

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Inovação e  
Empreendedorismo da Nova School of Business and Economics.

**Empreendedorismo Educacional: Ideação e validação de um Modelo de Intervenção  
Educativa para alunos com perfil de risco de retenção escolar**

Liliana Sofia dos Reis Cruz de Pereira de Melo | 62033

Work project desenvolvido com supervisão de:

Maria João Rodrigues

31/10/2014

## **Resumo**

O Modelo de Negócio Social “Turma Z” visa motivar para a aprendizagem em contexto escolar alunos, menores de 15 anos, com sinais de risco escolar, contribuindo para o seu prosseguimento de estudos e evitando a futura retenção escolar, abandono ou entrada em percursos educativos de difícil retorno às vias mais regulares do ensino. A validação do Modelo de Negócio foi efetuada através de entrevistas a 10 potenciais parceiros e 22 *stakeholders*. Prevê-se que a “Turma Z” seja o primeiro produto da “Metamorfose” uma associação de impacto social que tem por missão encontrar novos caminhos para o ensino público em Portugal.

**Palavras-chave:** modelo de intervenção educativa; insucesso escolar; inovação na educação; empreendedorismo educacional.

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

# Índice

<b>1</b>	<b>ENQUADRAMENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Investigação Primária</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>EMPREENDEDORISMO SOCIAL DE IMPACTO: MODELO DE INTERVENÇÃO EDUCATIVA “TURMA Z”</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>Modelo de Negócio Social</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Problema</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Solução</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Vantagem injusta</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Missão, objetivos, medidas de impacto, resultados e métricas chave</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Proposta de Valor Social da Turma Z</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.6</b>	<b>Clientes e beneficiários</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.7</b>	<b>Canais e envolvimento entre clientes e beneficiários</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1.8</b>	<b>Atividades-Chave</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.9</b>	<b>Recursos-Chave</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.10</b>	<b>Stakeholders</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1.11</b>	<b>Estrutura de Custos da Turma Z e fonte de receitas</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>25</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>28</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>31</b>
	<b>Anexo 1: Fatores que favorecem a motivação e performance acadêmica de alunos em risco escolar. Fonte de inspiração para o desenho do produto Turma Z.</b> .....	<b>32</b>
	<b>Anexo 2: Ofertas do sistema de educação português na escolaridade obrigatória</b> .....	<b>34</b>
	<b>Anexo 3: Apresentação do Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”</b> .....	<b>35</b>
	<b>Anexo 4: Posicionamento estratégico da Associação “Metaformose – Educar para a Transformação”</b> .....	<b>51</b>
<b>1</b>	<b>Destinatários</b> .....	<b>51</b>
<b>2</b>	<b>Sonho e razão de ser</b> .....	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>Missão, Visão e Valores</b> .....	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>Problemas que a associação visa responder</b> .....	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Objetivos da marca</b> .....	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Análise SWOT da marca “Metamorfose”</b> .....	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Análise de concorrência</b> .....	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>Estratégia de implementação da Associação</b> .....	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Insights</b> .....	<b>58</b>

<b>10</b>	<b>Benefícios</b> .....	<b>59</b>
<b>11</b>	<b>Reason Why</b> .....	<b>59</b>
<b>12</b>	<b>Reason to believe</b> .....	<b>60</b>
<b>13</b>	<b>Core consumer question</b> .....	<b>60</b>
<b>14</b>	<b>Brandwheel</b> .....	<b>60</b>
<b>15</b>	<b>Logotipo</b> .....	<b>61</b>
<b>16</b>	<b>Estrutura de custos e de receitas</b> .....	<b>62</b>
	<b>Anexo 5: Entrevistas realizadas para validação da ideação da “Turma Z” e da Associação “Metaformose”</b> .....	<b>65</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 2 - Modelo de Intervenção Educativa "Turma Z"</b> .....	<b>14</b>
---	-----------

## **INDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1 Modelo de Negócio Social da "Turma Z"</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabela 2 - Monitorização e avaliação da Turma Z (primeiro ano)</b> .....	<b>16</b>
<b>Tabela 3 – Exemplos de escolas públicas e privadas que adotaram algumas práticas inovadoras...</b>	<b>18</b>
<b>Tabela 4 - Estrutura de custos da Turma Z</b> .....	<b>24</b>
<b>Tabela 5 - Estrutura de receitas Turma Z</b> .....	<b>25</b>

## **1 ENQUADRAMENTO**

Recorda-se de um ex-colega de escola que, não se adaptando ao modelo de ensino tradicional, tenha ficado desmotivado com a escola, desestabilizado o ambiente escolar e, eventualmente, alvo de retenção ou abandono escolar?

É a pensar neste perfil de aluno que criámos a “Turma Z” - um Modelo de Intervenção Educativa que propõe transformar a Escola e transformar os Alunos!

O Modelo de intervenção “Turma Z”, passível de ser aplicado em qualquer escola, assenta numa nova arquitetura de sala de aula, num novo tipo de horário e num modelo de ensino dinâmico, complementado com uma aposta nas competências socioemocionais dos alunos.

A Turma Z é o primeiro produto da associação de impacto social “Metaformose – Educar para a Transformação”. A missão da associação é encontrar novos caminhos para que os alunos se sintam motivados com o seu percurso de aprendizagem no ensino público em Portugal e capacitados para atuar no mundo global em constante mudança.

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Metodologia**

Foram utilizados métodos primários e secundários de investigação para apoiar a ideação e validação do modelo de negócio social “Turma Z”.

Na primeira fase, recorreu-se a métodos de investigação secundários, sobretudo revisão bibliográfica, acerca da problemática social, da necessidade de soluções, das lacunas do sistema educativo português e dos fatores que potenciam a melhoria das aprendizagens dos alunos. O Anexo 1 apresenta os fatores que, segundo vários investigadores, favorecem a motivação e a performance académica de alunos em risco escolar. Tais fatores serviram de inspiração para uma primeira ideação do desenho do produto “Turma Z”.

Na segunda fase, recorreu-se a métodos de investigação primários, nomeadamente a entrevistas não estruturadas, para a sua validação. O produto foi sendo reformulado com o avançar das entrevistas, de forma a melhor responder aos requisitos externos identificados.

A terceira fase recorreu novamente a métodos secundários. Em primeiro lugar, à análise de dados para determinar a escola que reúne os dados estatísticos mais adequados à implementação do Produto Mínimo Viável. Em segundo lugar, a uma análise bibliográfica para fundamentar a opção de Modelo de Negócio Social adotado.

### **2.1.1 Investigação Primária**

Realizou-se um total de 32 entrevistas não estruturadas com os seguintes *stakeholders*:

- 9 potenciais prestadores de serviços para a Turma Z - Associação Surf Social Wave; Happy Code; Tribo de Palco; Windfamily; Vasco Ludgero; Associação Check-In Cooperação e Desenvolvimento; Escola de Surf Surfin; Divisão de Empregabilidade e Promoção de Talento da Câmara Municipal de Cascais; 1 tutor da área das ciências sociais.
- 23 outros *Stakeholders*:
  - Enquadramento legal da Turma Z: 1 Diretor de Programas Educativos da Direção-Geral de Educação;
  - Atratividade do produto para potenciais clientes: 2 chefes de Divisão do Departamento de Educação das Câmaras Municipais de Sintra e Cascais;
  - Atratividade do produto para os utilizadores finais/beneficiários: 2 alunos com o perfil indicado para turma Z e 3 Encarregados de Educação;
  - Adequabilidade do produto para os canais de distribuição: 4 Diretores de Agrupamentos de Escolas: 2 do concelho de Cascais (1 Agrupamento de Escola sem política de retenção e 1 Agrupamento de Escola com política de retenção), 1 do concelho de Lisboa e 1 Concelho de Oeiras;

- Aceitação do produto por interlocutores chave: 4 Professores dos concelhos de Cascais, Sintra, Oeiras e Lisboa;
- Adequabilidade do produto para alunos em risco escolar: 1 coordenadora de Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) e psicóloga escolar;
- Adequabilidade do modelo de organização e governação que detém e comercializa o produto: 3 empreendedores sociais (fundadores de associações sem fins lucrativos);
- Adequação da estrutura de custos: 1 profissional da área financeira;
- Validação do potencial de acesso a fonte de financiamento: 1 Diretor de Escola de Lisboa;
- Sinalização e encaminhamento de profissionais com o perfil de tutores/mentores para a Turma Z: 1 Teach for Portugal.

A abordagem inicial com os parceiros e *stakeholders* foi efetuada através de contacto telefónico ou email, solicitando o agendamento de uma entrevista com uma duração prevista de 20-30 minutos. Cerca de metade das reuniões realizaram-se em modo presencial, realizando-se as restantes em modo remoto (*teams, google meet, videochamada, telefone*). Este trabalho respeitou as considerações éticas, tendo os entrevistados sido informados do propósito, da natureza e do âmbito da investigação.

O Anexo 5 contém uma relação detalhada das reuniões realizadas, incluindo datas, perfil do entrevistado, feedback e ações subsequentes realizadas. Por questões de privacidade e confidencialidade omitiram-se os nomes dos entrevistados.

### **3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL DE IMPACTO: MODELO DE INTERVENÇÃO EDUCATIVA “TURMA Z”**

#### **3.1 Modelo de Negócio Social**

As empresas utilizam modelos de negócios, como um mapa/roteiro de produto, que inclui uma ideia geral sobre quem são os parceiros, os concorrentes e os clientes (Ries 2011). Contudo, são raros os modelos de negócio que são úteis para analisar as empresas sociais (Sparviero 2019). Nas palavras de Burkett (2013), o propósito do *business model canva* para empresas sociais é “assegurar que todas as partes interessadas conseguem compreender como é que o negócio é composto de modo a criar, entregar e capturar valor, sendo que no caso das empresas sociais o valor é financeiro e social”.

O desenho do Modelo de Negócio Social da Turma Z (Tabela 1) inspirou-se do Modelo de Empresa Social (SEMC) de Sparviero (2019), em que o autor acrescentou cinco blocos ao *Business Model Canva* (BMC) adaptado por Osterwalder e Pigneur em 2010, para explicitar a interligação da missão e dos objetivos do empreendimento social com os respetivos impactos e metas, bem como a forma os parceiros chave estão envolvidos na criação de valor.

Para uma melhor compreensão do Modelo de Negócio da Turma Z, a autora, além de inverter a ordem dos blocos do modelo de Sparviero, sentiu ainda necessidade de acrescentar três blocos do *Lean Business Model Canvas* de Maurya 2010 (problema, solução e vantagem injusta).

A tabela 1 apresenta o canvas do Modelo de Negócio Social da Turma Z (SBMC-Turma Z); nas seções seguintes detalham-se os diferentes blocos que constituem o SBMC-Turma Z.

**Tabela 1 Modelo de Negócio Social da "Turma Z"**

MODELO DE NEGÓCIO SOCIAL TURMA Z		
Problema	Solução	Vantagem injusta
<ul style="list-style-type: none"> <li>. O modelo de ensino tradicional é indutor de desmotivação dos alunos, fraco aproveitamento académico, conflitos interpessoais e retenção escolar.</li> <li>. A taxa de retenção escolar em Portugal é superior à média da OCDE.</li> <li>. A retenção é um instrumento ineficaz para lidar com o insucesso escolar, é preditora de abandono escolar e tem efeitos negativos nos alunos.</li> <li>. O sistema educativo português carece de ofertas educativas no Ensino Básico Geral (EBG) que sejam inovadoras e direcionadas para alunos até aos 15 anos, sobretudo alunos com sinais de risco escolar e características preditoras de retenção escolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mudanças no funcionamento do contexto escolar.</li> <li>. Inovar o processo de ensino-aprendizagem.</li> <li>. Medidas educativas para alunos com baixo rendimento escolar e socioeconomicamente desfavorecidos, para contrariar a ligação entre a retenção escolar, o abandono escolar e a criminalidade juvenil, bem como evitar perpetuar ciclos de iniquidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conhecimento do setor da educação escolar</li> <li>. Conhecimento de parceiros na área de atuação</li> <li>. Mais de 15 anos de experiência profissional na área de gestão e avaliação de projetos na área da educação, incluindo no âmbito dos fundos comunitários</li> <li>. Habilitações em Inovação e Empreendedorismo na NOVA School of Business and Economics</li> </ul>
Missão de valor	Proposta de Valor Social	Medidas de Impacto
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Motivar alunos &lt;15 anos para a aprendizagem em contexto escolar</li> <li>. Promover a integração e o prosseguimento de estudos, sobretudo alunos com sinais de risco e características preditoras de retenção escolar).</li> <li>. Prevenir retenção/abandono escolar ou entrada em percursos educativos de difícil retorno ao ensino regular.</li> </ul>	<p>Participação num programa educativo inovador, dirigido a alunos do 2º ou 3º ciclo do Ensino Básico Gera das escolas públicas, de frequência gratuita ao longo de um ano letivo.</p> <p><u>Proposta de valor social para o utilizador (aluno):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolvimento do aluno a nível cognitivo, físico, pessoal, emocional e social</li> <li>. Desenvolvimento do gosto pela aprendizagem do currículo e participação ativa na escola</li> <li>. Desenvolvimento do sentimento de pertença à comunidade educativa</li> <li>. Aumento da probabilidade de construção de percursos de vida saudáveis e autónomos</li> <li>. Melhor perspetiva de integração no mercado trabalho, melhor remuneração e melhor qualidade de vida.</li> </ul> <p><u>Proposta de valor para as escolas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhoria dos resultados dos alunos em situação de risco</li> <li>. Melhoria do comportamento e ambiente escolar</li> <li>. Melhoria das taxas de transição/aprovação</li> <li>. Aumento das taxas de prosseguimento de estudos</li> <li>. Inovação na dinâmica de ensino-aprendizagem em contexto escolar</li> <li>. Maior reconhecimento da escola a nível local e regional</li> </ul> <p><u>Proposta de valor para o cliente (autarquias):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhoria da imagem do concelho</li> <li>. Melhores indicadores socioeconómicos do município</li> <li>. Reconhecimento do município no apoio à promoção do sucesso escolar, inovação educativa e inclusão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento das taxas de transição/aprovação no 2º e 3º ciclo do Ensino Básico Geral (EBG)</li> </ul>
Objetivos		Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promover o desenvolvimento integral dos alunos da Turma Z: pessoal, emocional, social, cognitivo e físico</li> <li>. Incentivar o desenvolvimento do gosto pela aprendizagem do currículo</li> <li>. Melhorar o ambiente escolar</li> <li>. Melhorar os resultados escolares</li> <li>. Diminuir taxas de retenção e desistência</li> <li>. Aumentar o prosseguimento de estudos</li> <li>. Ajudar na construção de percursos de vida saudáveis e autónomos</li> <li>. Promover a inclusão</li> <li>. Promover a inovação na educação</li> </ul>		<p><u>Para os alunos / escolas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhoria dos resultados académicos</li> <li>. Redução do n.º de medidas disciplinares corretivas e medidas disciplinares sancionatórias</li> <li>. Melhoria da assiduidade</li> <li>. Melhoria da relação e colaboração interpares;</li> <li>. Aumento da antecipação e planeamento de percursos de vida;</li> <li>. Melhoria da relação aluno-adulto;</li> <li>. Aumento da motivação para a aprendizagem do currículo;</li> <li>. Facilidade de compreensão do currículo</li> </ul> <p><u>Para os Municípios (clientes):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Maior número de alunos do concelho a frequentar o ensino secundário e superior</li> <li>. Reconhecimento do poder local e cívico no apoio à promoção do sucesso escolar e ao redesenho de políticas direcionadas para a inovação educativa</li> </ul>

<b>Stakeholders</b>	<b>Recursos Chave</b>	<b>Canais</b>	<b>Clientes / Beneficiários</b>
<p>. Alunos e encarregados de educação dos alunos não abrangidos pela Turma Z.</p> <p>. Equipas educativas</p> <p>. Parceiros que prestam serviços para a Turma Z</p> <p><b>Outros stakeholders:</b></p> <p>. <b>Sustentação da relevância do produto:</b> (exemplo: DGE, Conselho Nacional de Educação, Fundação Francisco Manuel dos Santos, IAC - Instituto de Apoio à Criança);</p> <p>. <b>Promoção do produto nos principais canais de distribuição:</b> Confederação/Federação de Associação de Pais; Associações de Estudantes; Escolas;</p> <p>. <b>Avaliação da qualidade do produto:</b> Universidades;</p> <p>. <b>Apoios financeiros/género:</b> Fundações várias</p> <p>. <b>Recrutamento de tutores:</b> (exemplo: Teach for Portugal; TUMO, etc.)</p>	<p>. Recursos físicos</p> <p>. Recursos humanos</p> <p>. Recursos financeiros</p> <p>. Stakeholders</p>	<p>. Venda direta a clientes, através de reuniões com autarquias</p> <p>. Venda indireta a outros agentes, através de reuniões com escolas, associações de Pais, associações de estudantes</p> <p>. Website, redes sociais, emails e media</p> <p>. Demonstrações dos resultados do Modelo em eventos para a sociedade civil e/ou específica do setor da educação</p>	<p><u>CLIENTES DA TURMA Z:</u> Municípios e qualquer pessoa coletiva ou privada.</p> <p><u>BENEFICIÁRIOS DA TURMA Z</u></p> <p>. Alunos menores 15anos</p> <p>. Frequência do 2º ou 3º ciclo do EBG.</p> <p>. Pelo menos 50% dos alunos mostram desinteresse pela aprendizagem em contexto escolar, défice de capacidade de atenção/concentração na aula e/ou sinais de risco escolar e características preditoras de retenção escolar</p> <p>MVP = turma de 7º ano de uma escola com elevado número de alunos com características preditoras de retenção escolar.</p>
	<p><b>Atividades Chave</b></p> <p>. Constituição da Associação "Metaformose"</p> <p>. Implementação do MVP numa escola com elevado número de alunos com características preditoras de retenção escolar.</p> <p>. (em caso de sucesso do MVP) Ajustamento do Produto e elaboração da estratégia de marketing</p> <p>. Multiplicação do produto e roteiro para lançamento de novos produtos</p>	<p><b>Envolvimento Clientes e Beneficiários</b></p> <p>Participação direta de alunos, escolas e encarregados de educação no modelo de intervenção educativa "Turma Z", bem como na sua avaliação e redesenho.</p>	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fontes de receitas</b>	
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS TURMA Z: ANO LETIVO: 99.413,00€ (detalhe em anexo 2 do <i>workproject</i>)</u></p> <p>. RH internos: 6.253€;</p> <p>. Prestação de serviços: 78.010€;</p> <p>. Espaço e equipamento: 11.000€;</p> <p>. Outros: 4.150€.</p>		<p><u>FONTES DE RECEITAS POR ANO LETIVO (detalhe em anexo 2 do <i>workproject</i>):</u></p> <p>. Clientes: 59.648€;</p> <p>. Linhas de financiamento de fundos comunitários (40%): 39.765€</p> <p>. Venda de obras artísticas dos alunos</p> <p>. Donativos</p>	

### 3.1.1 Problema

#### 3.1.1.1 Efeitos do modelo tradicional de ensino na desmotivação e retenção escolar

Identificar um bom ou mau aluno estritamente com base no seu bom ou fraco desempenho escolar é limitador, uma vez que o seu “fraco desempenho” pode ser fruto de o estudante considerar o currículo regular inapropriado e desmotivante (Reis and McCoach 2000).

Segundo Faubert (2012) a ideia de que os alunos falham devido às suas próprias insuficiências, pessoais, académicas ou outras, está a ser substituída pela ideia de “fracasso escolar”, alertando que o insucesso dos alunos pode derivar do modelo de ensino *one size fits all*. Por sua vez, Goulart (2022) aponta para as consequências da desmotivação dos alunos na escola: baixos resultados, conflitos interpessoais e aumento da taxa de retenção e abandono escolar.

A respeito de retenção escolar, os dados do *Programme for International Student Assessment* (PISA 2022) revelam que 17% dos estudantes portugueses repetiram o ano pelo menos uma vez, comparativamente com uma média de 9% nos países da OCDE (Francesco 2023). Os defensores da retenção escolar destacam efeitos positivos ao nível da autoeficácia, da redução da ansiedade e dos resultados de testes (Marsh 2017). Muitos outros críticos, no entanto, invocam que a retenção torna os alunos menos focados nas tarefas escolares, com menor sentido de valorização e de pertença à escola (Pipa 2022), com maior probabilidade de serem vítimas ou impulsionadores de *bullying* (Zequinão et al. 2020) e, ainda, com maior probabilidade de delinquência juvenil (Díaz et al. 2021). Adicionalmente, a retenção perpetua a desigualdade socioeconómica e educacional, em vez de a reduzir, uma vez que os alunos desfavorecidos têm maior probabilidade de repetir anos escolares (Araújo 2017b).

Em suma, embora na sua génese a retenção tenha como pressuposto a criação de uma oportunidade adicional para a melhoria das capacidades e das aprendizagens, ela comporta problemas de equidade e de igualdade de oportunidades e tem efeito negativo como medida pedagógica, não só em termos de desempenho, mas também em termos afetivos e

comportamentais dos alunos (Alves et al. 2015), além de ser um forte preditor do abandono escolar (Azevedo 2023).

Acresce a esta reflexão o facto da Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, estabelecer o cumprimento da escolaridade obrigatória em Portugal até aos 18 anos da retenção ser uma política dispendiosa e que atrasa a entrada dos estudantes no mercado de trabalho (OECD 2023).

### ***3.1.1.2 Necessidade de repensar a Escola e redesenhar novos programas educativos***

Historicamente, a educação tem vindo a ser lenta a reagir às mudanças na sociedade. Nos séculos XIX e XX os sistemas educativos mudaram, mas as estruturas curriculares e o modo de ensino permaneceram frequentemente estáticos, havendo um reconhecimento crescente da necessidade de repensar os objetivos da educação, as competências necessárias para os alunos e os métodos de ensino (OECD 2019). Por sua vez, a UNESCO (2021) reconhece a necessidade de alterar arquiteturas escolares, espaços, horários e turmas para encorajar os indivíduos a trabalhem em conjunto, promovendo, na escola, a inclusão, a equidade e o bem-estar individual e coletivo.

Outros investigadores têm vindo a sugerir também as seguintes medidas: recriar o método de ensino, a fim de que os professores sejam capazes de atrair a atenção dos alunos e minimizar o desinteresse escolar (Goulart 2022); libertar os alunos do ensino sedentário dentro da sala de aula, responsável pela falta de motivação, indisciplina e insucesso escolar (Neto 2020); políticas direcionadas para alunos que já tenham repetido o ano mais do que uma vez, de forma a contrariar a ligação entre a retenção, o abandono escolar e a criminalidade juvenil (Díaz et al. 2021); medidas educativas para alunos socioeconomicamente desfavorecidos, de forma a evitar perpetuar ciclos de iniquidades (Schleicher 2023); programas de planeamento educacional e de retenção escolar que tenham em conta o contexto socioeconómico e familiar das crianças e as

suas características individuais, envolvendo políticas estimulantes para o envolvimento dos pais na escola (Bastos and Ferrão 2019).

### ***3.1.1.3 Lacuna de mercado identificada***

Pese embora o significativo número de recomendações para a criação de medidas/programas/políticas para repensar o modelo de Escola tradicional, sobretudo para alunos de fraco rendimento escolar, com baixos recursos socioeconómicos e/ou historial de retenção, o sistema educativo português carece de ofertas educativas alternativas para alunos até aos 15 anos.

Conforme apresentado na Tabela 1 do Anexo 2, as únicas ofertas educativas alternativas existentes ao Ensino Básico Geral (EBG), para alunos até aos 15 anos, consubstanciam-se no Ensino Artístico Especializado (EAE) e no Ensino doméstico ou individual, porém nenhuma delas se dirige a alunos com o perfil indicado. Enquanto o EAE mantém uma componente tradicional de ensino e uma carga horária letiva elevada e exigente, o ensino doméstico e individual obriga os encarregados de educação a terem determinadas habilitações académicas ou recursos financeiros geralmente não existentes nos alunos com baixos recursos e características preditoras de retenção escolar.

As restantes ofertas educativas dirigem-se a alunos de idade igual ou superior a 15 anos - Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF), Cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), Cursos de Aprendizagem, Escola de 2<sup>a</sup> oportunidade e Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) - e pressupõem percursos curriculares tão diferenciados que dificilmente potenciam a reintegração dos alunos que as frequentam no ensino regular. Acresce ainda o facto destes cursos reunirem o mesmo perfil de alunos desfavorecidos, perpetuando a desigualdade socioeconómica.

Em 2016 o Ministério da Educação português criou uma diretiva convidando seis escolas a testarem um conjunto de inovações pedagógicas através de uma intervenção chamada Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica (PPIP), com o objetivo de ~~criar~~ implementar alterações estratégicas para melhorar a qualidade da aprendizagem para todos os alunos e, ao mesmo tempo, diminuir a retenção escolar (Kovacs and Tinoca 2017).

Desde então, a autonomia e flexibilidade curricular proposta às escolas portuguesas através do Decreto-Lei 55/2018, de 6 de julho, deu-lhes alguma liberdade para implementarem mudanças nas práticas organizacionais, administrativas, pedagógicas e avaliativas, porém, existem constrangimentos que condicionam a sua implementação, de entre as quais o conjunto de tarefas burocráticas e administrativas do dia-a-dia (Sanches Mota and Romão 2024). De facto, verifica-se um reduzido número de escolas públicas que implementam projetos piloto de inovação pedagógica. No âmbito das entrevistas realizadas, questionaram-se os Diretores de Escola sobre a razão de não implementarem um PPIP e as respostas incidiram em “falta de recursos financeiros e humanos para implementar a mudança” e “falta de tempo para desenhar um modelo para a escola”. A presente proposta de Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z” apresenta-se, também, como solução para responder a esta problemática.

As perguntas que sistematizam o problema descrito e que moldam a solução são:

- Como criar e testar um modelo de negócio de empreendedorismo social de impacto, direcionado para a inovação no ensino público e dirigido a alunos, até aos 15 anos, com sinais de risco escolar e características preditoras de retenção escolar?
- Quais as pedras basilares de um programa educativo desta natureza? Quais os fatores-chave que favorecem a motivação e performance académica de alunos em risco escolar?
- Como criar uma organização que contribua para a inovação nas políticas públicas de ensino?

### 3.1.2 Solução

A “Turma Z”, apresenta-se como um produto que tem como objetivo contribuir para solucionar a problemática social e a lacuna de mercado apresentadas em 3.1.1. Com efeito, desenhou-se um Modelo de Intervenção Educativa, para decorrer ao longo de um ano letivo e de frequência 100% gratuita, que assenta em quatro vertentes (ver Figura 1):

- i) Inovação na organização, no ambiente de aprendizagem e no tempo curricular;
- ii) Modelo Pedagógico diferenciador;
- iii) Apoio estrutural;
- iv) Desenvolvimento de competências pessoais, sociais e emocionais.

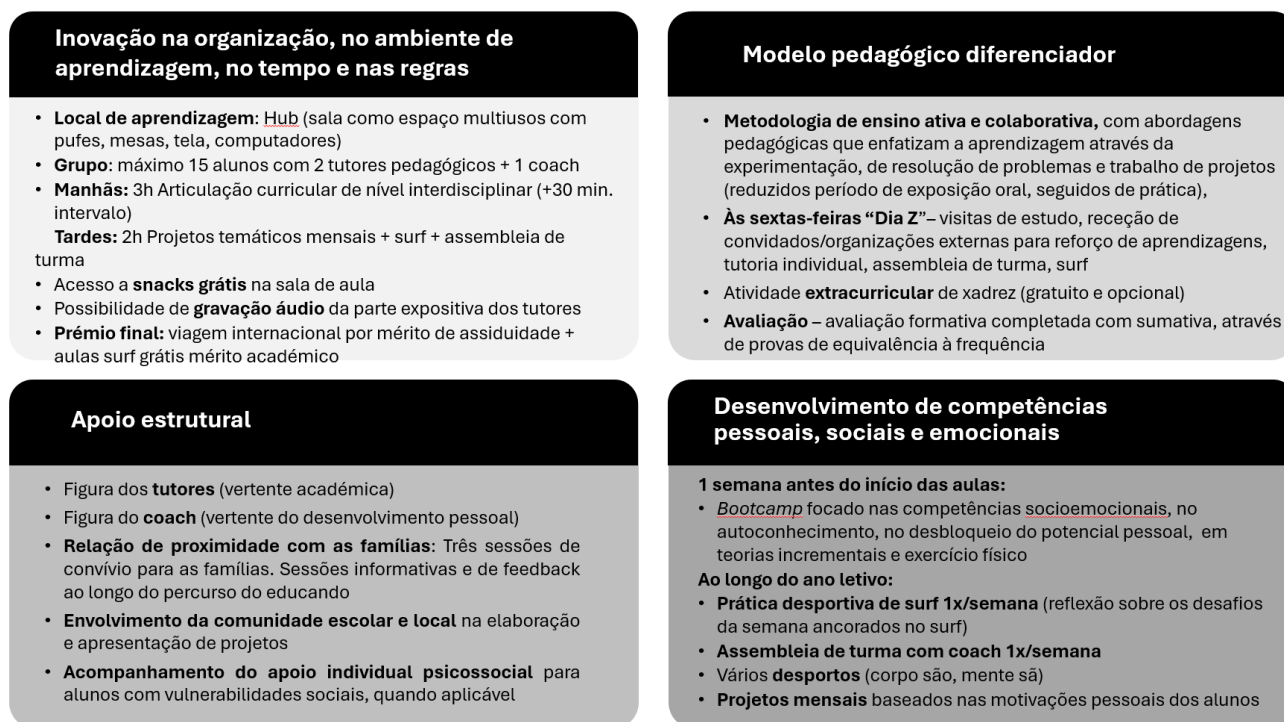


Figura 1 - Modelo de Intervenção Educativa "Turma Z"

A Turma Z redesenha o modelo de funcionamento da escola, inova o processo de ensino-aprendizagem e cria medidas a pensar nos alunos com baixo rendimento escolar e recursos, procurando contrariar a ligação entre a retenção, o abandono escolar e a perpetuação de ciclos de iniquidades. A descrição detalhada do produto encontra-se detalhada no Anexo 3.

### **3.1.3 Vantagem injusta**

O produto “Turma Z” tem o suporte de uma equipa de profissionais e de parceiros conhecedores e capacitados na área de intervenção e inseridos no setor da educação escolar.

A fundadora da Metamorfose tem mais de 15 anos de experiência profissional na área de gestão e avaliação de projetos na área da educação, a nível nacional e internacional, incluindo no âmbito dos fundos comunitários, bem como habilitações académicas em Educação, Políticas Públicas e Inovação e Empreendedorismo na NOVA School of Business and Economics.

### **3.1.4 Missão, objetivos, medidas de impacto, resultados e métricas chave**

Em conformidade com o Modelo de Negócio Social apresentado na tabela 1, a missão da “Turma Z” é motivar alunos menores de 15 anos para a aprendizagem em contexto escolar - sobretudo alunos com sinais de risco e características preditoras de retenção escolar, promovendo a sua integração na escola e o prosseguimento de estudos e, paralelamente, evitando situações de comportamentos disruptivos, retenção/abandono escolar ou entrada em percursos educativos de difícil retorno às vias regulares do ensino. Face à missão, as principais medidas de impacto previstas são o aumento das taxas de transição/aprovação no 2º e 3º ciclo do Ensino Básico Geral (EBG) e aumento do número de alunos do concelho a frequentar o ensino secundário e superior, passíveis de serem verificadas através dos dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC).

No que respeita aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes: promover o desenvolvimento integral dos alunos da Turma Z; incentivar o desenvolvimento do gosto pela aprendizagem do currículo; melhorar o ambiente escolar; melhorar os resultados escolares; diminuir taxas de retenção e desistência; aumentar o prosseguimento de estudos; ajudar na construção de percursos de vida saudáveis e autónomos; promover a inclusão; promover a inovação na educação. Face aos objetivos específicos, os indicadores quantitativos e as metas

associadas para os alunos de risco que frequentam a Turma Z, no primeiro ano de funcionamento, são aqueles indicados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Monitorização e avaliação da Turma Z (primeiro ano)**

NOME DOS INDICADORES	TIPO	UNID MED	BASELINE 2024/2025	FIM 1º SEM 2025/2026	META FIM 2025/2026	FONTE DE VERIFICAÇÃO	MÉTODO	OBSERVAÇÕES
<b>Aumento das taxas de transição</b>	Quant.	%	A verificar	N/A	>5%	Base de dados Inovar	Análise estatística	Transição do 7º para 8º ano
<b>Redução no n.º negativas (média dos alunos da TZ)</b>		N.º		N/A	10%			Prova de equivalência à frequência
<b>Redução do n.º de faltas injustificadas (ausências de presença)</b>		N.º		5%	10%			
<b>Redução do n.º de medidas disciplinares sancionatórias</b>		N.º		5%	10%			
<b>Redução do n.º de medidas disciplinares corretivas</b>		N.º		5%	10%			
<b>Melhoria da relação e colaboração interpares</b>	Qual.	N/A	N/A	N/A	N/A	Entrevistas	Análise de conteúdo	Realidade percebida pelos alunos Turma Z
<b>Melhoria da relação aluno-adulto</b>								
<b>Aumento do sentimento de pertença à comunidade educativa</b>								
<b>Aumento da motivação para a aprendizagem do currículo</b>								
<b>Aumento da facilidade de compreensão do currículo</b>								
<b>Melhoria do ambiente escolar</b>						Grupos focais	Análise de conteúdo	Realidade percebida da equipa educativa Turma Z
<b>Reconhecimento de que o projeto trouxe benefícios para os alunos: físicos, cognitivos, sociais, emocionais e/ou pessoais</b>								
<b>Reconhecimento de que o projeto contribui para a participação democrática na escola</b>								

O Anexo 3 contém informação complementar sobre as questões que norteiam a avaliação e o cronograma de avaliação.

### 3.1.5 Proposta de Valor Social da Turma Z

#### 3.1.5.1 Proposta de valor social para o beneficiário (aluno)

- Desenvolvimento do gosto pela aprendizagem do currículo e participação ativa na escola, bem como sentimento de pertença à comunidade educativa;
- Maior probabilidade de construção de percursos de vida saudáveis e autónomos;
- Melhor perspetiva de integração no mercado trabalho, melhor remuneração e melhor qualidade de vida;
- Desenvolvimento integral do aluno a nível cognitivo, físico, pessoal, emocional e social:
  - i) Benefícios cognitivos: reforço da literacia digital, financeira, cultural, científica, geográfica, e outros.; melhoria do pensamento crítico; melhor capacidade de decisão e

de resolução de problemas; ii) Benefícios emocionais: melhor saúde mental e bem-estar (menor ansiedade, stress e agressão); maior confiança, autoestima, realização pessoal e autorregulação; iii) Benefícios pessoais: maior realização pessoal, resiliência, empatia e tolerância; desenvolvimento de valores e atitudes positivas (melhoria do comportamento e assiduidade escolar); aumento do foco e concentração, autodisciplina, capacidade de avaliação do risco, imaginação e criatividade); iv) Benefícios sociais: desenvolvimento de aptidões e comportamentos sociais; maior cooperação e interação com os pares, melhor comunicação, trabalho em equipa, novas amizades, simpatia e liderança; aumento do interesse e envolvimento dos alunos na escola; v) Benefícios físicos: aumento da desenvoltura física, designadamente maior agilidade, balanço, equilíbrio e coordenação; desenvolvimento da capacidade motora.

### ***3.1.5.2 Proposta de Valor Social para o cliente***

Na perspetiva de que o cliente do produto são os municípios, a proposta de valor prende-se, primeiramente, com a melhoria dos indicadores de educação no Concelho, especificamente: melhores taxas de transição/aprovação no ensino básico; taxas de retenção tendencialmente nulas no ensino básico; maior número de alunos do concelho a frequentar o ensino secundário e superior. Por consequência, prevê-se também melhores indicadores socioeconómicos no concelho (maiores taxas de empregabilidade e remuneração; diminuição das taxas de criminalidade juvenil: vandalismo, ataques físicos, consumo de estupefacientes, entre outros), bem como o reconhecimento do poder local no apoio à promoção do sucesso escolar e ao redesenho de políticas educativas direcionadas para a inovação educativa.

Adicionalmente, existe também uma proposta de valor social para as escolas: melhoria dos resultados dos alunos em situação de risco; melhoria do comportamento e ambiente escolar; melhoria das taxas de transição/aprovação; aumento das taxas de prosseguimento de estudos;

inovação na dinâmica de ensino-aprendizagem em contexto escolar; maior reconhecimento da escola a nível local e regional.

### 3.1.5.3 *Análise de concorrência*

A Turma Z apresenta também uma significativa vantagem competitiva que se prende com inexistência de produtos concorrentes. Pese embora existam organizações a atuar no setor escolar com o mesmo tipo de clientes e beneficiários, os produtos que oferecem são distintos do ponto de vista do público-alvo, dos objetivos específicos, das abordagens metodológicas e/ou da incidência (cf. Tabela 2 do Anexo 4). Acresce que há um reduzido número de escolas públicas portuguesas a apostar na inovação educativa, contrabalançado com um número crescente de encarregados de educação que procuram escolas inovadoras, sobretudo nos grandes meios urbanos. A respeito deste último ponto, a Tabela 3 identifica um reduzido número de escolas públicas e privadas, com 2º e 3º ciclos do ensino básico, que implementaram práticas inovadoras.

**Tabela 3 – Exemplos de escolas públicas e privadas que adotaram algumas práticas inovadoras**

	AE Boa Água (Sesimbra)	AE Fernando Casimiro P. Silva (Rio Maio)	Escola da Ponte	Brave Generation Academy	Escola 2ª Oportunidade	Open Learning School	Montessori
Ausência do conceito de disciplinas	X					X	
Ausência do conceito de ciclo de ensino			X		X	X	
Ausência de períodos letivos	X						
Liberdade de horários			X	X	X		
Maior duração de tempo aula	X						X
Grupos heterogéneos de alunos	X					X	X
Articulação curricular	X		X			X	
O papel do prof é orientador – o aluno é o centro aprendizagem	X	X	X	X	X	X	
Enfoque na avaliação formativa	X		X		X	X	X
Ambiente de aprendizagem inovador			X	X	X		X
Metodologias interativas / participativas (menos tempo expositivo)	X	X				X	
Uso da tecnologia na aprendizagem	X			X			
Participação democrática - assembleia de escol			X		X	X	
Observação e estágios profissionais				X	X		
Foque na educação de carácter							X
Modelo pedagógico personalizado					X		

### **3.1.6 Clientes e beneficiários**

Os principais clientes do produto Turma Z são os municípios, dada a sua autonomia financeira e delegação de competências na área da educação.

Na fase de ideação do produto “Turma Z”, a intenção era abranger somente a alunos com risco e características preditoras de retenção escolar. Não obstante, na fase de validação com os *stakeholders* (alunos, encarregados de educação, mentores e diretores) chegou-se à conclusão que seria preferível juntar alunos com diferentes perfis académicos, pelos seguintes motivos: evitar sentimentos de exclusão; evitar juntar alunos desmotivados que poderão influenciar-se mutuamente para não se empenharem; evitar sentimentos de frustração por parte dos alunos de mérito que gostariam de beneficiar de um programa de inovação educativa, mas que não foram selecionados por serem bons alunos; há vantagens numa turma com diferentes perfis de alunos, porque aproveitam as complementaridades e crescem em conjunto.

Neste sentido, como resultado da validação do modelo, a Turma Z tem como beneficiários alunos menores de 15 anos a frequentarem o 2º ou 3º Ciclo do EBG. Pelo menos 50% deles demonstram desinteresse pela aprendizagem em contexto escolar, défice de capacidade de atenção/concentração na aula, sinais de risco escolar e/ou características preditoras de retenção escolar. O perfil dos alunos-alvo relativamente a sinais de risco escolar, é o seguinte: indisciplina e dificuldade no cumprimento de regras em contexto escolar (por exemplo: recusa de cumprimento de instruções de figuras de autoridade, recusa de cumprimento de regras no refeitório, biblioteca); uso de linguagem imprópria (gritos, palavrões, atitudes, ofensas verbais ou gestos); provoca/incita conflitos físicos com colegas ou pessoal educativo; comportamentos desviantes (danos nas instalações escolares, roubo, consumir substâncias ilícitas); demonstração de desinteresse pela aprendizagem em contexto escolar; assiduidade escolar irregular ou nula. As características sinalizadas têm em conta as tipologias de infrações e medidas disciplinares aplicadas num Agrupamento de Escola de Lisboa ao abrigo da Lei n.º

51/2012, de 5 de setembro, que estabelece o Estatuto do Aluno e Ética Escolar. O perfil dos alunos-alvo relativamente a características preditoras de retenção escolar, é o seguinte: proveniência de famílias com baixos recursos econômicos; sexo masculino; déficits de saúde (Bastos and Ferrão 2019); baixo nível de formação acadêmica das mães e obtenção de apoio social (Nunes, Reis, and Seabra 2018); não frequência do pré-escolar (Agasisti and Cordero 2017b); vivência de experiências adversas na infância, dificuldades econômicas extremas, abuso, negligência, disfunção doméstica e familiar, exposição à violência na comunidade (Hinojosa et al. 2019); estudantes de famílias imigrantes (Araújo 2017); residência em bairros desfavorecidos, nascença no final do ano, progenitora mãe adolescente, problemas de saúde, pertencente a família monoparental (Corman 2003).

### **3.1.7 Canais e envolvimento entre clientes e beneficiários**

O canal direto para a venda da Turma Z são as Câmaras Municipais, visto que têm autonomia financeira e competências delegadas na área da educação. Com efeito, seriam agendadas reuniões para apresentar a Turma Z e a Metamorfose junto de representantes do Departamento de Educação e/ou Vereação da Educação dos vários municípios.

Quanto a canais indiretos, antecipa-se também o agendamento de reuniões com Agrupamentos de Escolas e escolas não agrupadas, Associações de Pais e Associações de Estudantes, com o intuito de captar o interesse destes pela Turma Z e, conseqüentemente, exercerem pressão junto das autarquias para apoiarem a implementação do produto.

Para além de reuniões presenciais ou online, antecipa-se também o uso de website, redes sociais, email, media e eventos (como seminários e conferências), como canais para alcançar os clientes.

### 3.1.8 Atividades-Chave

1ª Constituição formal da associação de impacto social “Metamorfose – Educar para a Transformação”, responsável pelo lançamento e implementação do produto "Turma Z" como solução para o problema identificado. O Anexo 4 apresenta o posicionamento estratégico da Associação.

2ª Implementação do Produto Mínimo Viável (MVP) da “Turma Z”, como detalhado no Anexo

3. O Produto Mínimo Viável é uma versão inicial de um novo produto que permite a uma equipa recolher o máximo de aprendizagem validada, com o objetivo de criar o processo ou produto mais bem-sucedido possível com o mínimo de desperdício (Ries 2011). O MVP seria implementado numa turma de 7º ano de uma escola do concelho de Cascais, onde estão posicionados a maioria dos parceiros, com elevado número de alunos de risco e com características preditoras de retenção escolar. A escola selecionada para a implementação do MVP validou o produto “Turma Z” em entrevista.

3ª Em caso de bons resultados do MVP, procede-se ao ajustamento do produto e à elaboração da estratégia de *marketing*, seguida da multiplicação da Turma Z a nível local, regional e nacional. Posteriormente procede-se ao planeamento e lançamento de novos produtos.

### 3.1.9 Recursos-Chave

Para a implementação da Turma Z antecipam-se os seguintes recursos chave:

- **Recursos físicos** - Infraestrutura das escolas e equipamentos (computadores, mobiliário para o *Hub* Turma Z)
- **Recursos humanos** – Coordenador de projeto, tutores, coach.
- **Recursos financeiros** – vendas, donativos e acesso a financiamento
- **Parceiros e stakeholders** (ver ponto seguinte)

### 3.1.10 Stakeholders

Para Sparviero (2019) este bloco do Modelo de Negócio Social inclui parceiros e partes interessadas que possam ser afetadas pelo produto. Assim, no que respeita ao produto Turma Z incluiu-se os alunos e encarregados de educação dos alunos não abrangidos pela Turma Z, os professores, os prestadores de serviços e os outros *stakeholders*.

Para o arranque do MVP numa escola do concelho de Cascais, foram considerados um conjunto de prestadores de serviços das zonas limítrofes do concelho, conhecidos pelos bons serviços ou recomendados por terceiros. A prestação de serviços será efetuada por entidades com diferentes tipos de intervenção na Turma Z: implementação do *bootcamp kick off*, aulas semanais de surf, assembleias de turma e *coaching* (Associação Surf Social Wave); dinamização de projetos mensais (Tribo de Palco, Happy Code, Vasco Ludgero e Windfamily); oferta de prémio final à Turma Z (Associação Check In e Escola de Surf Surfin); encaminhamento de tutores (Teach for Portugal). O Anexo 3 explicita a caracterização da intervenção do referido perfil de *stakeholders* e a Tabela 4 explicita os custos das prestações de serviços, quando aplicável. Sem prejuízo do referido, poderão a vir ser contactados outros prestadores de serviços para Turma Z, quer para fazer demonstração de assuntos curriculares, quer para dinamizar workshops, como por exemplo: Science for You, Escola Giacometti, Orquestra Occo Cascais, Tambora, Escolinha de Rugby, OHFicina, Artlab, Foodlab, entre outros;

Alargamento da base de *stakeholders*:

- Sustentação da relevância do produto “Turma Z”: DGE, Conselho Nacional de Educação, Fundação Francisco Manuel dos Santos, IAC - Instituto de Apoio à Criança.
- Promoção do produto nos principais canais de distribuição: Confederação/Federação de Associação de Pais; Escolas.
- Avaliação da qualidade do produto: Universidades.

- Apoios financeiros/género: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Amélia de Mello, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, Fundação Monjardino, Fundação Agan Khan, Fundação Santander Portugal, Fundação “la Caixa”, Caixa Geral de Depósitos; Banco Invest, Banco Montepio, BPI; Fidelidade, Fundação AGEAS – Agir com coração; Grupo Jerónimo Martins, Microsoft, Cisco.
- Recrutamento de tutores para a Turma Z: TUMO; outros a identificar.

### **3.1.11 Estrutura de Custos da Turma Z e fonte de receitas**

A Tabela 4 apresenta a estrutura de custos prevista para um ano letivo de cada Turma Z, no montante total de 99.413,00€. Se considerarmos uma turma composta por 15 alunos, cada aluno custará cerca de 6.600,00€ por ano letivo. A este respeito importa lembrar que Portugal despende cerca de 10.000 euros por estudante/ano e a média dos países da OCDE é de cerca de 11.500 euros, segundo valores ajustados pelo fator de conversão da Paridade do Poder de Compra (Education at a Glance 2022).

De referir que alguns custos mencionados na Tabela 4 foram orçamentados pelos *stakeholders* no âmbito das entrevistas realizadas para o *work project*, enquanto outros custos são estimativas. A coluna “observações” contém esse detalhe.

A estrutura de receitas da Tabela 5 foi elaborada a partir da análise de informação sobre linhas de financiamento, designadamente do Programa Erasmus+ Juventude e Educação e Formação, bem como do Portugal Inovação Social 2030 e do Programa Operacional Lisboa 2030. Pese embora estejam previstas receitas da Turma Z, provenientes de donativos, vendas de obras artísticas dos alunos e venda de *merchandising*, não foram fixados valores pela crença de serem residuais no início de implementação do Modelo.

**Tabela 4 - Estrutura de custos da Turma Z**

ORÇAMENTO PREVISÃO ORÇAMENTAL TURMA Z					
RUBRICAS					
	Unidade	Tipo contrato	Duração	Valor anual ilíquido	Observações
<b>1. Recursos Humanos</b>					
Coordenação pedagógica	1			6 253,00 €	20% de imputação ao projecto
<b>2. Prestação de serviços</b>					
Tutores	2	Prestação de Serviços	12 meses	45 600,00 €	Método de cálculo: 2pax * 1900€ x 12 meses
Bootcamp - Kick off. Surf e o Eu (Associação Surf Social Wave)	1	Prestação de Serviços	1 semana full time	2 500,00 €	2000€ programa + 500€ refeições e material
Projeto 1 - Tecnologia (Happy Code)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	4 160,00 €	
Projeto 2 - Artes (Tribo de Palco)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	4 000,00 €	
Projeto 3 - Cinema (Vasco Ludgero)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	2 250,00 €	
Projeto 4 - Desporto	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	3 000,00 €	estimativa de custo por aproximação
Projeto 5 - Promoção do talento (exemplo ministrado pelo município)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	0,00 €	tentativa de pro bono (proposta para ser dinamizado por serviços do município)
Projeto 6 - Literacia financeira (ex: Mentees Empreendedoras, Junior Achievement Academy)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	3 000,00 €	estimativa de custo por aproximação
Projeto 7 - Empreendedorismo (ex: dreamshaper)	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	3 000,00 €	estimativa de custo por aproximação
Projeto 9 - Motivacional	1	Prestação de Serviços	2h * 4 dias * 4 semanas	2 000,00 €	estimativa de custo por aproximação
Coaching e aulas surf - Assoc Surf Social Wave	1	Prestação de Serviços	10 meses	6 000,00 €	cálculo: 20€*15 alunos* 20 semanas
Xadrez curricular (6ªfeira)	1	Prestação de Serviços	10 meses	1 000,00 €	25€/mês x 4 semanas x 10 meses
100 exercicios (convido externo 6ªfeira)	1	Prestação de Serviços	10 meses	1 200,00 €	Experiência no hub para reforço conhecimentos em matemática e ciências. Metodologia de cálculo: 4€/criança x 15 jovens x 11 meses x 4 sessões mês
Science for You	1	Prestação de Serviços	3h	300,00 €	Experiências no hub para reforço conhecimentos disciplina de Ciências
Convite autores livros (Nuno Caravela, Fátvia Ling e Silva, Gonçalo M Tavares)	1	Prestação de Serviços	3h	0,00 €	Convidados externos - articulação curricular: português e história; historia e geografia (pro bono)
Change Makers – Nucleo	1	Prestação de Serviços	3h	0,00 €	Conceito de astronomia (pro bono)
OHFicina	1	Prestação de Serviços	3h	0,00 €	Projeções artísticas com materiais desperdício (pro bono)
Escola Giacometti / Orquestra Occo	1	Prestação de Serviços	3h	0,00 €	Educação musical (pro bono)
Scholas Cidadania	1	Prestação de Serviços	a definir	0,00 €	Cidadania e Desenvolvimento (pro bono)
<b>3. Espaço e equipamento</b>					
Hub escolar turma Z	1	N/A	permanente	0,00 €	Espaço cedido pela escola
Materiais para o Hub escolar turma Z	1	N/A	permanente	2 000,00 €	Sinalética e decoração
Impressões	1	N/A	permanente	0,00 €	A disponibilizar pela escola
Computadores	15		permanente	9 000,00 €	
<b>4. Outros</b>					
Imagem				600,00 €	imagem de marca Turma Z
Snacks diários em sala de aula			permanente	1 800,00 €	Oferta de 1snack diário: barras proteicas, noggats, bolachas milho/arroz, fruta (maça, tangerina, banana), chá. Método cálculo: 10€/dia * 180 dias = 1800€. Futura tentativa de reduzir preço mediante pedido de patrocínios.
Prémio viagem internacional 5 dias intercâmbio juvenil	N/A		1 semana	0,00 €	Pro bono da Associação Check In, Lisboa. Viagem internacional 15alunos + 2 tutores (co-financiamento Erasmus)
Prémio aulas surf 1 ano após proj	15	N/A	10 meses	0,00 €	Pro bono da Escola de Surf Surfin em Estorit
Bilhetes para visitas de estudo/teatros/etc.	15		10 meses	1 500,00 €	Método de cálculo: média10€*15pax*10meses
Deslocações em Visitas de Estudo	10	N/A	10 meses	0,00 €	Apoio do Município
Alimentação	1	N/A	10 meses	0,00 €	Refeições escolares
Evento final de entrega de certificados	N/A		3h	250,00 €	Coffee-break, pastas e outros materiais
<b>TOTAL</b>				<b>99 413,00 €</b>	

**Tabela 5 - Estrutura de receitas Turma Z**

<b>RECEITAS</b>		
<b>FONTES</b>	<b>Montantes</b>	<b>Observações</b>
Quotas	<b>750 €</b>	Método de cálculo: 25€/ano * 30 pax
Rendimentos de prestação de serviços a 2 escolas. A escola solicita uma aquisição de serviços à Metaformose por adjudicação direta, com receita proveniente Programa Erasmus+ Mobilidades KA1	<b>26 000 €</b>	Apoio à escola na elaboração da candidatura ao Programa Erasmus+ , bem como implementação e avaliação das mobilidades internacionais de alunos, pessoal docente e não docente (colocação em entidades de acolhimento, seguro, preparação intercultural dos alunos, monitorização e avaliação). Método de cálculo: 100€*30pax*2 escolas = 6.000€ (mobilidades com duração de até 29 dias) + 500€ *20 pax*2 escolas = 20.000€ (duração igual ou superior a 30 dias para Programa Erasmus+). A escola recebe o financiamento Erasmus+ para os custos de organização (100€/500€ por participante), para além da viagem, subsistência e custos excepcionais. A escola transfere para a Associação Metaformose o valor correspondente aos custos da organização.
Rendimentos da venda de serviços por cada "Turma Z" às Câmaras Municipais	<b>59 648 €</b>	Montante que seria solicitado aos municípios em caso de projeto aprovado pelo Portugal Inovação Social
Linha de Financiamento: PT Inovação Social por cada Turma Z e/ou PO Lisboa 2030	<b>39 765 €</b>	Método de cálculo: 40% financiamento do custo total do projeto.
Subsídios / Donativos de investidores sociais e doadores individuais	<b>0 €</b>	Não aplicável no 1º ano de Associação
Outros rendimentos de prestação de serviços	<b>0 €</b>	Não aplicável no 1º ano de Associação
Cedência de espaços	<b>0 €</b>	
Venda de merchandising Turma Z	<b>0 €</b>	Prevê-se que as vendas de merchandising tenham expressão após 2 anos do início da implementação
Protocolo com universidade para estudo de avaliação de impacto da Turma Z	<b>0 €</b>	Parceria com uma universidade em regime pro bono
	<b>126 163,00 €</b>	

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Decorrente do presente estudo exploratório, foi idealizado o Modelo de Negócio Turma Z, que consiste num Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”, que redesenha o ensino tradicional amplamente praticado nas escolas públicas em Portugal e procura responder à problemática social identificada, nomeadamente à falta de alternativas educativas direcionadas para alunos até aos 15 anos, sobretudo alunos com sinais de risco escolar e características preditoras de retenção escolar.

Como referido, a ideia inicial do Modelo era mais ambiciosa, pressupondo a sua implementação fora do espaço escolar, em regime de itinerância pelos espaços da comunidade. Este plano foi rapidamente alterado devido a manifestações de constrangimentos por diversos entrevistados. Tal situação permitiu refletir que a educação leva tempo a mudar, não somente devido à

estrutura rígida do Ministério que a rege (principal argumento geralmente invocado), como também ao próprio *mindset* dos intervenientes do sector da educação. Como refere Kovacs and Tinoca (2017) “as escolas são sistemas que por vezes tendem a ser resistentes à mudança e é necessário ter conhecimento sobre eles quando se tenta introduzir inovação”.

Tendo-se verificado a viabilidade legal da versão final do produto “Turma Z”, bem como a sua atratividade para utilizadores, potenciais clientes e parceiros, conclui-se que o mesmo se consubstancia num Produto Mínimo Viável (MVP).

A implementação do MVP seria aplicada numa turma de 7º ano (por ser um ano de início de ciclo sem provas/exames) de uma escola situada num bairro social, considerando que as escolas com maior proporção de alunos carenciados e a residirem em bairros desfavorecidos têm maior probabilidade de serem constituídas por alunos repetentes (Agasisti and Cordero 2017; Bastos and Ferrão 2019; Witte et al. 2013).

A escola em apreço situa-se no concelho de Cascais (concelho onde atuam a maioria dos *stakeholders* entrevistados) e apresenta taxas de retenção e abandono escolar superiores à média do concelho. No ano letivo 2023/2024, a referida escola tinha um elevado número de alunos características predictoras da retenção escolar: 63% sexo masculino; 41% estrangeiros; 35% beneficiários da Ação Social Escolar; 72% sem computador; 50% sem internet; 43% das mães dos alunos com baixos níveis de qualificação (14% de formação académica desconhecida e 29% sem o nível secundário); 17% com necessidades de saúde.

A implementação do MVP seria antecedida pela constituição da associação de impacto social “Metaformose - Educar para a Transformação”, também idealizada e detalhada no Anexo 4. Em caso de sucesso do MVP, a Metamorfose será responsável pela multiplicação da Turma Z à escola local, regional e nacional.

Uma limitação do Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z” prende-se com a dificuldade em aplicar um modelo de ensino-aprendizagem direcionado exclusivamente para alunos desmotivados com o ensino e com sinais de risco escolar, como inicialmente desejado. Como reconhecido por (Reis and McCoach 2000) os diferentes tipos de alunos com fraco aproveitamento escolar podem exigir diferentes programas ou modificações curriculares.

Para concluir, importa acrescentar que os Modelos de Negócio encontrados no âmbito do trabalho de investigação, sejam para o setor empresarial ou para o setor social, não se revelaram suficientes para demonstrar todo o espectro do Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”. Por esse motivo, o Modelo apresentado no Capítulo 3 tratou-se de um exercício exploratório que bebeu da inspiração de vários Modelos. Decorrente da análise efetuada sugerem-se futuros trabalhos de investigação na área de redesenho de Modelos de Negócios para organizações da economia social que se articulem com outros modelos, inclusivamente modelos da Teoria da Programação utilizados nas políticas públicas. A Teoria da Programação é uma teoria ou um modelo sobre a forma como uma intervenção contribuirá para a concretização de um determinado resultado, através de uma série de realizações e de resultados intermédios (Funnel and Rogers 2011).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agasisti, Tommaso, and Jose M Cordero. 2017. "The Determinants of Repetition Rates in Europe: Early Skills or Subsequent Parents' Help?" *Journal of Policy Modeling* 39 (1): 129–46. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2016.07.002>.
- Alves, Anabela, Coelho Grácio, Fernando Filipe De Almeida, and Jorge Manuel Ferreira De Ascensão. 2015. "Recomendação Retenção Escolar Nos Ensinos Básico e Secundário - Conselho Nacional de Educação (CNE)." <https://doi.org/10.1787/fca87bb4-en>.
- Araújo, Sónia. 2017. "Raising Skills in Portugal." <https://doi.org/10.1787/fca87bb4-en>.
- Azevedo, Joaquim. 2023. "A Participação Da Escola Na Marginalização e No Abandono Escolar. O Caso de Portugal." *Education Policy Analysis Archives* 31 (August). <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7629>.
- Bastos, Amélia, and Maria Ferrão. 2019. "Analysis of Grade Repetition through Multilevel Models: A Study from Portugal." *Cadernos de Pesquisa* 49 (174): 270–88. <https://doi.org/10.1590/198053146131>.
- Beal, Sarah J, and Lisa J Crockett. 2010. "Adolescents' Occupational and Educational Aspirations and Expectations: Links to High School Activities and Adult Educational Attainment." *Developmental Psychology* 46 (1): 258–65. <https://doi.org/10.1037/a0017416>.
- Burkett, Ingrid. 2013. "Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design." [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com).
- Capurso, Michele, John L. Dennis, Luciana Pagano Salmi, Cristina Parrino, and Claudia Mazzeschi. 2020. "Empowering Children Through School Re-Entry Activities After the COVID-19 Pandemic." *Continuity in Education* 1 (1): 64–82. <https://doi.org/10.5334/cie.17>.
- Corman, H. 2003. "The Effects of State Policies, Individual Characteristics, Family Characteristics, and Neighbourhood Characteristics on Grade Repetition in the United States." *Economics of Education Review* 22 (4): 409–20. [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(02\)00070-5](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(02)00070-5).
- Cosme, Ariana, Carlos Neto, Daniela Ferreira, Neuza Pedro, and Sílvia Roda Couvaneiro. 2021. *Inovar Em Cascais. Corpo Ativo, Cérebro Aprendente*. Edited by Câmara Municipal de Cascais.
- Díaz, Juan, Nicolás Grau, Tatiana Reyes, and Jorge Rivera. 2021. "The Impact of Grade Retention on Juvenile Crime." *Economics of Education Review* 84 (October):102153. <https://doi.org/10.1016/J.ECONEDUREV.2021.102153>.
- Díaz, Juan, Nicolás Grau, Tatiana Reyes, Jorge Rivera, Juan Diaz, and Nicolas Grau. 2016. "The Impact of Grade Retention on Juvenile Crime."
- Faubert, Brenton. 2012. "A Literature Review of School Practices to Overcome School Failure." <https://doi.org/10.1787/5k9flcwww9tk-en>.
- Francesco, Avvisati. 2023. "PISA 2022 Results Factsheets Portugal." <https://oecdch.art/a40de1dbaf/C883>.
- Funnel, Sue, and Patricia Rogers. 2011. *Purpposeful Programa Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. SanFrancisco: Jossey-Bass.

- Goulart, Joender Luiz. 2022. "Desinteresse Escolar: Em Busca de Uma Compreensão." *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, January, 89–110. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/desinteresse-escolar>.
- Hinojosa, Melanie Sberna, Ramon Hinojosa, Melissa Bright, and Jenny Nguyen. 2019. "Adverse Childhood Experiences and Grade Retention in a National Sample of US Children\*." *Sociological Inquiry* 89 (3): 401–26. <https://doi.org/10.1111/soin.12272>.
- J.; Peixoto, F Pipa. 2022. "Effects of Grade Retention on Portuguese Students\_2022." *Sustainability* 2022, 14(24), 16573. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142416573>.
- Kahu, Ella R., and Karen Nelson. 2018. "Student Engagement in the Educational Interface: Understanding the Mechanisms of Student Success." *Higher Education Research and Development* 37 (1): 58–71. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1344197>.
- Kovacs, Helena, and Luís Tinoca. 2017. "Unfreeze the Pedagogies: Introduction of a New Innovative Measure in Portugal." *Revista Tempos e Espaços Em Educação* 10 (23): 73–86. <https://doi.org/10.20952/revtee.v10i23.7446>.
- Malone, Karen. 2008. "Every Experience Matters. An Evidence Based Research Report on the Role of Learning Outside the Classroom for Children's Whole Development from Birth to Eighteen Years."
- Marsh, H. W., Pekrun, R., Parker, P. D., Murayama, K., Guo, J., Dicke, T., & Lichtenfeld, S. 2017. "Long-Term Positive Effects of Repeating a Year in School: Six-Year Longitudinal Study of Self-Beliefs, Anxiety, Social Relations, School Grades, and Test Scores." *Journal of Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1037/edu000144.supp>.
- Mirza, Munawar S, \* Muhammad, and Irfan Arif. 2018. "Fostering Academic Resilience of Students at Risk of Failure at Secondary School Level." *Journal of Behavioural Sciences*.
- Neto, Carlos. 2020. *Libertem as Crianças. A Urgência de Brincar e Ser Ativo*. Edited by Editores Contraponto.
- Nunes, Luis Catela, Ana Balcão Reis, and Carmo Seabra. 2018. "Is Retention Beneficial to Low-Achieving Students? Evidence from Portugal." *Applied Economics* 50 (40): 4306–17. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1444261>.
- OECD. 2019. "OECD Future of Education and Skills. Learning Compass 2030. A Series of Concept Notes."
- . 2020. "PISA 2018 Results (Volume V) - Effective Policies, Successful Schools." PISA. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/ca768d40-en>.
- . 2022. *Education at a Glance*. Education at a Glance. OECD. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>.
- . 2023. *PISA 2022 Results (Volume II) Learning During – and From – Disruption*. PISA. OECD. <https://doi.org/10.1787/a97db61c-en>.
- Pipa, J.; Peixoto, F. 2022. "Effects of Grade Retention on Portuguese Students\_2022." *Sustainability* 2022, 14(24), 16573, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142416573>.
- Reis, Sally M, Robert D Colbert, and Thomas R Hebert. 2005. "Understanding Resilience in Diverse, Talented Students in an Urban High School 110." *Roeper Review* 27 (2).

- Reis, Sally M., and D. Betsy McCoach. 2000. "The Underachievement of Gifted Students: What Do We Know and Where Do We Go?" *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/001698620004400302* 44 (3): 152–70. <https://doi.org/10.1177/001698620004400302>.
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Business*. Crown Business (USA).
- Sanches Mota, Lídia, and Paula Romão. 2024. "Burocracia e Flexibilidade Curricular: Percepções Dos Diretores Das Escolas de Portugal Continental." *Revista Interações*, 2024. <https://doi.org/10.25755/int.30758>.
- Schleicher, Andreas. 2023. "Programme for International Student Assessment Insights and Interpretations PISA 2022."
- Sparviero, Sergio. 2019. "The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas." *Journal of Social Entrepreneurship* 10 (2): 232–51. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>.
- UNESCO. 2021. *Reimaginar Nossos Futuros Juntos. Um Novo Contrato Social Para a Educação*.
- Witte, Kristof De, Sofie Cabus, Geert Thyssen, Wim Groot, and Henriëtte Maassen Van Den Brink. 2013. "A Critical Review of the Literature on School Dropout." *Educational Research Review*. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.002>.
- Yeager, David Scott, and Carol S Dweck. 2012. "Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed." *Educational Psychologist*. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>.
- Zequinão, Marcela Almeida, Wanderlei Abadio de Oliveira, Pâmella de Medeiros, Paola Cidade, Beatriz Pereira, and Fernando Luiz Cardoso. 2020. "Physical Punishment at Home and Grade Retention Related to Bullying." *Journal of Human Growth and Development* 30 (3): 434–42. <https://doi.org/10.7322/jhgd.v30.11111>.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Fatores que favorecem a motivação e performance acadêmica de alunos em risco escolar. Fonte de inspiração para o desenho do produto Turma Z.

**Tabela 1: Fatores que favorecem a performance acadêmica, relacionados com os modelos de funcionamento do processo de ensino-aprendizagem, e que inspiraram a criação do modelo de intervenção educativa “Turma Z”.**

Áreas	Intenção e/ou caracterização	Autores
<b>Diminuição do tamanho das turmas</b>	Rácio estudante/professor mais baixo para permitir aos professores criarem atividades de ensino e aprendizagem menos convencionais, dar mais liberdade de escolha aos alunos para os exercícios e encorajarem os alunos a adotar diferentes estratégias.	(Reis and McCoach 2000)
<b>Aprendizagem ativa e experimental dentro e fora da sala de aula</b>	Desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e competências através da experiência direta e ativa, atendendo aos seus benefícios para os alunos nos cinco domínios do desenvolvimento: cognitivo, físico, social, emocional e pessoal.	(Malone 2008) (Cosme et al. 2021)
<b>Frequência de atividades extra-curriculares</b>	Alunos com melhor performance acadêmica frequentam atividades extracurriculares durante o período escolar e no verão.	(Reis, Colbert, and Hebert 2005)
<b>Avaliação formativa</b>	Combinação de avaliação sumativa e formativa. A avaliação formativa fundamental para fornecer aos alunos estratégias de ensino individualizadas e identificar precocemente as dificuldades de aprendizagem. Dar feedback regular aos alunos ajuda-os a criar estratégias de ensino individualizadas.	(Faubert 2012) (Araújo 2017)
<b>Trabalho orientado para a resolução de problemas de forma colaborativa</b>	Currículo associado a experiências quotidianas dos alunos. O professor deve formar pequenos grupos de alunos com capacidades mistas para executarem um trabalho ou a resolução de um problema de forma cooperativa antes do professor dar a solução.	(Faubert 2012)
<b>Prêmios/ recompensa</b>	Disponibilização e mecanismos de recompensa para encorajar o esforço dos alunos e reforçar o sucesso académico	(Reis and McCoach 2000)
<b>Apoio Familiar e estrutural</b>	Sessões informativas para os pais, no sentido de encorajá-los a falar positivamente sobre a educação com os filhos, mostrarem-se interessados no trabalho escolar e elogiar as conquistas dos educandos. É muito difícil, para os alunos de contextos difíceis, adquirirem e manterem competências de resiliência sem adultos que forneçam orientação, apoio e reconhecimento.	(Reis, Colbert, and Hebert 2005)  (Mirza, Muhammad, and Arif 2018)
<b>Relação positiva entre aluno e responsável educativo</b>	O professor/tutor deve conhecer bem um aluno e construir uma relação positiva com o mesmo. O bom acompanhamento do adulto em relação às expectativas e aspirações dos jovens sobre o seu futuro, é determinante para o seu comportamento na adolescência, para o percurso académico e para as suas trajetórias de vida.	(Beal and Crockett 2010) (Kahu and Nelson 2018)
<b>Acesso à excelência no ensino-aprendizagem</b>	Os alunos desfavorecidos devem ter a oportunidade não só de contacto com alunos com bons resultados académicos, mas também de frequentarem aulas avançadas.	(Reis, Colbert, and Hebert 2005)
<b>Promoção de debates abertos</b>	Ouvir empaticamente sem julgar ou sugerir. Permitir que os alunos expressem sentimentos e pensamentos diferentes e os aceitem como uma parte normal da sua individualidade.	(Capurso et al. (2020)
<b>Colaboração entre a escola e a comunidade</b>	Colaboração entre a escola e a comunidade e uma participação mais ativa das famílias.	(Cosme et al. 2021)
<b>Autoaprendizagem dos alunos</b>	Construir ambientes promotores de aprendizagens culturalmente significativas em que os discentes se tornam	(Cosme et al. 2021)

	coautores das aprendizagens. Os alunos devem assumir-se e ser reconhecidos como coprotagonistas dos processos de ensinar, de aprender e de avaliar.	
<b>Apoio precoce e individualizado</b>	Prestação de apoio precoce e individualizado aos alunos em risco de retenção, bem como da formação dos professores e dos diretores e, ainda, da criação de incentivos para atrair os professores mais experientes.	(Araújo 2017)

**Tabela 2 Fatores que favorecem a performance acadêmica, relacionados com competências emocionais, pessoais e sociais, bem como resiliência acadêmica e mindset, e que inspirarem a criação do modelo de intervenção educativa "Turma Z"**

<b>Fatores baseados nas competências emocionais, pessoais e sociais. Resiliência (acadêmica) e <i>Mindset</i></b>		
<b>Áreas</b>	<b>Intenção e/ou caracterização</b>	<b>Autores</b>
<b>Desenvolvimento de competências sociais e emocionais</b>	Os alunos que são mais curiosos ou persistentes, capazes de controlar as suas emoções, ou capazes de resistir ao stress têm um maior sucesso académico e ganham ferramentas relevantes para o mercado de trabalho.	(Schleicher 2023)
<b>Desenvolvimento da resiliência (acadêmica)</b>	Os professores devem adotar estratégias para promover a resiliência dos alunos, a capacidade de lidarem com e de se adaptarem a adversidades, incluindo na vida académica. Os professores devem facilitar-lhes mecanismos protetores que ajudam os alunos a lidar com situações de risco, entre os quais: autoconfiança; autoestima; autonomia; autoeficácia, autorregulação, otimismo; capacidade de resolução de problemas; criatividade; sentido de humor, capacidade de lidar com o stress, determinação para o sucesso, vontade interior; sensibilidade para com o outro e para com o mundo que o rodeia e forte crença em si próprio (manifestado pela compreensão de quem são, o que querem alcançar na vida e o rumo que têm de tomar para alcançar esses objetivos).	Mirza, Muhammad, and Arif (2018) (Yeager and Dweck 2012) Reis, Colbert, and Hebert (2005)
<b>Crença na Autoeficácia</b>	O aluno tem de acreditar na sua capacidade de realizar uma determinada tarefa, pois influencia a sua motivação e a sua aprendizagem. Acreditar na autoeficácia tem impacto positivo no aumento da persistência, na definição de objetivos e na utilização de estratégias de autorregulação e, conseqüentemente, no empenho e sucesso desses estudantes.	(Kahu and Nelson 2018)
<b>Mudança de mentalidade - "<i>Mindset</i>"</b>	Os estudantes que acreditam (ou são ensinados) que as capacidades intelectuais são qualidades que podem ser desenvolvidas, tendem a mostrar um melhor desempenho, sobretudo em casos de insucesso escolar e de exclusão e vitimização dos pares. Esta área incentiva o ensino das teorias incrementais de inteligência em ambiente escolar – que ensina os alunos a ciência subjacente ao potencial das pessoas para mudar as suas características académicas e sociais e a aplicar estes conhecimentos às suas próprias vidas.	(OECD 2020) (Yeager and Dweck 2012)

## Anexo 2: Ofertas do sistema de educação português na escolaridade obrigatória

Tabela 1 - Ofertas do sistema de educação português na escolaridade obrigatória (6-18 anos)

CICLOS	ANO	IDADE “NORMAL” DE FREQUÊNCIA	OFERTAS DO SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS
1º EB	1º-4º anos	6-9 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensino Básico Geral (EBG)</li> <li>- <b>Ensino individual ou doméstico</b></li> <li>- Cursos EFA <math>\geq 18</math> anos</li> </ul>
2º EB	5º-6º anos	10-11 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensino Básico Geral (EBG).</li> <li>- <b>Ensino individual ou doméstico</b></li> <li>- <b>Cursos artísticos especializados (CAE) (dança, música e teatro)</b></li> <li>- Cursos de Educação e Formação CEF T2 (<math>\geq 15</math> anos)</li> <li>- Percurso Curricular Alternativo - PCA (sem oferta)</li> <li>- Programa Integrado de Educação e Formação - PIEF (<math>\geq 15-18</math> anos)</li> <li>- Escola de Segunda Oportunidade (<math>\geq 15-18</math> anos)</li> <li>- Cursos EFA (<math>\geq 18</math> anos)</li> </ul>
3º EB	7º-9º anos	12-14 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensino Básico Geral (EBG)</li> <li>- <b>Ensino individual ou doméstico*</b></li> <li>- <b>Cursos artísticos especializados (CAE) (dança, música e teatro)</b></li> <li>- Cursos de Educação e Formação CEF T3 (<math>\geq 15</math> anos)</li> <li>- Percurso curricular alternativo (PCA) (sem oferta)</li> <li>- Programa Integrado de Educação e Formação - PIEF (<math>\geq 15-18</math> anos)</li> <li>- Escola de Segunda Oportunidade (15-18 anos)</li> <li>- Cursos EFA (<math>\geq 18</math> anos)</li> </ul>
Ensino Secundário	10-12º anos	15-18 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos científico-humanísticos</li> <li>- Cursos artísticos especializados (música, dança e artes visuais e dos audiovisuais)</li> <li>- Cursos profissionais (vários)</li> <li>- Cursos com planos próprios/tecnológicos</li> <li>- Cursos de aprendizagem+ (<math>\geq 18 - 29</math> anos)</li> <li>- Cursos EFA <math>\geq 18</math> anos</li> <li>- Recorrente, RVCC, Formações Modulares</li> </ul>

## **Anexo 3: Apresentação do Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”**

O Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”, funciona como uma oportunidade de os alunos frequentarem, ao longo de um ano letivo, sem qualquer custo, um modelo educativo diferenciador do tradicional das escolas públicas.

### **Caracterização dos destinatários**

O Modelo aplica-se a alunos, menores de 15anos, a frequentarem o 2º ou 3º ciclo do Ensino Básico Geral (EBG). A Turma Z deve englobar alunos com diferentes perfis académicos. Pelo menos 50% dos alunos demonstram desinteresse pela aprendizagem em contexto escolar, défice de capacidade de atenção/concentração na aula e/ou sinais de risco escolar e/ou características preditoras de retenção escolar.

A Figura 1 identifica as características de sinais de risco (tendo em conta as tipologias de infrações e medidas disciplinares aplicadas num Agrupamento de Escola de Lisboa - Lei n.º 51/20122 Estatuto do Aluno e Ética Escolar) e as características preditoras de retenção escolar (tendo em conta a investigação científica constante no Capítulo 3).

Alunos menores de 15 anos a frequentarem o 2º ou 3º Ciclo EBG. Pelo menos 50% dos alunos demonstram desinteresse pela aprendizagem em contexto escolar, défice de capacidade de atenção/concentração na aula e/ou:

#### Com sinais de risco escolar

- Indisciplina e dificuldade no cumprimento de regras em contexto escolar (recusa de cumprimento de instruções de figuras de autoridade, recusa de cumprimento de regras no refeitório, biblioteca, etc.);
- Uso de linguagem imprópria (gritos, palavrões, atitudes, ofensas verbais ou gestos);
- Provoca/incita conflitos físicos com colegas ou pessoal educativo;
- Comportamentos desviantes (danos nas instalações escolares, roubo, consumir substâncias ilícitas);
- Assiduidade escolar irregular ou nula.

#### Com características preditoras de retenção escolar

- Proveniência de famílias com baixos recursos económicos (ex.: beneficiário de Ação Social Escolar, sem computador/internet em casa, etc.);
- Não ter frequentado o pré-escolar;
- Baixo nível de escolaridade da mãe (inferior ao 12º ano);
- Défices de saúde;
- Vivência de experiências adversas na infância;
- Imigrantes
- Residentes em bairros desfavorecidos.

#### ANO TESTE

Alunos a frequentar o 7º ano com elevado número de alunos com risco e características preditoras de retenção escolar

Figura 1 - Caracterização dos destinatários da Turma Z



**PERSONA**



**Afonso**

- **Idade:** 12 anos
- **Ensino:** concluiu o 6º ano sem retenções
- **Características pessoais:** extrovertido, perspicaz, inteligente, proativo, destemido, autoconfiante
- **Hobbies:** futebol, andar de bicicleta
- **Perfil do aluno na sala:** falador, impaciente, dificuldade em aceitar regras de alguns professores, linguagem pouco adequada à idade
- **Caracterização familiar:** 2 adultos (formação académica 12º ano e licenciatura) e 2 filhos rapazes (7 anos e 12 anos)

**Rui**

- **Idade:** 13 anos
- **Ensino:** concluiu o 7º ano
- **Características pessoais:** gosta do risco, falador, autónomo
- **Hobbies:** jogar no telemóvel
- **Perfil do aluno na sala:** indisciplinado, linguagem verbal grosseira, risco de retenção escolar; assiduidade escolar irregular
- **Caracterização familiar:** mãe e padastro com formação académica inferior ao ensino secundário + irmã de 11 meses; baixos recursos económicos (escala A); sem computador ou internet em casa



**Iris**

- **Idade:** 12 anos
- **Ensino:** concluiu o 5º ano com uma retenção
- **Residente:** Bairro social
- **Características pessoais:** calma, desmotivada, emotiva, baixa autoestima
- **Hobbies:** estar com as amigas
- **Perfil da aluna na sala:** dificuldade em concentrar-se nas aulas; demonstra desinteresse pela aprendizagem
- **Caracterização familiar:** família monoparental (mãe com ensino secundário); 4 irmãos mais velhos; baixos recursos económicos (escala B)



Figura 2 - Persona da Turma Z

Como apresentado nas Figuras 3 e 4, o Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z” assenta em quatro vertentes: i) Inovação na organização, no ambiente de aprendizagem, no tempo e nas regras; ii) Modelo pedagógico diferenciador; iii) Apoio Estrutural; iv) Desenvolvimento de competências pessoais, sociais e emocionais.

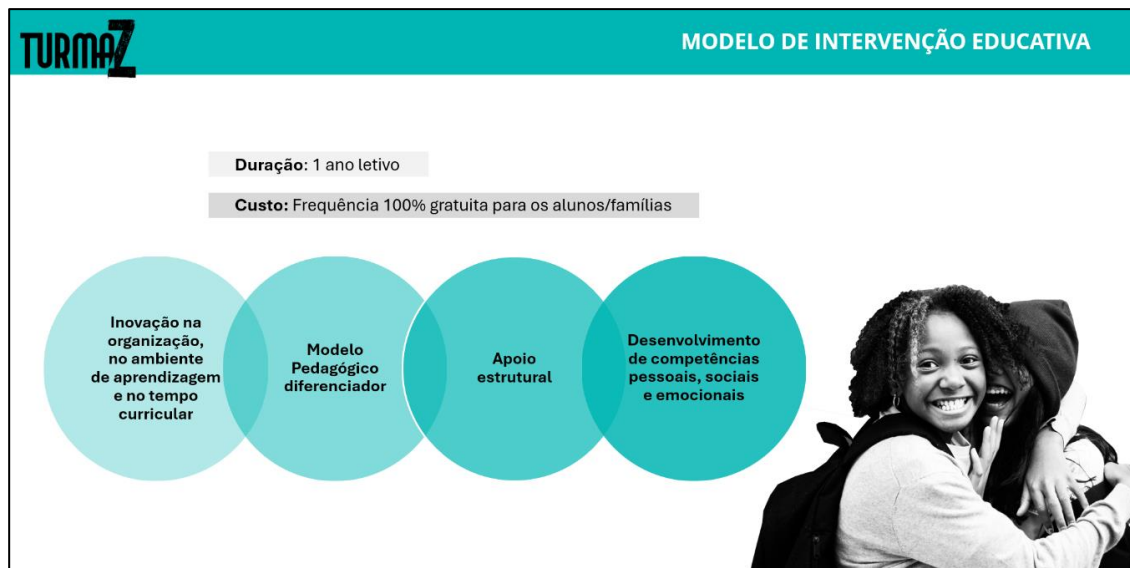


Figura 3 – Caracterização do Modelo de Intervenção Educativa "Turma Z"

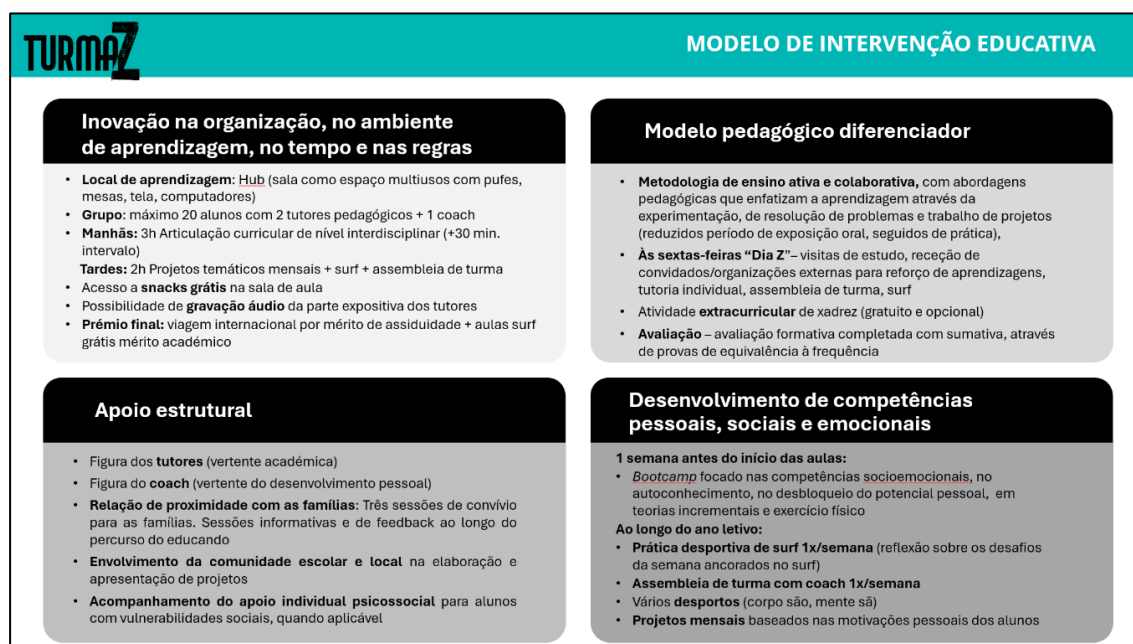


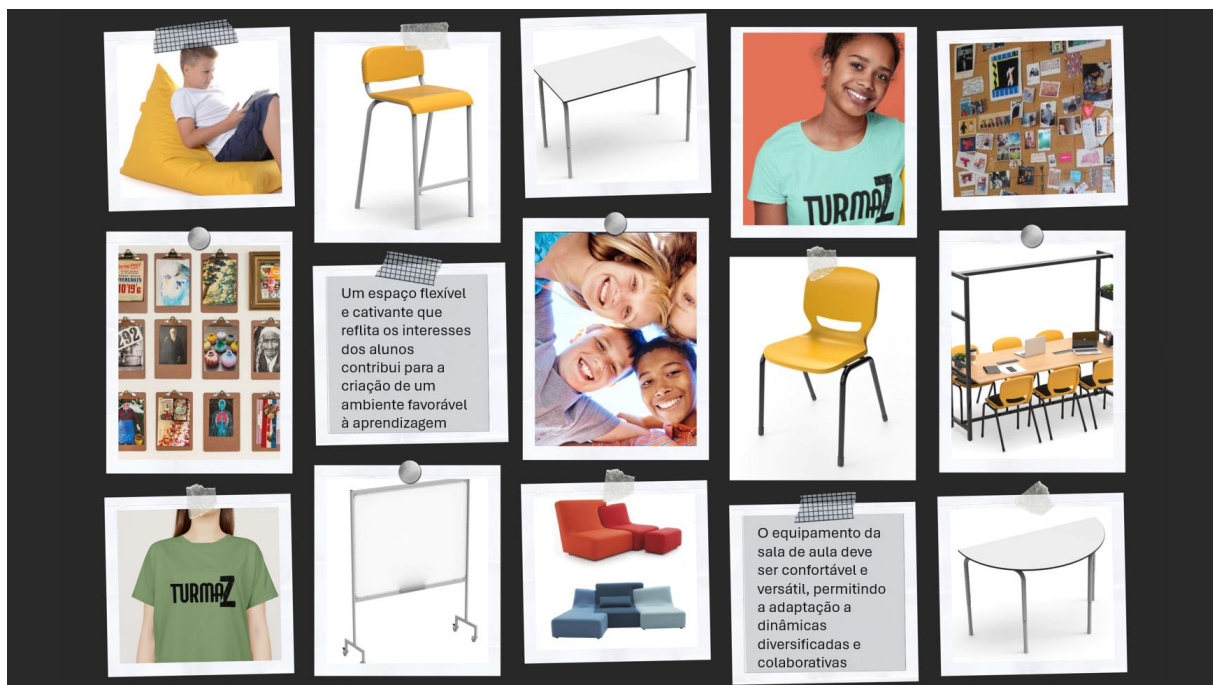
Figura 4 - Caracterização detalhada do Modelo de Intervenção Educativa "Turma Z"

Ao nível da vertente i) “**Inovação na organização, no ambiente de aprendizagem, no tempo e nas regras**” - a Turma Z funciona num *Hub* dentro da escola.

Inicialmente a intenção seria a de aplicar o Modelo exclusivamente em espaços da comunidade (bibliotecas, museus, universidades, ninhos de empresas, teatros), variando conforme os temas do currículo. No entanto, ao longo das entrevistas a diretores, professores e encarregados de educação, reverteu-se a implementação do Modelo para dentro da escola, porque se obteve o

seguinte feedback acerca do ensino fora da escola: “cria um sentimento de desconfiança”, “envolve maior situação de risco”, “representa elevados custos logísticos” e “as deslocções presspõem menos tempo para ensinar o currículo”.

O *Hub* da Turma Z trata-se de uma sala remodelada com materiais que podem ser facilmente ajustados a diferentes metodologias de trabalho (Figura 5). Por sugestão de um aluno entrevistado para o *workproject*, o *Hub* incluiria um espaço com *snacks* e bebidas ao qual os alunos teriam acesso gratuito diariamente.



**Figura 5 - M de ideias de montagem para o Hub "Turma Z"**

O horário do aluno é composto por uma manhã de 3h dedicada às aprendizagens essenciais previstas no currículo, sem disciplinas fixas, acrescido de um intervalo de 30 minutos em horário variável. Por sugestão de um aluno entrevistado, a parte teórica/expositiva da aula poderia ser gravada em áudio. O horário da tarde, com uma tarde livre, seria mais dedicado ao desenvolvimento de competências pessoais, sociais, emocionais e físicas.

No contexto de um **modelo pedagógico diferenciador** (vertente iii do Modelo) praticar-se-iam sempre metodologias de ensino ativas. As 6<sup>ª</sup>feiras (dia Z”) de manhã seriam dedicadas a uma aula dada por um aluno para os seus colegas (sugestão de um aluno entrevistado), à tutoria individualizada dos tutores aos alunos, a visitas de estudo e/ou à receção de convidados externos para consolidação da matéria dada. Às 6<sup>ª</sup>feiras à tarde haveria aula de surf e assembleia de turma (sugestão de uma diretora de escola) para refletir sobre os desafios da semana associados à prática de surf. Por sugestão de dois encarregados de educação entrevistados, introduziu-se a tarde livre de 4<sup>ª</sup>feira e trabalhos de projeto dedicados ao desporto, à motivação pessoal e às profissões.

A Figura 6 ilustra a organização semanal horária da Turma Z.

TURMA Z ORGANIZAÇÃO DO HORÁRIO   TURMA 3º CEB					
HORÁRIO	2ª FEIRA	3ª FEIRA	4ª FEIRA	5ª FEIRA	6ª FEIRA DIA Z
9h00 – 12h30 30 min. intervalo	Trabalho interdisciplinar <b>Línguas e Ciências Sociais e Humanas</b> Tutor A	Trabalho interdisciplinar <b>Matemática + Ciências Físico-Naturais</b> Tutor B	Trabalho interdisciplinar <b>Línguas e Ciências Sociais e Humanas (+TIC)</b> Tutor A	Trabalho interdisciplinar <b>Matemática + Ciências Físico-Naturais (+TIC)</b> Tutor B	<b>Aula dada por alunos</b> Tutoria individual Visitas de estudo Convidados externos Tutor A e B
12h30 – 14h00	ALMOÇO				
14h00 – 16h00	<b>PROJETO MENSAL *</b> Orientador de projeto + Tutor A ou B		TARDE LIVRE	<b>PROJETO MENSAL*</b> Orientador de projeto + Tutor A ou B	<b>SURF + Assembleia de Turma</b> Coach: reflexão sobre os desafios da semana ancorados no surf

\* 1 - Programação | 2 - Artes | 3 - Cinema | 4 - Desporto | 5 - Promoção do Talento | 6 - Literacia financeira | 7 - Temática opcional | 8 - Empreendedorismo | 9 - Motivação

**Figura 6 - Organização do horário da Turma Z (ex: 3º ciclo do ensino básico)**

No que respeita aos projetos mensais, são propostas temáticas sequenciais – programação, artes, cinema, desporto, promoção do talento, literacia financeira, empreendedorismo e motivação, que são implementados por parceiros locais (uma das temáticas poderá ser selecionada pela escola consoante as necessidades e interesses demonstrados pelo grupo e tendo em conta o contexto onde se insere), cf. Figura 7.

MÊS	TEMÁTICAS	PARCEIRO	ÁREAS DE ATUAÇÃO	PASEO – Áreas de Competências
1º	PROGRAMAÇÃO	HAPPY CODE Escola de Tecnologia e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programação de histórias e jogos interativos em Scratch</li> <li>Invenção e criação de jogos 2D (partindo da inspiração de Flappy Bird, Space Game, Sonic)</li> <li>Invenção e criação de jogos 3D (ex.: Top Gear, Minecraft)</li> <li>Desenvolvimento de apps para smartphones usando técnicas de Design Thinking</li> <li>Emissão de certificado Happy Code</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linguagens e textos</li> <li>Informação e comunicação</li> <li>Pensamento crítico e criativo</li> <li>Raciocínio e resolução de problemas</li> <li>Saber científico, técnico e tecnológico</li> </ul>
2º	ARTES	TRIBO DE PALCO Associação Juvenil de Produções Artísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprodução de uma peça, à escolha do aluno, em 3D usando materiais recicláveis (ex.: gravura, escultura, instalação artística)</li> <li>Realização de uma exposição para a comunidade educativa e posterior leilão das obras</li> <li>Introdução ao figurino e cenário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidade estética e artística</li> <li>Linguagens e textos</li> <li>Pensamento crítico e criativo</li> <li>Relacionamento interpessoal</li> </ul>
3º	CINEMA	VASCO LUDGERO Foto, Vídeo, Streaming & Podcast	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução geral ao conceito de Cinema</li> <li>Trabalhar com imagens e analisá-las para edição</li> <li>A importância do ritmo e do tempo no filme: filmar pequenas cenas com diálogo, utilizando vários ângulos de câmara e técnicas de edição</li> <li>Os alunos integram equipas de produção. Escolhem as histórias a produzir, exploram locais e atores para formar uma equipa de filmagem. Cada aluno poderá assumir diferentes funções: designer de som, editor, diretor de fotografia, ator e diretor. No final, o aluno terá produzido uma curta-metragem de 1 minuto pronta para exibição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linguagens e textos. Informação e comunicação. Saber científico, técnico e tecnológico.</li> <li>Pensamento crítico e criativo.</li> <li>Sensibilidade estética e artística</li> </ul>
4º	DESPORTO	Escolinha de Rugby, Desporto escolar, etc.	Cada semana será dedicada a uma prática desportiva diferente que pressuponha não só o desenvolvimento da força, resistência e flexibilidade, como também trabalho em equipa, desenvolvimento de autoconfiança, defesa pessoal (ex.: jiu-jitsu, rugby, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bem-estar Saúde e Ambiente.</li> <li>Relacionamento interpessoal</li> </ul>

MÊS	TEMÁTICAS	PARCEIRO	ÁREAS DE ATUAÇÃO	PASEO – Áreas de Competências
5º	PROMOÇÃO DO TALENTO	Ex.: Divisão da Empregabilidade e promoção do talento - CMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conhecer profissões, percursos profissionais inspiradores e programas do município</li> <li>Jogos sobre empregabilidade</li> <li>Consultoria individualizada para a construção de percursos profissionais, programas de talentos em organizações sem fins lucrativos</li> <li>Experiências profissionais para alunos</li> <li>Assistir a aulas de cursos profissionais</li> <li>Realizar workshops profissionais</li> <li>Visitas de observação de práticas de trabalho em empresas do município</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informação e comunicação</li> <li>Saber científico, técnico e tecnológico</li> </ul>
6º	LITERACIA FINANCEIRA	Ex.: Mentores Empreendedoras / Junior Achivment Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada aluno cria a sua persona, idealizando o seu percurso durante o 1º ano de entrada do mercado de trabalho (cada semana do <i>bootcamp</i> corresponde a 1 trimestre): Semana 1 – Quanto vai; Semana 2 – Como vai gerir o seu salário (rendimentos vs despesas); Semana 3 – Poupança (regras e estratégias para poupar IRS); Semana 4 – Como investir bem o dinheiro (opções de aplicações financeiras).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Linguagens e textos</li> <li>Raciocínio e resolução de problemas</li> <li>Pensamento crítico e criativo</li> <li>Saber científico, técnico e tecnológico</li> </ul>
7º	A definir	A definir pela escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir pela escola, consoante as necessidades e interesses demonstrados pelo grupo e tendo em conta o contexto em que está inserido</li> </ul>	
8º	EMPREENDEDO-RISMO	Ex.: Dreamshaper / Edthink	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de um projeto para a comunidade escolar ou local.</li> <li>Possibilidade de uso de plataformas de Crowdfunding - ex.: PPL e candidaturas a concursos para financiamento Ex.: Concurso Nacional de Jornais Escolares, Prémio Concurso Escola Aberta, EPGA Programa Lisboa, Cultura e Media   EGFEAC Lisboa Cultura, Bolsas Sociais Epis, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensamento crítico e criativo</li> <li>Desenvolvimento pessoal e autonomia</li> <li>Raciocínio e resolução de problemas</li> <li>Informação e comunicação.</li> </ul>
9º	MOTIVAÇÃO	Wind Family Inês Saldanha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexão e projeção dos resultados da Turma Z</li> <li>Inspiração para o alcance dos sonhos</li> <li>Plano para o prosseguimento de estudos</li> <li>Planeamento do prémio final para alunos que concluem o programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento pessoal e autonomia</li> <li>Bem-estar, Saúde e Ambiente</li> <li>Relacionamento interpessoal</li> </ul>

**Figura 7 - Projetos mensais temáticos**

A Figura 8 clarifica as características dos projetos mensais, que procura realçar o cariz ativo dos mesmos, para captar a motivação dos alunos.

**TURMAZ** PROJETOS MENSAIS

**PROJETOS MENSAIS**

- Metodologias ativas através da aprendizagem experimental e da resolução de problemas
- Atividades orientadas para os perfis e interesses dos alunos
- Dinâmica interdisciplinar
- Acompanhamento por um dinamizador de projeto e um tutor
- Demonstração de um produto à comunidade educativa e/ou local
- Participação de convidados externos
- Articulação com o PASEO
- Regime presencial


**Metodologia de projeto e dinâmicas de grupo baseadas na cooperação e partilha entre os participantes**



**Figura 8 - Requisitos dos projetos mensais**

As Figuras 9 a 12 apresentam detalhes dos conteúdos dos projetos mensais dedicados às temáticas das tecnologias, artes, cinema e motivação (os parceiros em apreço foram alvo de entrevista).

**TURMAZ** PROJETOS | PROGRAMAÇÃO



A Happy Code é uma escola de tecnologia que usa uma metodologia de ensino baseada no conceito "Science, Technology, Engineering, Arts and Math" (STEAM)

**MÊS 1**

**AÇÕES A REALIZAR**

- Programação de histórias e jogos interativos em Scratch
- Invenção e criação de jogos 2D (partindo da inspiração de Flappy Bird, Space Game, Sonic)
- Invenção e criação de jogos 3D (ex.: Top Gear, Minecraft)
- Desenvolvimento de apps para smartphones usando técnicas de *Design Thinking*
- Emissão de certificado Happy Code

**METODOLOGIA Lean Education Technology (LET)**

**FASE 1 Descoberta**

- Cada sequência de aprendizagem começa com uma introdução onde os alunos aprendem conceitos de programação ou da tecnologia que estiverem a aprender

**FASE 2 Missão**

- Os alunos são desafiados a resolver um problema baseado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (tais como saúde, educação, igualdade, paz e meio ambiente)


**FASE 3 Prototipagem e Pitch**

- Os alunos irão desenvolver o projeto próprio que idealizaram, desde a conceção da ideia, criação da história, protótipo e programação, com um *pitch* final que ajude os alunos a organizar e comunicar de forma simples as suas ideias

**Figura 9 - Projeto mês 1 "Programação"**

**TURMAZ** PROJETOS | ARTES

MÊS 2



Associação TRIBO de PALCO tem como objetivo desenvolver projetos artísticos com a Comunidade Jovem, através de um espaço de liberdade de expressão artística, de reflexão e de criação.

**SEMANA 1 E 2**

- Escolha de uma imagem ou fazer um desenho de autor e reproduzi-la em 3D sob a forma quadro, escultura, instalação artística, etc., utilizando materiais recicláveis.
- Realização de uma exposição no espaço escolar.
- Realização de leilão das obras em centros comunitários ou na freguesia.

**SEMANA 3 E 4**

- Introdução ao figurino e cenário (se possível para intercalar com a semana 3 do projeto curta metragem).
- Criação prévia de um texto pelos alunos e realização do trabalho de figurino e cenário (construção de moldes, maquilhagem, cenários, etc.)


**TÉCNICAS**

- Desenho/Stencil
- Pintura-objetos improváveis que se tornam pincéis
- Gravura/cerâmica
- Escultura
- Desenho
- Trabalhos manuais para cenário
- Trabalhos manuais para figurinos (aprender a fazer moldes, técnicas de costura, transformação de vestuário)
- Maquilhagem para filmagens

**Figura 10- Projeto mês 2 "Artes"**

**TURMAZ** PROJETOS | CINEMA

MÊS 3



Vasco Ludgero - [Photo & Vídeo](#) & [Streaming](#).  
Empresário em nome individual na área dos audiovisuais.  
Experiência profissional em Portugal e no estrangeiro.  
Mestrando em Audiovisual e Multimédia

**SEMANA 1**

- Introdução aos conceitos de audiovisual e cinema/curta metragem. Refletir sobre o tema para uma curta metragem na escola e redigir o argumento.
- Distribuição de papéis na equipa de produção: designer de som, editor, diretor de fotografia, ator e diretor.

**SEMANA 2**

- Verificar o material necessário para a realização da curta metragem (luz, som, vídeo).
- Aprender a trabalhar com várias imagens e compreender a fase de edição. Fazer testes e ensaios.

**SEMANA 3**

- Ensaios e filmagens de uma curta-metragem com a duração de X minutos.

**SEMANA 4**

- Edição e pós produção (tratamento de imagem, colorização, tratamento de som, aplicação de efeitos especiais, genérico, agradecimentos, etc.).
- Realização de uma exibição para a comunidade educativa (apresentação do filme com comes e bebes)

**TEMAS**

- Introdução aos conceitos de audiovisual em geral e cinema/curta metragem em particular
- Realização de uma curta metragem
- Estreia do filme para a comunidade educativa

**Prémio para alunos:**  
Experiência de trabalho como figurante para quem queira e tenha autorização.  
A curta metragem será vista por um produtor/argumentista para possível entrada dos alunos em telenovelas ou séries portuguesas.

**Figura 11 - Projeto mês 3 "Cinema"**



Wind Family - Inês Saldanha tornou o sonho uma realidade. Com poucos recursos financeiros, conseguiu ultrapassar o desafio de viajar, durante mais de 1 ano, num veleiro de 15 metros, com a família de 6 elementos (2 adultos e 4 filhos pequenos). A viagem prolongou-se por 3 anos com visitas a mais de 15 países

MÊS 8

## TEMAS

- Reflexão e projeção dos resultados da Turma Z
- Lutar para alcançar os sonhos
- Proseguimento dos estudos
- Entrega de certificados de participação na Turma Z e cerimónia de entrega de prémio final (aulas de surf e/ou viagem internacional)

- Reflexão sobre as aprendizagens adquiridas ao longo do ano
- Projeção de sonhos dos alunos pelos quais se pode lutar para serem realidade
- Cada aluno realiza um plano individual para o seu futuro a curto, médio e/ou longo prazo, do ponto de vista escolar e profissional
- Cerimónia de entrega de prémios aos alunos

Figura 12 - Projeto mês 9 "Motivação"

Prémio: No final do ano letivo todos os alunos que frequentarem o programa de intervenção educativa Turma Z, com assiduidade ( $\geq 85\%$ ) e cumprimento de regras de participação, têm direito a uma viagem internacional de uma semana, bem como à frequência de aulas de surf extra projeto durante um ano, de forma totalmente gratuita. A ideia da recompensa final, como forma de motivar os alunos, foi referenciada tanto por uma organização da economia social como por um aluno entrevistado. No âmbito da implementação do MVP, ambos os prémios serão dados a título *pro bono* por dois parceiros entrevistados: Associação Check-In Cooperação e Desenvolvimento e Escola Surfin em Estoril.

No que respeita à vertente iii) do Modelo de Intervenção Educativa - **apoio estrutural** - este baseia-se numa relação positiva entre o aluno e o adulto, uma relação de proximidade com as famílias e com a comunidade, por ser uma das recomendações dos investigadores (Anexo).

Em primeiro lugar, os alunos seriam acompanhados em permanência pela figura de dois tutores, vocacionados para o domínio cognitivo, e a figura de um *coach*, vocacionado para o domínio

pessoal, social e emocional. A Figura 13 seguinte demonstra os seus perfis, características de intervenção e tempos de afetação.

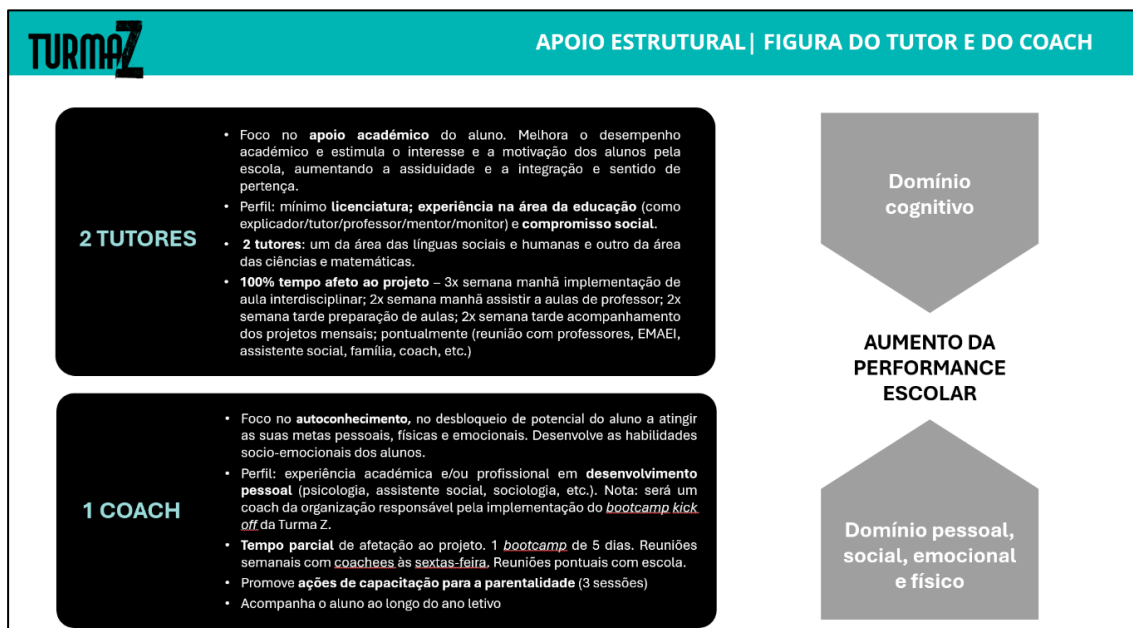


Figura 13 - Perfil, característica de intervenção e tempos de afetação dos tutores e coach

Inicialmente previa-se um único tutor e um único coach, porém, após articulação com os professores entrevistados para o *work project*, considerou-se dois tutores, um mais vocacionado para a área das ciências sociais e outro das ciências e matemáticas.

Em segundo lugar, em matéria de envolvimento das famílias dos alunos da Turma Z, estão previstas três sessões de convívio em torno do surf, bem como sessões informativas e de *feedback* sobre o percurso do aluno. A comunidade escolar e local também será envolvida, sobretudo na fase de preparação e demonstração do trabalho de projetos da Turma Z.

Por último, por recomendação de uma coordenadora da Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAEI) entrevistada, sempre que necessário, será acionada um acompanhamento do apoio individual psicossocial para alunos com vulnerabilidades em devida articulação com a EMAEI.

Na vertente iv) do Modelo - **Desenvolvimento de competências socio emocionais**, está prevista a realização de um *Bootcamp kick off*, uma semana antes do início das aulas, para criar um sentimento de confiança no grupo, promover o autoconhecimento, o desbloqueio do potencial pessoal e abordar as questões das teorias incrementais da inteligência.

A organização da economia social responsável pela implementação do *Bootcamp* - Associação Surf Social Wave (entrevistada), iria alocar um *coach* para acompanhar a turma ao longo do ano letivo, designadamente através de assembleia de turma às 6<sup>ª</sup>feiras à tarde, e de organizar três sessões de convívio para alunos e respetivas famílias.

A Figura 14 detalha a caracterização do *bootcamp*.

**TURMA Z** **BOOTCAMP KICK OFF | SURF**

associação **SURF SOCIAL WAVE**

A Surf Social Wave promove a inclusão de jovens e adultos em situação de fragilidade social através da prática de surf. Realiza programas de desenvolvimento pessoal e profissional para jovens NEET e pessoas em situação de desemprego.

**TEMAS**

- Competências socioemocionais
- Promoção do autoconhecimento (compreensão de quem sou, o que quero alcançar na vida e o rumo a tomar para alcançar esses objetivos)
- Desbloqueio do potencial pessoal
- Teorias incrementais da inteligência (ciência subjacente ao potencial das pessoas para mudar as suas características académicas e sociais e a aplicar estes conhecimentos às suas próprias vidas)

**ANTES DO INICIO DO ANO LETIVO**

- *Bootcamp* de cinco dias, em regime diurno, para criação de um ambiente de confiança entre os participantes da Turma Z. Pressupõe a prática de surf como ferramenta para trabalhar a inteligência emocional, a resiliência, a autoestima, o bem-estar, a valorização pessoal. O *bootcamp* pode servir como ferramenta de seleção final dos alunos da Turma Z (ex.: saber cumprir regras)
- Coadjuvação na elaboração de um diário de bordo individual de cada aluno (para passagem de conhecimento aos coordenadores temáticos *dos bootcamps*: competências e interesses dos alunos; campos de melhoria; objetivos; etc.)

**AO LONGO DO ANO LETIVO**

- Aulas de surf 1x semana ao longo do ano letivo da Turma Z
- *Coaching* aos alunos 1x semana em assembleia de turma ao longo do ano letivo. Transmissão de feedback à organização
- 3 ações de capacitação para a parentalidade ao fim-de-semana, incluindo: sessão de surf e almoço partilhado para pais e filhos

**Figura 14 - Bootcamp de 5 dias e coaching ao longo do ano letivo**


A Figura 15 sinaliza as condições de participação dos alunos na Turma Z.

TURMAZ
REQUISITOS DE PARTICIPAÇÃO PARA ALUNOS

**CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS NA TURMA Z**

- Demonstração de interesse/motivação em participar no Programa.
- Concordância com os termos do Programa e assinatura de um protocolo entre as partes: direção da escola, alunos, encarregados de educação, tutores e organização coach.
- Assiduidade & aceitação de cumprimento de regras (respeito pelo facilitador e pelos pares; ausência de agressividade verbal ou física). Em caso de incumprimento aplicam-se as mesmas regras escolares.
- Encarregados de educação e alunos participam numa sessão presencial inicial de até 2h onde é explicado o Programa.
- Frequência dos alunos num *bootcamp* imersivo de cinco dias, uma semana antes do início das aulas, com o objetivo de estabelecer laços de confiança entre os participantes, bem como promoção do autoconhecimento e desbloqueio do potencial pessoal.

PARTICIPAÇÃO  
100% GRATUITA



**Figura 15 - Condições de participação na Turma Z**

A Figura 16 sinaliza o processo de seleção dos alunos da Turma Z

TURMAZ
PROCESSO DE SELEÇÃO DOS DESTINATÁRIOS

1  
2  
3  
4  
5

**Final de junho**  
A escola realiza sessão de esclarecimentos aos encarregados de educação (EE) sobre o projeto piloto “Turma Z” que irá ser implementado no ano letivo seguinte. Entrega aos EE do protocolo para leitura detalhada. A informação segue também para o endereço eletrónico de todos os EE, mesmo que não tenham estado presentes. Os EE/alunos que tiverem interesse em participar têm que enviar protocolo assinado até 31 de agosto. Fornecimento de contactos para esclarecimento de dúvidas.

**Final de julho**  
Envio de e-mail lembrete para os EE/alunos interessados devolverem à escola o Protocolo assinado até 31 de agosto.

**Primeira semana de setembro**  
Constituição de turmas. Identificação dos elementos da turma que será alvo do projeto Piloto Turma Z, a qual será composta somente por alunos que tenham assinado o Protocolo. Validação final da seleção dos alunos pelo parceiro responsável pela implementação do *bootcamp kick off*.

**Segunda semana de setembro**  
Envio de informação aos EE. Segunda sessão com EE sobre a Turma Z, para dar a conhecer os parceiros do Programa (dinizadores de projetos temáticos), tutores, *coach* e programa detalhado.

**Uma semana antes do início das aulas**  
Participação no *bootcamp Surf* (6h/dia). Este *bootcamp* permitirá compreender a Motivação dos alunos para participar no Programa (participação ativa, esforço), a disponibilidade para a mudança de comportamentos e de atitudes e a aceitação de cumprimento de regras (respeito pelo facilitador e pelos pares; ausência de agressividade verbal ou física).  
Se necessário, faz-se um ajuste na composição da Turma Z, para garantir o alcance dos objetivos.

**Figura 16 - Processo de seleção dos alunos para a Turma Z**

A Figura 17 sinaliza os requisitos de participação para as Escolas

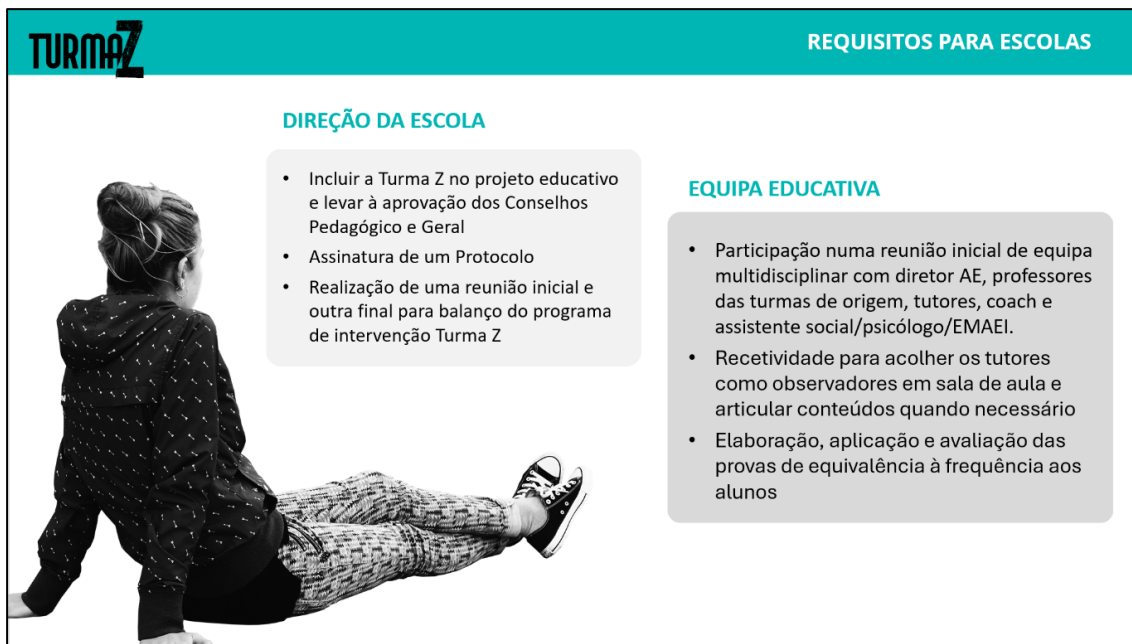


Figura 17 - Requisitos de participação para as escolas

Como referido nas considerações finais, entende-se que o Modelo de Intervenção Educativa “Turma Z”, apresentado no anexo 3, se consubstancia num Produto Mínimo Viável (MVP). O MVP seria implementado numa turma de 7º ano (por ser um ano de início de ciclo sem provas/exames) de uma escola situada num bairro social, uma vez que as escolas com maior proporção de alunos carenciados e a residirem em bairros desfavorecidos. A Figura 18 sinaliza o cronograma de implementação do MVP.

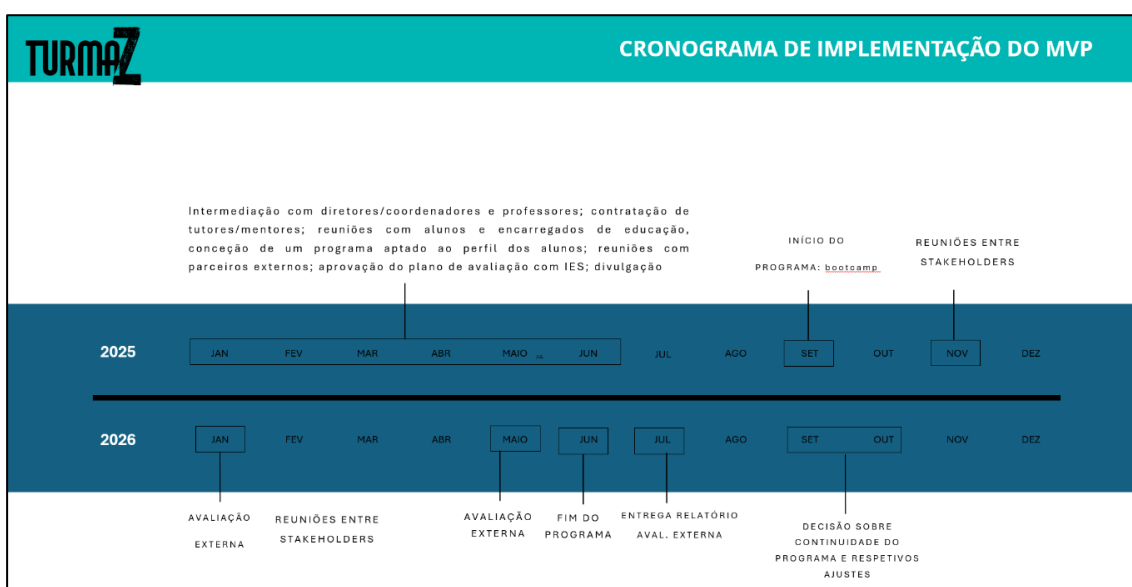


Figura 18 - Cronograma de implementação do MVP

## Modelo de avaliação de impacto

As *startups* tornam-se mais valiosas quando aprendem coisas importantes sobre o seu impacto futuro, uma vez que as métricas são específicas e servem de balizas em todas as fases de mitigação do risco (Ries 2011).

Face à relevância da avaliação de impacto prevê-se a possibilidade de uma parceria para a realização de uma avaliação de impacto que respondesse às questões de avaliação da Figura 19.

TURMAZ		AVALIAÇÃO EXTERNA DA IMPLEMENTAÇÃO DO MVP	
<b>Abordagem conceptual</b>			
Avaliação a realizar por uma organização externa no final do ano letivo 2025/2026			
<b>Dimensões de avaliação</b>	<b>Questões de Avaliação</b>		
<b>Pertinência</b>		Até que ponto o Produto atuou sobre as necessidades identificadas e objetivos definidos?	
<b>Relevância</b>		Em que medida foram realizadas as atividades programadas e atingidos os objetivos?	
<b>Eficácia</b>			
<b>Coerência interna</b>		De que forma cada atividade contribui para os objetivos globais?	
<b>Coerência externa</b>		Em que medida a execução do Produto permite o aproveitamento de complementaridades e sinergias com outros parceiros e políticas do Concelho	
<b>Impacto</b>		Quais os benefícios do Produto para alunos, escolas, clientes e <i>stakeholders</i>	

Figura 19 – Questões de avaliação na implementação do MVP

No corpo do *work project* consta informação sobre os indicadores, os *milestones* e as metas, bem como os métodos de recolha do nível de cumprimento e as medidas de verificação. Na Figura 20 apresenta-se o respetivo cronograma de avaliação.

		Jul-ago 2025	Fim 1sem	jun 2026	jul 2026	ago 2026	set /out 2026
1º	Desk research. Recolha das <i>baselines</i> dos indicadores quantitativos do ano letivo 2024/2025 para posterior verificação de cumprimento dos <i>milestones</i> e das metas 2025/2026	x					
2º	Verificação do nível de cumprimento dos <i>milestones</i> . Análise e tratamento da informação. Produção de um documento sumário		x				
3º	Condução de entrevistas e grupos focais a alunos, equipa educativa e parceiros			x			
4º	Análise de conteúdos das entrevistas e dos grupos focais. Tratamento de dados BD Inovar				x		
5º	Produção do relatório final de avaliação					x	
6º	Reunião final com <i>stakeholders</i> e órgãos sociais da Metamorfose: decisão sobre a continuidade do Produto; consolidação do Produto; Estratégia de marketing.						x

Figura 20 – Cronograma da avaliação da implementação do MVP

### Logotipo da “Turma Z”

Uma profissional de imagem apresentou um conjunto de quatro propostas de logotipo da Turma Z, que a autora colocou à consideração de cerca de dez colegas de idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos. As opiniões dividiram-se, tendo a autora optado pelo logotipo destacado na Figura 21, que tinha a melhor leitura.



Figura 21 - Logotipo da Turma Z. Na parte esquerda a versão aprovada do logotipo e na parte direita as versões não aprovadas.

Relativamente à estrutura de custos do Modelo de Intervenção Turma Z, a mesma encontra-se plasmada no Capítulo 3, dispensando-se a sua reprodução nesta sede.

## **Anexo 4: Posicionamento estratégico da Associação “Metaformose – Educar para a Transformação”**

### **1 Destinatários**

Alunos a frequentar o ensino obrigatório (6-18 anos), bem como respectivas famílias, organizações e profissionais que atuam no setor da educação escolar.

### **2 Sonho e razão de ser**

#### SONHO

Um futuro em que todos os alunos encontrem na Escola um lugar onde se sentem motivados para aprender, crenças de que a Escola é um espaço que contribui para o seu desenvolvimento integral (desenvolvimento cognitivo, pessoal, emocional, social e físico) e que os capacita para atuar no mundo global e em mudança

Para isso precisamos de reinventar, repensar e redesenhar a Escola, designadamente:

- Adotar programas educativos com modelos de ensino-aprendizagem mais estimulantes, que promovam a curiosidade, a participação e o “saber pensar” dos alunos, por oposição ao frequente modelo de ensino tradicional (aprendizagem dentro de sala de aula, centralização da figura do professor, metodologia de ensino expositiva, papel passivo do aluno, horários rígidos por disciplina)
- Aplicar abordagens de ensino que atendam às características/gostos individuais dos alunos, para que cada estudante realize um percurso de aprendizagem consoante as suas competências prévias, talentos e vontade (reduzir a tendência para o “ensino em massas” com aplicação da mesma metodologia/tarefas para todos os alunos)
- Tornar a escola um lugar em que o aluno se sente confiante, seguro, acompanhado e onde é explorado o seu autoconhecimento

- Promover experiências estimulantes em contexto escolar para toda a comunidade escolar
- Atualizar os modelos organizacionais e de funcionamento do sistema educativo português
- Criar instrumentos que respondam a necessidades específicas, tais como alunos migrantes, alunos com necessidades educativas específicas, entre outras.

### RAZÃO DE SER

A Educação é a pedra basilar para garantir um melhor futuro em sociedade

## **3 Missão, Visão e Valores**

### MISSÃO

Sob o mote “Educar para a Transformação” a missão da associação Metamorfose é ajudar a encontrar novos caminhos para que os alunos se sintam enquadrados e preenchidos com o seu percurso de aprendizagem no ensino público em Portugal.

### VISÃO

Estamos empenhados em contribuir para um futuro em que os alunos encontrem na Escola pública um lugar onde se sentem motivados para aprender, crenças de que a Escola é um espaço que contribui para o seu desenvolvimento integral (desenvolvimento cognitivo, pessoal, emocional, social e físico) e que os capacita para atuar no mundo global e em mudança

### VALORES

Responsabilidade e Integridade, Comprometimento, Amor pela educação, Profissionalismo, Respeito, Tolerância.

#### **4 Problemas que a associação visa responder**

A “Metamorfose” apresenta-se como uma associação de impacto social que se propõe a repensar e redesenhar a Escola, contribuindo para as políticas públicas educativas do ensino público em Portugal.

As estruturas curriculares e o modo de ensino permaneceram estáticas, não acompanhando a evolução dos tempos. Urge repensar os objetivos da educação, as competências de que os alunos precisam para prosperar (OECD 2023), alterar arquiteturas escolares, espaços, horários e turmas para encorajar e permitir que os indivíduos trabalhem em conjunto (UNESCO 2021).

É importante a emergência de uma cultura intersectorial, multidisciplinar e coletiva para dotar a escola com instrumentos e metodologias renovadas, através do poder central, regional e local, bem como movimentos cívicos para se desenharem políticas públicas mais educadoras e amigas das crianças e dos jovens (Cosme et al. 2021).

Por sua vez, a retenção escolar tem fortes efeitos negativos a nível afetivo e comportamental dos alunos: menor sentido de valorização e de pertença à escola (J.; Peixoto 2022), maior probabilidade dos alunos serem vítimas de *bullying* ou impulsionadores de *bullying* (Zequinão et al. 2020), maior probabilidade de delinquência juvenil (Díaz et al. 2016), maior desajustamento em relação à escola, proeminência de comportamentos disruptivos e de abandono precoce da escola (Zequinão et al. 2020) . Acresce o facto da retenção escolar comportar problemas de equidade e de igualdade de oportunidades, perpetuando a desigualdade socioeconómica (Araújo 2017).

Estes problemas requerem investimentos em programas/medidas/políticas educativas de melhoria de desempenho dirigidos a alunos com baixo rendimento escolar (Alves et al. 2015; Nunes, Reis, and Seabra 2018; Mirza, Muhammad, and Arif 2018; Bastos and Ferrão 2019; Díaz et al. 2021).

## 5 Objetivos da marca

Sensibilizar para a importância de reinventar, repensar e redesenhar a Escola.

### O QUE FAZ?

Estudos e projetos de intervenção educativa que visam responder a problemáticas no setor da educação escolar (com algumas das seguintes especificidades: Programa Turma Z; programas de integração de alunos imigrantes; programas para alunos com necessidades específicas, programas para profissionais de educação e famílias, entre outros a definir)

### COMO?

Apresentação de respostas de impacto social, baseadas em estudos de investigação e articulação com *stakeholders*, que promovam a melhoria da educação.

### COM QUEM?

Equipa de profissionais próprios e terceiros capacitados nas áreas de intervenção.

### ONDE?

Em qualquer organização e espaço de aprendizagem, seja ele interior (como por exemplo escolas, museus, bibliotecas, teatros) ou exteriores (como parques, praia e espaços de lazer).

### QUAL O GRANDE OBJETIVO?

Que os alunos se sintam enquadrados e motivados para aprender na Escola, cientes de que é um espaço que contribui para o seu desenvolvimento integral e que os capacita para atuar no mundo.

### COMO PARTICIPAR NA ASSOCIAÇÃO?

Através de ações enquanto sócios, doadores, embaixadores, voluntários, fundadores de núcleos da Associação noutros pontos do país, formandos/formadores/tutores/coach, consultores em áreas técnicas: científica, comunicação e *fundraising*.

### PORQUÊ FAZER PARTE?

Porque se acredita que a educação é o pilar base para um melhor futuro em sociedade.

## 6 Análise SWOT da marca “Metamorfose”

Tabela 1 Análise SWOT da marca “Metamorfose”

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validação da problemática de atuação da associação por organizações internacionais de referência (OCDE e UNESCO) e figuras de renome em Portugal</li> <li>- A “Turma Z” é uma resposta a uma lacuna no sistema educativo português (poucas ofertas educativas alternativas possíveis para alunos &lt;15 anos)</li> <li>- Envolvimento de <i>stakeholders</i> locais de referência com experiência em impacto social e/ou educação</li> <li>- Inexistência de concorrência (ver ponto seguinte)</li> </ul>	<p>Associação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A associação ainda não tem nome no mercado nacional</li> <li>- As escolas públicas têm pouca autonomia financeira e estão sobrecarregadas em tarefas burocráticas e administrativas (limita disponibilidade para reunir e inovar)</li> <li>- A Sustentabilidade financeira da associação está dependente de financiamento inicial próprio, dos municípios e de fundos comunitários</li> <li>- Equipa reduzida a tempo inteiro e estável (a acumulação inicial de funções reduz tempo para um trabalho de qualidade e potencial)</li> </ul> <p><u>Turma Z:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento de tutores/mentores sem o perfil esperado</li> <li>- Falhas na seleção de alunos para a Turma Z</li> <li>- Dificuldade em cobrir ou aprofundar devidamente todos os conteúdos/matrizes curriculares</li> <li>- Falha de comunicação ou ausência de tempo dos parceiros para reunir</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada vez mais encarregados de educação à procura de escolas/programas educativos alternativos (sobretudo nos grandes meios urbanos)</li> <li>- Reduzido n.º de escolas públicas portuguesas a aplicar Projetos de Inovação Pedagógica (por motivos de falta de recursos humanos, financeiros e de tempo) mas recetivas a abraçá-los com os apoios necessários</li> <li>- Enquadramento do âmbito dos produtos em linhas de financiamento nacionais e internacionais, como forma de alavancar a associação e promover a sua sustentabilidade</li> </ul>	<p><u>Associação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura pesada do Ministro da Educação, Ciência e Inovação</li> <li>- Instabilidade nas fontes de receita da Associação: Autarquias (uma eventual mudança de orientação política do executivo poderá terminar com o projeto e os pagamentos não são céleres) e linhas de financiamento nacionais/internacionais (incerteza quanto à sua permanência e mudanças regulatórias) e de contribuições privadas</li> <li>- Eventual futura concorrência de produtos/organizações que venham a surgir para trabalhar o mesmo público-alvo e objetivos</li> </ul> <p><u>Turma Z</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventual resistência de algumas direções de escola / professores na recetividade do Modelo</li> <li>- Resistência de algumas famílias em permitir que os filhos frequentem o modelo e/ou em participar nas sessões de convívio da Turma Z</li> <li>- Desistência ou dificuldade em captar parceiros locais distintivos em meios pequenos</li> <li>- Falta de disponibilidade dos professores da escola para articular os conteúdos do currículo com o tutor</li> <li>- Ausência de reconhecimento externo</li> <li>- Dificuldade em captar tutores</li> <li>- Redução do número ou do volume das linhas de financiamento</li> <li>- Falta de disponibilidade de clientes</li> </ul>

## 7 Análise de concorrência

Não foram encontrados programas concorrentes à Turma Z noutras organizações que atuam no setor da educação escolar do ensino público na região de Lisboa e que têm o mesmo tipo de clientes (financiadores públicos e privados) e destinatários. Conforme tabela 4, programas são distintos do ponto de vista do público-alvo, dos objetivos específicos ou da incidência.

**Tabela 2 Análise de concorrência (indireta)**

	Nome e website	Descrição do produto	Local	Abordagem
11	<u>Teach for Portugal</u>	Programa de Desenvolvimento de Liderança em escolas públicas portuguesas de meios carenciados, com o objetivo de diminuir a desigualdade educativa e proporcionar às crianças de meios mais desfavorecidos a oportunidade de atingirem o seu máximo potencial.	Todo o país	Ao longo do ano letivo colocam mentores em sala de aula para coadjuvar professores e desenvolverem projetos comunitários
2	<u>Mentes Empreendedoras</u>	Clubes Mentes Empreendedoras, Leaders Gang, Leadership Fellows, Inspira o teu Professor, Global Teacher Prize Portugal	Todo o país	Modelo de formação experiencial pontual, que desenvolve nos alunos do 3ºciclo e ensino secundário competências de liderança, autonomia e talento, ativando o seu potencial para gerar impacto na comunidade onde vivem
3	<u>Junior Achievement Portugal</u>	Programas desenhados para a aquisição de competências em Empreendedorismo e Cidadania, Literacia Financeira, Preparação para o Mundo do Trabalho	Todo o país	Pontualmente realizam sessões formativas, atividades em dias comemorativos, simulação de criação de uma empresa, mentorias, resolução de desafios com alunos, prof e voluntários
4	<u>EPIS – Empresários pela inclusão social</u>	Desenvolvimento, incubação e internalização de novas metodologias de promoção do sucesso escolar, da qualidade dos sistemas de ensino e formação, e da empregabilidade e inserção profissional dos jovens em Portugal.	Todo o país	Projetos-piloto em escolas para o sucesso escolar, através de um modelo de intervenção baseado na capacitação de professores e capacitação parental. Elaboração de estudos e organização de eventos. Bolsas na área da inclusão.
5	<u>Edthink – Consultadoria e inovação</u>	Projetos e iniciativas educativas que sejam uma mais-valia para a aprendizagem e para um desenvolvimento sustentável	Grande Lisboa	Capacitação de professores e diretores, formação para alunos, redesenho de lugares de aprendizagem, programas de apoio à parentalidade, eventos, consultoria à medida
6	<u>LeaderinMe</u>	Modelo educacional que enfatiza a cultura da autonomia do aluno, ajudando a desenvolver o potencial total de cada criança	Não aplicável	Mínimo uma hora por semana os alunos da creche ao secundário aprendem, desenvolvem e colocam em prática 7 hábitos para um crescimento de confiança e liderança
7	<u>TUMO Portugal – Centro de Tecnologias Criativas</u>	Experiência de aprendizagem, que utiliza tecnologia e criatividade, e que é personalizado e adaptado às preferências e ritmo de cada aluno	Lisboa e Coimbra	Combinação de atividades de autoaprendizagem, workshops e laboratórios avançados em oito áreas de aprendizagem: programação, animação, desenvolvimento de jogos, design gráfico, cinema, robótica, música e fotografia
8	<u>Change Makers NUCLIO</u>	Desenvolvimento de projetos com tecnologias de ponta (impressoras 3D, cortadora Laser, Sensores, Microcontroladores, Máquina CNC, Estúdio Web, entre	Grande Lisboa	Formação e workshops dirigidos a estudantes, professores e famílias, dentro ou fora de sala de aula. Formação para professores e brincadores em escolas de pré-escolar até ao 3º ciclo. Cursos de

		outros). Utilizar a Astronomia e Astrofísica como veículo para a promoção do desenvolvimento.		formação de formadores, workshops, palestras
9	<u>CAUSAS XXI – Associação de Solidariedade Social</u>	Projetos que promovam o sucesso educativo nas escolas, bem como o apoio às famílias desfavorecidas, promovendo a sua integração e participação na sociedade.	Grande Lisboa	Salas de estudo e centro de explicações após a escola. Realização de projetos de empreendedorismo e colónias de férias. Formação <i>on the job</i> uma vez por semana em sala de aula no 1º ciclo
10	<u>ENSICO – Associação para o ensino da computação</u>	Promover o pensamento computacional como prática pedagógica, habilitar e preparar as novas gerações para conceber, compreender e usar tecnologias.	Todo o país	Formação a professores para o ensino de computação em sala de aula de 2º e 3º ciclo
11	<u>Happy Code</u>	Ensina tecnologia, empreendedorismo e consciência social a alunos dos 5-17 anos, recorrendo a uma metodologia de ensino baseada no conceito de STEAM (“Science, Technology, Engineering, Arts and Math”)	Todo o país	Sessões dentro e fora da escola, dentro ou fora do horário letivo, desde o 1º ciclo até secundário

## 8 Estratégia de implementação da Associação

1º Fase - Ideação (junho a outubro de 2024) - Criação do logotipo, posicionamento estratégico e estrutura inicial de custos da Associação de impacto social “Metamorfose – Educar para a Transformação”.

Ideação e validação da Turma Z, como Produto Mínimo Viável (MVP), a ser testado numa escola pública situada num bairro social. Em caso de sucesso do produto, o mesmo seria escalado a nível local, regional e nacional pela associação Metamorfose.

2º Fase - Constituição formal da Associação “Metamorfose – Educar para a Transformação” no balcão da Associação na Hora. Reuniões de equipa e sócios.

3º Fase - Implementação do MVP “Turma Z” (Preparação: janeiro a agosto de 2025) - Reuniões com municípios, escolas e parceiros. Elaboração de candidaturas à Iniciativa Portugal Inovação Social 2030, Planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar e/ou outras linhas de financiamento aplicáveis à Turma Z. (Implementação: setembro 2025 a junho 2026).

Implementação, monitorização e avaliação do MVP “Turma Z”. Se o MPV tiver sucesso, proceder a ajustes no Modelo.

4º Fase - Comunicação - Planeamento e implementação da estratégia de comunicação e *marketing* digital. Contratação de agência de meios para realização do filme institucional.

5º Fase - Articulação com *stakeholders* clientes, doadores, prestadores de serviços, entre outros. Escalabilidade da Turma Z. Reuniões com municípios e escolas e preparação da multiplicação de implementação da Turma Z.

6º Fase - Identificação de outros produtos a serem lançados pela Associação: Programa de intervenção especializado em escolas públicas com Unidades de Apoio Especializado ou Unidades de Ensino Estruturado; Programa de integração na comunidade escolar e local para alunos não falantes de língua portuguesa; Programa de intervenção dirigido a alunos “indesejados” nas escolas públicas; Experiências internacionais para toda a comunidade educativa (acolhimento e envio de alunos e pessoal docente e não docente). Identificação de outros problemas e ambições de potenciais clientes e proposta de soluções com parceiros (em permanência).

## **9 Insights**

*“Face a um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, a educação pode fazer a diferença entre o facto de as pessoas aceitarem os desafios com que são confrontadas ou serem derrotadas por eles. E numa era caracterizada por uma nova explosão de conhecimentos científicos e por um conjunto crescente de problemas sociais complexos, os programas curriculares precisam de evoluir, talvez de forma radical”* (OECD 2019).

*“É necessário mudar o paradigma existente no funcionamento da escola (...). Todos em conjunto necessitamos de (des)centralizar as políticas educativas, (des)plastificar a escola, a família e a comunidade, (des)aprisionar a escola do medo, da burocracia e da falta de*

*inovação, (des)escolarizar a escola das quatro paredes, (des)sedentarizar a escola, tornando-a ativa, natural, humanista e participativa, (des)avaliar a forma patológica e hiper-escolarizada do conhecimento centrando a atenção na aprendizagem crítica e colaborativa das crianças e jovens. Refundar a escola é uma missão de todos os intervenientes no processo”.*

Carlos Neto, Professor Jubilado, Faculdade de Motricidade Humana.

## **10 Benefícios**

Promoção da autonomia dos alunos, capacidade de arriscarem, aprenderem e refletirem sob a sua perspetiva, dotados de conhecimentos alargados e especializados e capazes de mobilizar as competências transformadoras adquiridas na escola pública (conhecimentos, aptidões, atitudes e valores) para responder a exigências complexas.

Promoção de futuros cidadãos dotados das competências necessárias para imaginarem e construírem um futuro melhor, assente no bem-estar individual e coletivo (como os seres humanos são parte de um ecossistema os estudantes devem aprender a cuidar não só do seu bem-estar individual, como também do bem-estar dos familiares, amigos, comunidades e do planeta). Estudantes que têm um impacto positivo no seu meio envolvente, compreendem as intenções, ações e sentimentos dos outros e antecipam as consequências a curto e longo prazo do que fazem.

## **11 Reason Why**

A educação tem um papel vital a desempenhar no desenvolvimento de conhecimentos, competências, atitudes e valores que permitam os indivíduos contribuir e beneficiar de um futuro inclusivo e sustentável. Deve ter não só o objetivo de preparar os estudantes para o

mundo do trabalho, como também dar-lhes as competências necessárias para se tornarem cidadãos ativos, responsáveis e empenhados.

Vários estudos, organizações e pessoas de renome, a nível nacional e internacional, comprovam a necessidade de reinventar, repensar e redesenhar a Escola

Os colaboradores da Associação têm formação académica e/ou profissional na área de atuação (educação, projetos, linhas de financiamento, interculturalidade)

## **12 Reason to believe**

As fontes que fundamentam a missão da associação são credíveis (instrumentos científicos provenientes da academia e de organizações (inter-)nacionais de referência no setor da Educação).

Os colaboradores da Associação são tecnicamente credíveis, isentos e imparciais.

Envolvimento de *stakeholders* da comunidade, com vasta experiência na área de atuação.

Os resultados e impactos dos produtos da Associação serão transparentes, recolhidos junto dos beneficiários diretos dos programas abrangidos.

## **13 Core customer question**

Como convencer os principais clientes de que vale a pena investir na Associação?

## **14 Brandwheel**

A roda de essência da marca “Metaformose” (figura 22) foi elaborada em conjunto com uma empreendedora social entrevistada, servindo como método para definir a identidade da marca.

A entrevistada sugeriu utilizar as três palavras centrais na comunicação da marca para o exterior. Neste contexto, a autora pondera se o nome completo da Associação deveria ser

“Metaformose – Aprender para Transformar” (tal não sucedeu porque o exercício da elaboração da brandwheel apesar de ter sido efetuada antes da determinação do nome, sofreu alguns ajustes ao longo do tempo).

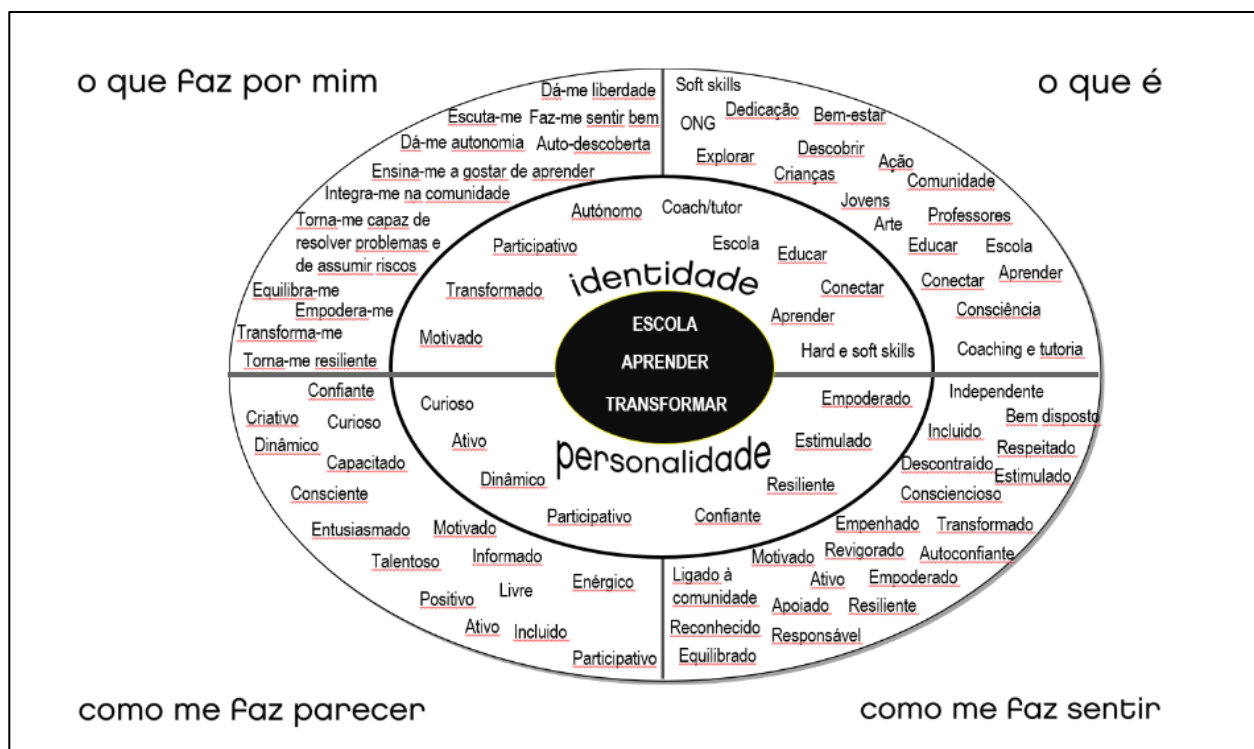


Figura 1 Brandwhell da Associação “Metaformose – Educar para a Transformação”

## 15 Logotipo

Para o logotipo da “Metamorfose” a profissional de ilustração apresentou três propostas em que divida o nome da associação em duas linhas, dando destaque à palavra “amor” (cf. as três imagens superiores da Figura 2). Porém, a autora considerou que a leitura do nome não era clara e que a palavra “amor” não constava na *brandwheel* da Associação (Figura 1), tendo solicitado, em alternativa, a divisão do nome “Metamorfose” em duas linhas, uma linha para a palavra “meta” e outra linha para a palavra “morfose” (cf. as duas imagens inferiores da Figura 3). Mantendo a opinião de que não era fácil ler o nome da associação, efetuou um novo pedido para que o nome da associação constasse numa única linha. Aprovou-se então o logotipo constante na figura 3.

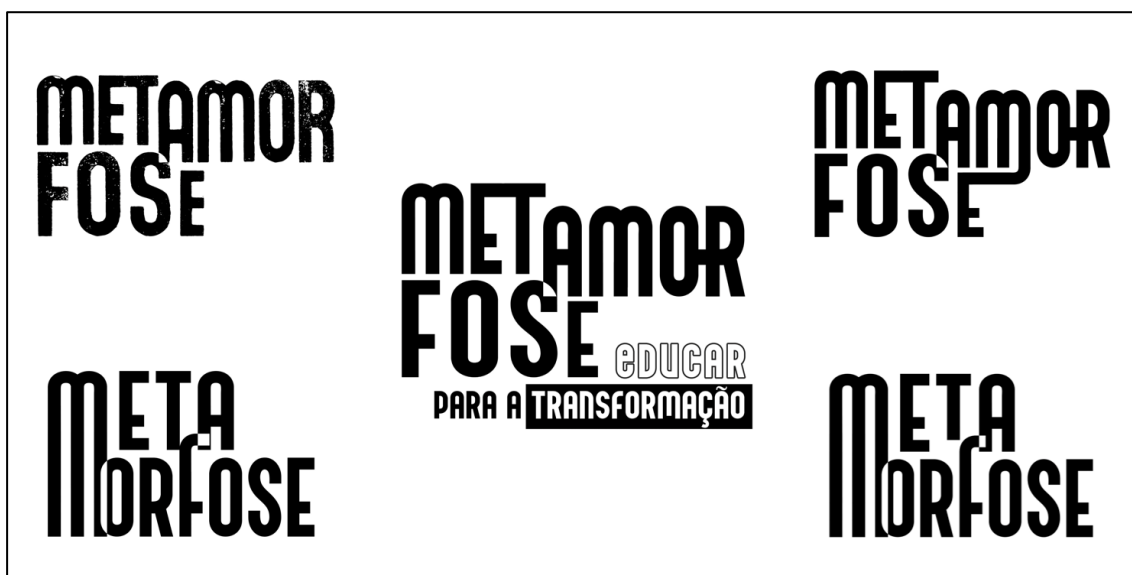


Figura 2 Versões draft do logotipo da “Metamorfose – Educar para a Transformação” – não aprovadas.



Figura 3 Versões aprovadas do logotipo da “Metamorfose – Educar para a Transformação”

## 16 Estrutura de custos e de receitas

A Tabela 3 apresenta a estrutura de custos prevista para um ano de Associação. A estrutura de custos foi elaborada graças a inputs de alguns dos entrevistados (empreendedores sociais e profissional da área financeira), bem como a uma análise a regulamentos de ninhos de empresas, apoios ao emprego do IEFP e financiamento do Programa Erasmus+ para acolhimento de voluntários e estagiários estrangeiros do ensino e formação profissional. O valor do logotipo é real.

**Tabela 3 Estrutura de custos da Associação**

<b>DESPESAS ANUAIS</b>		
<b>GERAL - Gastos administrativos</b>	<b>2 320 €</b>	<b>Observações</b>
Constituição da Associação	350 €	Inclui o registo do nome e os atos administrativos.
Despesas escritório (Renda, Eletricidade, Água) em ninhos de empresas	780 €	Instalações em Ninho de Empresas, num espaço em co-working e acesso a sala de reuniões, sala de formação, fotocópias, telefone, correio, etc. Método de cálculo: 65€ * 12 meses
Comunicação - Telefone / Internet / Telemóvel	480 €	Método de cálculo: 40€ * 12 meses
Consumíveis	300 €	Tinteiros, papel, etc.
Custos com operações bancárias	120 €	Método de cálculo: 10€ * 12 meses
Seguros Acidentes de Trabalho, responsabilidade civil, etc.	230 €	
Medicina no trabalho	60 €	
Apoio Informático	0 €	pro bono
<b>Recursos Humanos</b>	<b>39 555 €</b>	<b>Observações</b>
Órgãos sociais	0 €	
1RH Coordenação do projeto	25 200 €	Garante a boa implementação dos projetos no terreno. Articula com escolas, voluntários, estagiários, etc
Encargos com RH	6 065 €	Segurança Social e acidentes de trabalho
2RH estagiários dos Cursos Profissionais	0 €	Estágios não remunerados. Alunos dos seguintes Cursos Profissionais: Técnico de Comunicação – Marketing, Relações Públicas e Publicidade; Técnico de Informática; Técnico de Comunicação e Serviço Digital; Artes Visuais e dos Audiovisuais
2 Voluntários internacionais do Corpo Voluntário Europeu + 2 estagiários de Mobilidades de Aprendentes do Ensino e Formação Profissional	0 €	Financiamento do Programa Erasmus+. Funções de colaboração no âmbito da Turma Z (ex: apoio logístico na organização de eventos de apresentação dos projetos mensais à comunidade educativa; apoio em visitas de estudo; captação de fotografias e vídeos das ações realizadas para a comunicação) e colaboração no âmbito da Metaformose - em investigação e desenho de projetos na área da educação; apoio secretariado. 6Meses
RH secretariado	3 600 €	Medida do IEFP: Contrato Emprego-Inserção. 12 meses, para contratação de desempregados inscritos no IEFP beneficiários do rendimento social de inserção. Sem obrigatoriedade de renovação. Método de cálculo: 300€/mês (Metaformose paga: 20%IAS, subsídio de alimentação, despesas de transporte e seguro).
Marketing Digital	2 400 €	Marketing digital (criação de site e alimentação das redes sociais: fb, insta e linkedin); fazer press release para TV, rádio, etc. Método de cálculo: 200€ * 12 meses
Redes sociais	240 €	Pagamento de anúncios nas redes sociais. Método de cálculo: 20€ * 12 meses
Empresa de contabilidade	1 800 €	Empresa de contabilidade e impostos. Método de cálculo: 150€ * 12 meses
Outras despesas	0 €	
Combustível + Deslocações + Ajudas de custos	250 €	
<b>Formação</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Observações</b>
RH 1	0 €	Formação gratuita financiada
	0 €	
<b>OUTROS</b>	<b>1 500,00 €</b>	<b>Observações</b>
Agência de comunicação	1 000 €	Anúncio publicitário sobre quem é a associação e o que faz
Logotipo e imagem	500 €	Logotipos
<b>EQUIPAMENTOS</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>Observações</b>
Telefone	500 €	
Câmara de vídeo	500 €	
<b>TOTAL RECURSOS GERAIS</b>	<b>44 375 €</b>	

A Tabela 4 apresenta a estrutura de receitas prevista para um primeiro ano de vigência da associação Metamoforse. A fonte de informação das receitas de cofinanciamento tem por base uma análise dos guias dos programas de financiamento (os montantes previstos para a Turma Z são por turma, para maior facilidade de análise). O valor das quotas tem por base valores de

referência indicados pelos entrevistados com associações sem fins lucrativos. Prevê-se futuras receitas provenientes de subsídios/donativos, prestações de serviço, embora sem expressão no primeiro ano de constituição da Associação.

**Tabela 4 Estrutura de receitas previstas para a Associação**

<b>RECEITAS</b>		
<b>FONTES</b>	<b>Montantes</b>	<b>Observações</b>
Quotas	<b>750 €</b>	Método de cálculo: 25€/ano * 30 pax
Rendimentos de prestação de serviços a 2 escolas. A escola solicita uma aquisição de serviços à Metaformose por adjudicação direta, com receita proveniente Programa Erasmus+ Mobilidades KA1	<b>26 000 €</b>	Apoio à escola na elaboração da candidatura ao Programa Erasmus+ , bem como implementação e avaliação das mobilidades internacionais de alunos, pessoal docente e não docente (colocação em entidades de acolhimento, seguro, preparação intercultural dos alunos, monitorização e avaliação). Método de cálculo: 100€*30pax*2 escolas = 6.000€ (mobilidades com duração de até 29 dias) + 500€ *20 pax*2 escolas = 20.000€ (duração igual ou superior a 30 dias para Programa Erasmus+). A escola recebe o financiamento Erasmus+ para os custos de organização (100€/500€ por participante), para além da viagem, subsistência e custos excepcionais. A escola transfere para a Associação Metaformose o valor correspondente aos custos da organização.
Rendimentos da venda de serviços por cada "Turma Z" às Câmaras Municipais	<b>59 648 €</b>	Montante que seria solicitado aos municípios em caso de projeto aprovado pelo Portugal Inovação Social
Linha de Financiamento: PT Inovação Social por cada Turma Z e/ou PO Lisboa 2030	<b>39 765 €</b>	Método de cálculo: 40% financiamento do custo total do projeto. Nota: este montante seria repartido por 2 anos (cerca de 16.462€/ano)
Subsídios / Donativos de investidores sociais e doadores individuais	<b>0 €</b>	Não aplicável no 1º ano de Associação (Exemplos: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Amélia de Mello, Fundação Luso-Americana para o Desenv., Fundação Monjardino, Fundação Santander Portugal, Fundação “la Caixa”, Caixa Geral de Depósitos; Banco de Portugal, Banco Invest, Banco Montepio, BPI Fidelidade, Fundação AGEAS – Agir com coração, Grupo Jerónimo Martins, Microsoft, Cisco, etc.
Outros rendimentos de prestação de serviços	<b>0 €</b>	Não aplicável no 1º ano de Associação
Cedência de espaços	<b>0 €</b>	
Venda de merchandising Turma Z	<b>0 €</b>	Prevê-se que as vendas de merchandising tenham expressão após 2 anos do início da implementação
Protocolo com universidade para estudo de avaliação de impacto da Turma Z	<b>0 €</b>	Parceria com uma universidade. Tentativa de pro bono
	<b>126 163,00 €</b>	

## Anexo 5: Entrevistas realizadas para validação da ideação da “Turma Z” e da Associação “Metaformose”

**Tabela 1 Detalhe das entrevistas não estruturadas com stakeholders para validação do Programa de Intervenção Educativa “Turma Z” e da Associação de impacto social “Metamorfose – Educar para a Transformação”.**

<b>Perfil de parceiro/stakeholder Data da reunião</b>	<b>Feedback</b>	<b>Ação</b>
<p><b>Um Diretor Programas Educativos da Direção Geral de Educação</b></p> <p>27/09/2024</p>	<p>Validação da pertinência da finalidade do programa de intervenção, do perfil de destinatários menores de 15 anos, do envolvimento de mentores/tutores e da interligação dos alunos da Turma Z com os alunos da turma de origem.</p> <p>Validação do enquadramento legal do projeto educativo - Turma Z, no âmbito do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 16 de julho. O programa “Turma Z” teria de estar previsto no Projeto Educativo do AE, explicando o que preconiza e as características (destinatários, regras de monitorização e assiduidade, processo de avaliação – teria de ser oficializado pelo professor da turma de origem), tendo de ser aprovado em Conselho Pedagógico e em Conselho Geral.</p> <p>No âmbito das equipas educativas, recomenda que os tutores participem nas reuniões de conselhos de turma.</p>	<p>Introduziu-se a possibilidade de os tutores participarem nas reuniões de Conselho de Turma.</p>
<p><b>Dois Chefes de Divisão do Departamento de Educação das Câmaras Municipais de Cascais e Sintra</b></p> <p>13/09/2024</p>	<p>Confirma o enquadramento dos destinatários do Programa no perfil de alunos existentes nos concelhos. Validação do alinhamento da Turma Z com a área de atuação dos municípios, no que respeita ao apoio a projetos solicitados pela escola e/ou desencadeados pelos próprios. Confirmação do envolvimento dos municípios em projetos de fundos comunitários em parceria com associações locais, enquanto coordenadores e parceiros, designadamente PICIE e/ou Portugal Inovação Social.</p>	<p>Ponderação de submissão de uma candidatura ao Programa Operacional Lisboa 2030 - Programa nos Planos Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar (PICIE). Nota: Até à data só se tinha considerado candidatura à Iniciativa Portugal Inovação Social 2030.</p>
<p><b>Quatro Diretores de Agrupamentos de Escola com 2/3 ciclo (2 AE do Concelho de Cascais. 1 AE do Concelho Lisboa. 1 AE do Concelho Oeiras)</b></p> <p>25/08/2024 02/10/2024 03/10/2024 14/10/2024</p>	<p>A avaliação dos alunos tem de ser efetuada pelos professores da turma de origem (não pode ser efetuada pelos tutores), uma vez que o professor titular assume a responsabilidade da avaliação da nota em pauta.</p> <p>Importância de articular o programa com um representante da equipa multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva (EMAIE).</p> <p>Realização do programa dentro da escola, por questões legais e de risco.</p> <p>Confirmação do interesse do desenho do Programa e da importância de envolver alunos desmotivados com o ensino.</p> <p>Um dos diretores afirmou que, no passado, apresentou um PPIP à DGE porque tinha direito recursos adicionais (professores), sendo que agora já não dão esses recursos. Acrescentou que uma vez criou uma turma de 7º ano constituída por alunos com o perfil da turma Z, mas que não funcionou eventualmente porque todo o restante plano educativo se manteve igual.</p>	<p>Alteração do local de implementação do programa de intervenção educativa (inicialmente era fora da escola, em regime de itinerância, e depois num espaço diferenciado dentro da escola).</p> <p>Fixou-se que a avaliação seria aplicada pelo professor titular, através de provas de equivalência à frequência.</p> <p>Agendamento de reunião com uma pessoa de referência na área da educação inclusiva e formadora EMAEI.</p> <p>Estabeleceu-se que a Turma Z iria englobar alunos com boa performance académica e má performance académica,</p>

	<p>Concordância que a Turma Z seja constituída por alunos com vários perfis académicos, incluindo alunos dedicados e não dedicados à escola...</p> <p>Questionou-se um dos diretores se teria disponível para pagar uma prestação de serviços da Metamorfose na área de submissão de candidaturas a linhas de financiamento nacionais/europeias e a resposta foi afirmativa, caso os custos da prestação de serviços sejam suportados pela entidade financiadora.</p>	
<p><b>Quatro Professores de 2º e 3º ciclo de AE dos Concelhos de Cascais, Sintra, Oeiras e Lisboa</b></p> <p>24/08/2024 30/09/2024 03/10/2024</p>	<p>Confirmação da pertinência do desenho programa de intervenção (perfil de destinatários e foco no currículo de manhã e em experiências de desenvolvimento de competências de tarde), exceto o plano inicial de ocorrer fora da escola, prevenindo constrangimentos.</p> <p>Disponibilidade para aceitar envolver-se num projeto como a Turma Z (sem pagamento de horas extraordinárias ou tempo de projeto), permitindo que as aulas fossem observadas por tutores e que os alunos da Turma Z apresentassem trabalhos de projeto na turma e origem.</p> <p>Recomendação para alocação de 2 tutores, em vez de um único tutor inicial.</p> <p>Recomendação para aplicação a alunos do 7º ano, em vez de 5º (ano já com muitas alterações de currículo) ou 6º ano (por ser um ano com Provas de Monitorização da Aprendizagem - MoDA), como inicialmente pensado.</p> <p>Disponibilidade para que a avaliação aos alunos em articulação professor-tutor. Importância de realizações reuniões multidisciplinares entre tutores, assistentes sociais, coach, EMAEI, etc.</p> <p>Realça importância de que todos os alunos da Turma Z tenham o mesmo perfil (sem abrir algumas vagas para outro perfil de participantes) para garantir a coerência com a sua finalidade. Um dos professores alertou que foi professor de turma PIEF e Escola 15-18 e que não funcionou porque o programa estava sobrecarregado.</p>	<p>Alteração do número de tutores afetos ao projeto. Inicialmente havia um tutor a cobrir todas as disciplinas do currículo e depois passou para dois tutores, um da área das ciências sociais e outro da área da matemática e ciências.</p> <p>Fixação da aplicação MVP do Programa Turma Z (1º ano experimental) a alunos do 7º ano.</p> <p>Fixação de realização de no mínimo 2 reuniões ao longo do ano entre professores das turmas de origem, tutores, coach e assistente social/psicólogo/EMAI.</p> <p>Estabeleceu-se que os projetos temáticos das tardes tinham a duração máxima de 2h (exceto 6ªfeira – 3h devido a aula de surf, para não sobrecarregar o horário).</p> <p>A implementação da Turma Z ficou incluída no espaço escolar, em vez de ser nos espaços da comunidade como inicialmente pensado.</p>
<p><b>Três Encarregados de Educação</b></p> <p>05/09/2024 19/09/2024 26/09/2024</p>	<p>Manifestaram interesse no desenho do Programa Educativo.</p> <p>Mostraram necessidade de compreender os critérios de seleção para o programa e o cronograma do Programa.</p> <p>Revelaram-se recetivos a que os seus filhos frequentassem a Turma Z, na condição de aprenderem os conteúdos do currículo para garantir o prosseguimento de estudos após o ano “Turma Z”.</p> <p>Propuseram acrescentar projetos temáticos sobre profissões (para dar a conhecer aos filhos profissões diferenciadoras e dar oportunidade aos alunos de ver/experimentar) e haver mais tempo dedicado ao desporto, sem ser só surf.</p> <p>Sugeriram abrir algumas vagas da Turma Z para alunos que não sejam exclusivamente desmotivados e com características preditoras de retenção escolar.</p> <p>Sugeriram uma tarde livre por semana, dado que nas escolas públicas costuma haver três tardes livres por semana.</p> <p>Sugeriram abrir algumas vagas da Turma Z para alunos que não sejam exclusivamente</p>	<p>Detalhou-se os critérios de seleção dos participantes, as condições de participação e o cronograma desde o final do ano letivo anterior até ao final do ano letivo da Turma Z.</p> <p>Agendou-se uma reunião com o Chefe de Divisão da Empregabilidade e Promoção de Talento da Câmara Municipal de Cascais, enquanto potencial parceiro do projeto.</p> <p>Introduziu-se uma tarde livre por semana e dois temas de projetos mensais: promoção do talento e desporto.</p> <p>Alargou-se o público-alvo da Turma Z, passando a incluir alunos com diferentes perfis académicos.</p>

	desmotivados e com características preditoras de retenção escolar.	
<b>Dois alunos com sinais de risco escolar</b>  19/09/2024 26/09/2024	Os alunos manifestaram interesse em aderir à Turma Z se fosse uma realidade. Apreciaram o modelo de ensino-aprendizagem ativa e um prêmio de frequência da Turma Z. Um dos alunos revelou o desejo de ter acesso a comida gratuita na sala de aula e da parte expositiva da aula poder ser gravada em áudio, bem como de ser turma mista - raparigas e rapazes e de poder eleger um aluno por semana para dar aula aos colegas. Um dos alunos deseja maior articulação entre os alunos da turma Z e os alunos da turma de origem para não se sentirem isolados dos futuros colegas de turma no ano subsequente (entrevistado antes de se ter mudado os destinatários da Turma Z, que inicialmente eram exclusivamente para alunos de risco e depois passou a abranger todos)	Estabeleceu-se que haveria um lugar reservado no <i>Hub</i> Turma Z com zona de snacks, bem como a possibilidade de gravar em áudio algumas partes da matéria de caráter expositivo. Estabeleceu-se que haveria maior articulação entre alunos da turma Z e a turma de origem: apresentação de trabalhos de projeto à turma de origem; possibilidade de realização de aulas de xadrez e visitas de estudo conjuntas.
<b>Três empreendedores sociais (fundadores de associações sem fins lucrativos com impacto social)</b>  07/09/2024 16/09/2024 17/09/2024	Recomendação para atribuição de um prêmio aos alunos da Turma Z, para mantê-los motivados para frequentarem o Programa (atendendo ao perfil) e para que o coach tenha preparação pedagógica (psicologia, assistente social, etc.). Recomendou haver possibilidade de inscrição de mais participantes na Turma Z do que o permitido, para se poder fazer uma seleção durante o <i>bootcamp kick off</i> . Recomendou dar nomes sugestivos aos projetos mensais (não chamar inteligência emocional). Recomendação para apostar em contratar um RH específico para a área da comunicação e marketing, incluindo a elaboração de um <i>brandwheel</i> para consolidar a missão da organização. Recomendação para a criação de uma cooperativa, em alternativa a uma associação sem fins lucrativos. Inputs para a estrutura de custos.	Já estava previsto um prêmio para os alunos que terminassem o programa com assiduidade (viagem internacional gratuita para alunos) e acrescentou-se um prêmio de bom resultado (aulas de surf gratuitas após Programa). Definiu-se a possibilidade de a escola sinalizar até 20 alunos para se selecionar entre 10-15 alunos. Acrescentou-se custos para uma agência de comunicação para fazer a publicidade institucional. Criação de uma <i>brandwheel</i> para ajudar a redefinir a missão e os pontos chave de comunicação da Associação.
<b>Profissional da área financeira</b>  29/09/2024	Recomendação para funcionamento da associação num ninho de empresas ou outro espaço partilhado, em vez de ser na residência, para ter acesso a outras facilidades. Sugeriu redução de custos com pessoal, designadamente tutores a recibos verdes em vez de contrato de trabalho.	Mudança da sede da associação da residência para um ninho de empresas ou outro. Tutores em regime de prestação de serviços, em vez de contrato de trabalho. Contratação de uma empresa de publicidade para serviços de marketing digital, em vez de contrato de trabalho permanente.
<b>Mentor Teach for Portugal e learning coach Tumo</b>  30/09/2024	Confirmou que abraçaria um projeto como tutor da Turma Z, caso fosse convidado. Considera que o ordenado adequado seria o equivalente ao de um professor. Recomendou que a Turma Z fosse constituída por alunos com diferentes estratos socioeconómicos e com vários perfis académicos, incluindo alunos dedicados e não dedicados à aprendizagem. Recomendou que no âmbito do prêmio viagem internacional os alunos fizessem a apresentação do trabalho que desenvolveram ao longo do ano em escolas ou outros locais. Considera que é muito importante os alunos terem autonomia para traçarem o caminho deles ao longo do ano letivo.	Estabeleceu-se que a Turma Z não iria segregar alunos, sendo que a diversidade seria uma riqueza para a turma. Aumentou-se a remuneração do tutor.

<p><b>Teach for Portugal</b></p> <p>17/10/2024</p>	<p>Confirmou que a Teach for Portugal poderia ser parceria de associação que promovesse a continuidade dos mentores/tutores que quisessem continuar a trabalhar na escola, visto que o objetivo da Teach for Portugal é capacitá-los, durante o período específico de 2 anos, para depois irem para outras experiências sejam elas em contexto escolar, em contexto político, em contexto de ONGs, etc.</p>	
<p><b>Coordenadora da EMAEI e psicóloga num AE do concelho da Amadora</b></p> <p>23/10/2014</p>	<p>Informou dos constrangimentos da criação de indicadores na área do desenvolvimento das competências pessoais e socio emocionais (os alunos e EE com características preditoras de retenção escolar não conseguem compreender as questões colocadas nos inquéritos pelo que os resultados saem enviesados). Para avaliação do desenvolvimento destas competências sugere aplicação de análise de conteúdo em entrevistas,</p> <p>Recomendou a aplicação de uma tutoria de acompanhamento permanente de alunos sinalizados em articulação com a EMAEI. Garantir que o aluno está a seguir todos os procedimentos acionados pela EMAEI/ELI e articular também com os alunos e famílias.</p>	<p>Determinou-se que a avaliação das competências socio-emocionais seria efetuada aos alunos através de análise de conteúdo de entrevista, em alternativa ao inquérito como inicialmente ponderado.</p> <p>Acrescentou-se tutoria de acompanhamento permanente a alunos sinalizados.</p>
<p><b>Profissional da área de belas-artes e ilustração</b></p> <p>várias datas em outubro</p>	<p>Reflexão sobre a imagem de marca da Turma Z e da Associação Metamorfose, designadamente logotipos, layout da sala de aula e materiais de merchandising.</p> <p>Recomendação do uso da cor preta para o logotipo da Turma Z, de forma a tornar-se mais económico imprimir o logo em t-shirts coloridas para serem usadas pelos alunos nas apresentações dos projetos mensais à comunidade escolar (cada aluno pode usar uma t-shirt da cor que mais gosta).</p> <p>No logotipo da Associação Metamorfose recomendou dividir a palavra em duas linhas (uma vez que é uma palavra comprida) e dar destaque à palavra “amor”.</p> <p>Para o <i>hub</i> da Turma Z tinha sido pedido um layout do espaço, mas a profissional recomendou fazer um <i>moodboard</i> com sugestão de peças de mobiliário e layouts que poderiam ser ajustados em função da metodologia a aplicar em cada aula.</p>	<p>Ficou determinado a cor preta para o uso dos logotipos.</p> <p>No logotipo da Associação Metamorfose não se deu destaque à palavra amor, uma vez que não consta na <i>brandwheel</i> da associação. A autora sugeriu separar a palavra em duas linhas “meta em cima” + “morfose em baixo” (ficando alinhado com a <i>brandwheel</i> da associação”, contudo a leitura do nome não era clara e optou-se pelo uso do nome numa só linha.</p> <p>Confirmou-se o uso de uma <i>moodboard</i> para demonstrar o <i>hub</i> da Turma Z.</p>
<p><b>Surf Social Wave, Happy Code, Tribo de Palco, Windfamily e Vasco Ludgero Photo, Video &amp; Streaming. Check-In; Escola de Surf Surfin; Divisão de Empregabilidade e Promoção de Talento da CMC</b></p> <p>várias datas entre setembro e outubro</p>	<p>Quanto aos prestadores de serviços remunerados e <i>probono</i> foram abordados os seguintes conteúdos: Reflexão sobre os conteúdos do <i>bootcamp kick off</i> da Turma Z e dos projetos mensais. Determinação do custo da prestação de serviços e/ou de serviços <i>pro bono</i>, conforme aplicável.</p> <p>No caso da Teach For Portugal confirmou-se a disponibilidade para encaminhar para a Associação mentores com perfil e que querem manter-se a atuar na escola após a experiência na Teach.</p>	<p>Determinação dos conteúdos a abordar nos projetos mensais da Turma Z e da respetiva estrutura de custos (detalhado em anexo 2 por parceiro).</p>