantes e Professores Já Foram Beneficiados: Iniciativa Ganhou Prêmio da Prefeitura de São Paulo e Reconhecimento na ONU.” *O Estado de S. Paulo*, June 17, 2019.
<https://www.estadao.com.br/brasil/vencer-limites/turma-do-jilo-e-a-verdadeira-inclusao-na-escola/>.

Videira, Carolina. “Carola Videira em ‘a Inclusão é uma Luta de Todos’.” Interview by Geyze Diniz, *Podcast Plenae*, March 6, 2023. Audio, 18:24. <https://plенаe.com/para-inspirar/carola-videira-em-a-inclusao-e-uma-luta-de-todos/>.

Videira, Carolina. “Diversidade e Inclusão com Carola Videira e André Naves.” Interview by André Naves. YouTube, August 1, 2023. Video, 32:45.
<https://www.youtube.com/watch?v=CpJEx7FNzwI>.

Videira, Carolina. “Família como propósito e inclusão como legado.” Interview by Canal Desnegócio: Empreenda do seu Jeito. YouTube, April 4, 2023. Video, 1:33:24.
<https://www.youtube.com/watch?v=Q85PPBuCoh0>.

Videira, Carolina. Instagram, December, 2023. <https://www.instagram.com/carolavideira/>.

Videira, Carolina. LinkedIn, December, 2023. <https://br.linkedin.com/in/carolina-videira-ella-she-ella-b6104918>.

Videira, Carolina. “Turma do Jiló: Quando uma Síndrome Desconhecida Inspira a Luta pela Inclusão.” Interview by Mariana Kupfer, YouTube, AMAR por Mariana Kupfer, November 8, 2017. Video, 12:53. <https://www.youtube.com/watch?v=Ppcx4vafTwc>.

Videira, Carolina, Túlio Marco, and Lara Ângela Dariva. “#35 – Educação Inclusiva.” Interview by Adriana de Barros, *Educa Podcast*, April, 2021. Audio, 42:43.
<https://open.spotify.com/episode/2n8IxOughmGhu1K71hHDJx>.

Washington, Ella F. “The Five Stages of DEI Maturity”, *Harvard Business Review*, November-December, 2022. <https://hbr.org/2022/11/the-five-stages-of-dei-maturity#:~:text=When%20they%20understand%20which%20stage,tactical%2C%20integrat ed%2C%20and%20sustainable>.

Williams, Joan C., and Dolkas Jamie. “Data-Driven Diversity: To Achieve your Inclusion Goals, Use a Metrics-Based Approach”, *Harvard Business Review*, March-April, 2022. <https://hbr.org/2022/03/data-driven-diversity>.