

**AfroEstima Creative Bootcamp, Arts, Economia
Criativa**

Planejamento Estratégico AfroEstima 2026 - 2032

**Sistematização dos resultados da
imersão e recomendações para o
fortalecimento do programa**

Salvador, setembro de 2026

British Council Brasil

ÍNDICE

Apresentação

Parte 1. AfroEstima no Contexto do Plano Afro 2026-2032

AfroEstima no Prodetur 2

A transformação que o AfroEstima gera

A jornada do AfroEstima

Parte 2. Análise estratégica para o fortalecimento do AfroEstima

Parte 3. Diferencial: Intercâmbio cultural com o Reino Unido

Parte 4: Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

Parte 5: Recomendações para o fortalecimento do AfroEstima 2026-2032

Apresentação

Este documento apresenta os resultados do processo de Planeação Estratégica do AfroEstima, programa integrante do Plano Afro. O trabalho foi conduzido pela agência de planejamento estratégico Mandacaru (Mozana Amorim, Daiane de Jesus, Virgínia Luz, Aline Sucupira, e Elias Xavier), responsável pela realização do diagnóstico preliminar, baseado numa análise documental do programa, bem como pelo desenho da estratégia, da metodologia e pela facilitação da imersão estratégica. A Mandacaru também coordenou a sistematização dos resultados produzidos ao longo dos encontros e a elaboração deste relatório.

O processo também contou com a colaboração da Rocha Projetos (Mayra Mezzomo), organização responsável pela implementação da estratégia de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA), que contribuiu com análises e reflexões técnicas durante as sessões de trabalho. Participou ainda a Jiselle Steele, consultora britânica, cuja contribuição foi fundamental para incorporar e fortalecer perspectivas da diáspora africana no Reino Unido ao longo das discussões e recomendações apresentadas.

A Imersão Presencial de Cocriação Estratégica do Plano Afro e do AfroEstima 2026-2032 foi realizada em Salvador e estruturada em dois momentos complementares:

- De 28 a 31 de julho, dedicados à construção do Plano Afro 2026-2032, cuja sistematização será apresentada em relatório específico;
- Nos dias 4 e 5 de agosto, dedicados à revisão estratégica e ao fortalecimento do programa AfroEstima.

O processo teve como objetivo central:

Aprimorar a jornada formativa e os dispositivos metodológicos do AfroEstima, assegurando seu alinhamento à estrutura estratégica do Plano Afro 2026-2032.

A reflexão coletiva proposta durante a imersão buscou consolidar as bases estruturantes do programa, fortalecendo suas diretrizes estratégicas e metodológicas, ampliando sua relevância para os diferentes territórios de atuação e potencializando seu impacto até 2032.

O processo reuniu cerca de 40 participantes, representando diferentes secretarias e órgãos da Prefeitura de Salvador, entre eles a Secretaria de Cultura e Turismo (SECULT), a Secretaria

Municipal de Reparação (SEMUR), a Secretaria de Políticas para Mulheres, Infância e Juventude (SPMJ), a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC) e a Secretaria Municipal de Sustentabilidade, Resiliência, Bem-Estar e Proteção Animal (SECIS), assim como o Escritório de Cooperação Internacional da Prefeitura do Salvador.

Participaram igualmente organizações da sociedade civil e atores estratégicos do ecossistema de empreendedorismo negro e economia criativa, incluindo Instituto IRIS, Diáspora Afro, Wakanda Educação, Associação Nacional das Baianas de Acarajé, Vale do Dendê, SEBRAE, Quilombo de Afetos e Janela do Mundo. O processo também contou com a contribuição de empreendedores participantes do programa, entre elas Danielle Sales (Tem Dendê Gourmet), Juliana Lima (Magazine AMU), Adriele Vieira (Nail Designer) e Sonia Braga (Makeda Abará Raiz), além da pesquisadora Sueli Conceição.

Sobre esta sistematização

Esta sistematização foi concebida como um guia orientador para a implementação dos próximos ciclos do AfroEstima. As competências, necessidades e oportunidades identificadas durante a imersão constituem a base para o desenvolvimento futuro dos conteúdos formativos e para o desenho da experiência de aprendizagem do programa, seja por meio de módulos, trilhas ou outros formatos metodológicos.

As recomendações aqui apresentadas refletem a proposta de valor do AfroEstima, suas premissas estruturantes e os principais direcionamentos estratégicos construídos coletivamente ao longo do processo.

Estrutura do documento

O presente relatório está organizado em seis partes:

Parte 1. AfroEstima no Contexto do Plano Afro 2026-2032. Apresenta a sistematização e a análise-síntese das discussões, reflexões e resultados produzidos ao longo da imersão e direcionamentos metodológicos para a implementação.

Parte 2. Análise estratégica para o fortalecimento do AfroEstima. Reúne a interpretação analítica e propõe recomendações para o fortalecimento e a evolução do programa.

Parte 3. Diferencial: Intercâmbio cultural com o Reino Unido. Identifica as oportunidades que o intercâmbio cultural representa para o ecossistema da economia criativa do Reino Unido através da parceria com o British Council.

Parte 4. Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem. Apresenta recomendações e diretrizes para a estruturação da estratégia de Monitoramento e Avaliação e Aprendizagem (MAA) do programa.

Parte 5. Recomendações para o fortalecimento do AfroEstima 2026-2032. Apresenta recomendações finais em relação à aprendizagem e desenvolvimento, estrutura da jornada, monitoramento, avaliação e aprendizagem, continuidade e oportunidades, articulação com outros projetos do Plano Afro e o ecossistema do empreendedorismo de Salvador e intercâmbio cultural e conexões afro-diaspóricas com o Reino Unido

Parte 6. Anexos. Reúne o material adicional produzido durante a imersão e demais registros utilizados na elaboração desta sistematização.

Parte 1. AfroEstima no Contexto do Plano Afro 2026-2032

O Plano Afro é uma iniciativa da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Salvador (SECULT) que tem como objetivo geral ampliar a competitividade turística da cidade, potenciando os benefícios econômicos e sociais da atividade turística, especialmente por meio da sua principal vantagem comparativa: o turismo cultural associado à cultura afro-brasileira. O seu objetivo específico é fortalecer a oferta de turismo cultural afrocentrado em Salvador.

A implementação do Plano Afro teve início por meio da linha de crédito PRODETUR (2019-2023) e continuará no âmbito do PRODETUR II.

Entre 2024 e 2026, o British Council atuou como parceiro técnico e financeiro para a implementação do AfroEstima e de ações estratégicas vinculadas ao AfroBiz por meio do Acordo de Cooperação estabelecido entre o BC e a Secretaria de Cultura e Turismo de Salvador, SECULT. Para o ciclo 2026-2032, pretende-se dar continuidade a esta colaboração, reforçando o papel do British Council como parceiro técnico, financiador e articulador de oportunidades e cooperação internacional.

Desde a sua criação, o Plano Afro foi estruturado em quatro eixos estratégicos complementares:

- Educação – Projeto AfroEstima;
- Negócios – Projeto AfroBiz;
- Desenvolvimento do Turismo – Projeto Rolê Afro;
- Marketing e Inteligência de Mercado – Pesquisas, comunicação e produção de conhecimento.

Para o período 2026-2032, o Plano Afro pretende manter estes quatro eixos, fortalecendo a sua visão estratégica, estrutura operacional, capacidade de implementação, alcance territorial e potencial de impacto. Este processo de aprimoramento foi fundamentado nos resultados da Imersão de Planejamento Estratégico realizada entre 28 e 31 de julho de 2026, dedicada à construção da nova fase do Plano Afro, cuja sistematização será apresentada em relatório específico.

No âmbito desse processo de cocriação, foi construída uma visão de futuro compartilhada, destinada a orientar a implementação do Plano Afro e a servir de referência para todos os projetos e iniciativas que integram o programa.

A Visão de Futuro 2032

“Em 2032, o Centro Antigo de Salvador está consolidado como um território de oportunidades, inclusão e prosperidade para baianos e visitantes, reconhecendo e respondendo às

necessidades de diferentes grupos sociais, incluindo pessoas afrodescendentes, mulheres, população LGBTQIA+ e pessoas com deficiência.

Salvador é reconhecida e legitimada como a Capital Afro da Diáspora Africana, oferecendo experiências autênticas e diversas que valorizam a cultura, a história e o protagonismo da população negra, transformando a forma como a cidade é percebida por visitantes de todo o mundo.

O aumento da renda e da qualidade de vida dos afroempreendedores da economia criativa inseridos na cadeia produtiva do turismo torna-se uma realidade, contribuindo para a superação de barreiras historicamente enfrentadas por grupos sub-representados e consolidando o afroturismo como um motor relevante de desenvolvimento social, cultural e económico para Salvador.”

O AfroEstima no Prodetur 2

O AfroEstima é o projeto de formação e fortalecimento de afroempreendedores da economia criativa ligados à cadeia produtiva do turismo em Salvador. Integra o Plano de Desenvolvimento do Turismo Étnico-Afro (Plano Afro) e foi implementado, ao longo dos seus seis primeiros ciclos, com apoio financeiro do BID-PRODETUR (2021-2023) e do British Council (2024-2026).

Atualmente, o AfroEstima constitui a principal iniciativa do eixo Educação do Plano Afro e desempenha um papel estratégico na concretização da Visão de Futuro 2032. Entre 2026 e 2032, prevê-se que o programa contribua para a capacitação de cerca de 3.500 empreendedores, apoiando o aumento da empregabilidade formal, da geração de renda e da sustentabilidade económica dos negócios liderados por pessoas negras em Salvador.

Desde a sua criação, o AfroEstima realizou seis ciclos:

- Ciclos I, II e III (2021-2023);
- Ciclos IV e V (2024);
- Ciclo VI (2025).

O AfroBiz constitui o principal mecanismo de continuidade e geração de oportunidades económicas para os participantes do AfroEstima.

Público Prioritário

Durante a imersão estratégica, foi pactuado que o público prioritário do AfroEstima para o ciclo 2026-2027 será composto por:

Maioritariamente mulheres afroempreendedoras da economia criativa, com atuação direta ou indireta na cadeia produtiva do turismo em Salvador;

Maioritariamente empreendedoras em estágios iniciais de desenvolvimento dos seus negócios;

Maioritariamente mulheres que, independentemente do tempo de existência do empreendimento, necessitem de apoio em áreas relacionadas com formação, fortalecimento da liderança, ampliação de redes de apoio e acesso a mecanismos de fomento, incluindo capital semente.

As Sete Dimensões das necessidades dos afroempreendedores

As escutas e análises realizadas ao longo da imersão evidenciaram que o fortalecimento das afroempreendedoras ultrapassa o desenvolvimento de competências técnicas para a gestão dos negócios.

Os participantes identificaram necessidades relacionadas simultaneamente ao fortalecimento dos empreendimentos, ao desenvolvimento pessoal, à ampliação das redes de apoio e à superação de barreiras estruturais que afetam as suas trajetórias.

Nesse contexto, o AfroEstima é desafiado a oferecer uma experiência integrada, capaz de combinar desenvolvimento económico, fortalecimento identitário e construção de capital social.

A análise também evidenciou a importância de uma atuação conectada com outras políticas públicas, instituições de ensino, organizações da sociedade civil e iniciativas privadas, reforçando a necessidade de uma abordagem intersetorial alinhada aos objetivos do Plano Afro.

Mapa de Necessidades da Afroempreendedora

As necessidades identificadas foram agrupadas em sete dimensões interdependentes:

1. Apoio técnico e desenvolvimento de capacidades;
2. Planejamento e gestão do negócio;
3. Posicionamento e comunicação;
4. Crescimento e acesso a mercados;
5. Desenvolvimento pessoal e liderança;
6. Redes e conexões;
7. Barreiras estruturais.

A listagem completa das necessidades identificadas durante a imersão encontra-se no anexo 6.1, Mapa de necessidades da Afroempreendedora, da Parte 6. Anexos deste documento.

Principais Dúvidas e Expectativas em Relação ao AfroEstima

O processo de escuta revelou também um conjunto de dúvidas recorrentes que influenciam diretamente a adesão, a permanência e o envolvimento dos participantes.

As preocupações identificadas concentram-se em cinco áreas:

- elegibilidade e critérios de participação;
- pertencimento e acolhimento;
- benefícios concretos do programa;
- continuidade da trajetória após a formação;
- acesso a oportunidades de mercado e geração de renda.

Reconhecer e responder a estas questões desde o início da jornada, complementando a experiência com mecanismos regulares de monitoramento e aprendizagem, pode contribuir para fortalecer a confiança, ampliar o engajamento e promover uma experiência mais transparente, inclusiva e efetiva.

A listagem completa das dúvidas identificadas durante a imersão encontra-se no anexo 6.2, Mapa de dúvidas em relação ao AfroEstima, da Parte 6. Anexos.

A transformação que o AfroEstima gera

A construção da proposta de valor do AfroEstima foi orientada por quatro questões centrais:

1. Que transformação o programa pretende promover na trajetória dos afroempreendedores?
2. Que problemas procura resolver para o seu público prioritário?
3. Quais benefícios concretos entrega aos participantes?
4. O que diferencia o AfroEstima de outras iniciativas de formação empreendedora?

As respostas a estas perguntas foram construídas a partir dos resultados da avaliação dos ciclos do projeto e dos exercícios de desenho estratégico realizados durante a imersão e sua construção precisa continuar por meio das futuras avaliações que deverão acompanhar os próximos ciclos.

A análise coletiva permitiu construir uma visão comum sobre a experiência desejada para os participantes e sobre os resultados que caracterizam uma jornada bem-sucedida no AfroEstima.

A trajetória de transformação

Os participantes podem ingressar no programa em momentos distintos da sua trajetória empreendedora, mas frequentemente partilham desafios semelhantes: baixa estruturação dos negócios, acesso limitado a informação e oportunidades, fragilidade das redes de apoio e reduzida confiança na sua identidade empreendedora.

Ao final da jornada, espera-se que tenham fortalecido simultaneamente três dimensões:

- o desenvolvimento pessoal;
- o desenvolvimento do negócio;
- a ampliação de oportunidades e conexões.

A travessia proposta pelo AfroEstima

Como entram	Como saem
Inseguras	Confiantes
Isoladas	Conectadas
Com negócios incipientes	Com negócios mais estruturados

Em síntese, o AfroEstima procura apoiar uma transição da insegurança para a confiança, do isolamento para a conexão e da intenção empreendedora para modelos de negócio mais consistentes e sustentáveis.

O diferencial do programa reside precisamente na sua capacidade de combinar acolhimento, desenvolvimento de capacidades, fortalecimento identitário, redes de colaboração e ampliação de oportunidades económicas, articulando dimensões pessoais e profissionais da experiência empreendedora.

A descrição completa das características da entrada e saída dos participantes que foram identificadas durante a imersão encontra-se no anexo 6.3: Como os participantes entram no AfroEstima? e 6.4: Como os participantes saem do AfroEstima? da Parte 6. Anexos deste documento.

Proposta de Valor do AfroEstima

“O AfroEstima acolhe, forma, conecta e impulsiona afroempreendedores da economia criativa ligada ao turismo, apoiando-os na transformação dos seus negócios em fontes sustentáveis de renda, no acesso a oportunidades, na integração em redes colaborativas e na geração de impacto económico e social. Ao mesmo tempo, fortalece a autoestima, amplia a autonomia e contribui para a prosperidade dos participantes, suas famílias e suas comunidades.”

A jornada do AfroEstima

Das competências à experiência de aprendizagem

As competências identificadas durante a imersão representam uma resposta direta às necessidades, desafios e aspirações manifestados pelos afroempreendedores participantes do processo. No entanto, reconhecer o que precisa ser desenvolvido é apenas uma parte da equação. A questão central para o AfroEstima consiste em compreender quais condições, abordagens e experiências são necessárias para que esse desenvolvimento aconteça de forma efetiva.

A análise realizada ao longo da imersão evidenciou que os desafios enfrentados pelas afroempreendedoras não se restringem à gestão dos seus negócios. Eles envolvem simultaneamente o fortalecimento da autoestima e da confiança, a ampliação das redes de apoio, o acesso a mercados, o desenvolvimento de capacidades técnicas e a superação de barreiras estruturais relacionadas a gênero, raça e condições socioeconômicas.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido como um processo integrado. Conhecimentos, habilidades e atitudes não são adquiridos de forma isolada, mas por meio da combinação entre aprendizagem, prática, reflexão, relacionamento e acesso a oportunidades concretas.

A lógica de transformação construída coletivamente durante a imersão pode ser sintetizada da seguinte forma:

Necessidades identificadas ↓
Competências a desenvolver ↓
Experiências de aprendizagem ↓
Fortalecimento pessoal e empresarial ↓
Ampliação de oportunidades e redes ↓
Geração de impacto econômico e territorial

Essa compreensão reforça que o AfroEstima não deve ser concebido apenas como um programa de capacitação, mas como uma jornada de desenvolvimento afroempreendedor capaz de apoiar transformações simultâneas nas dimensões pessoal, profissional e comunitária dos participantes.

Por essa razão, a metodologia do programa deve combinar diferentes formas de aprendizagem que permitam aos participantes não apenas adquirir novos conhecimentos, mas também experimentar, aplicar, refletir, conectar-se e construir relações duradouras de colaboração.

É a partir dessa perspectiva que foram definidos as premissas orientadoras do programa e o desenho metodológico apresentado a seguir.

Alinhamento entre competências, premissas e metodologia

As competências identificadas durante a imersão também indicam quais características a experiência formativa do AfroEstima precisa ter para alcançar os resultados desejados.

Por exemplo:

- O desenvolvimento de competências técnicas de gestão exige acesso a conteúdos, ferramentas e aplicação prática.
- O fortalecimento da autoestima, da autoconfiança e da liderança requer espaços seguros de acolhimento, reflexão e troca entre pares.
- A ampliação das redes de apoio depende da criação de oportunidades intencionais de conexão e colaboração.
- O acesso a mercados exige experiências práticas, contato com compradores, participação em feiras e desenvolvimento de parcerias.
- O enfrentamento das barreiras estruturais demanda abordagens interseccionais, apoio contínuo e articulação com outros atores do ecossistema empreendedor.

Dessa forma, as premissas do AfroEstima não constituem apenas princípios orientadores, mas condições necessárias para que as competências identificadas possam efetivamente ser desenvolvidas.

Do mesmo modo, a metodologia adotada deve refletir essa compreensão ampliada da aprendizagem. A escolha do modelo CEP+R responde diretamente a esse desafio ao combinar conteúdos, experiências, pessoas e redes como dimensões complementares e interdependentes da jornada de desenvolvimento.

Sob essa perspectiva, a aprendizagem é compreendida não apenas como aquisição de conhecimento, mas como um processo de transformação capaz de fortalecer negócios, ampliar oportunidades, consolidar redes e promover maior autonomia econômica e social para as afroempreendedores participantes.

Competências a serem desenvolvidas

A definição das competências a serem desenvolvidas pelo AfroEstima foi construída coletivamente durante a imersão estratégica e teve como referência o modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), amplamente utilizado em processos de desenvolvimento humano e profissional.

Modelo CHA

Conhecimento	Refere-se à compreensão de conceitos, métodos e informações necessários para a atuação empreendedora.
Habilidade	Corresponde à capacidade de aplicar conhecimentos na prática, mobilizando experiência, técnica e capacidade de execução.
Atitude	Diz respeito à disposição para agir, aprender, liderar e perseverar diante dos desafios, transformando conhecimento e habilidade em resultados concretos.

Fonte adaptada de Parry (1996) e do modelo de Gestão por Competências.

A adoção deste referencial permitiu reconhecer que o fortalecimento das afroempreendedoras exige uma combinação equilibrada entre conhecimentos técnicos, capacidades práticas e atitudes pessoais que sustentem a tomada de decisão, a liderança e o crescimento dos seus negócios.

Mais do que transmitir conteúdos, o AfroEstima pretende criar condições para que os participantes fortaleçam competências que contribuam para a sustentabilidade dos seus empreendimentos, a ampliação da sua autonomia econômica e o desenvolvimento da sua trajetória pessoal e profissional.

A listagem completa dos conhecimentos, habilidades e atitudes identificados durante a imersão encontra-se nos anexos 6.5 Conhecimento - conceitos e técnicas, 6.6 Habilidade - saber aplicar o conhecimento e 6.7 Atitude - querer fazer / colocar em prática de fato, da Parte 6. Anexos deste documento.

Competências prioritárias para o AfroEstima

As competências identificadas foram organizadas em três dimensões complementares.

CONHECIMENTOS - O que os empreendedores precisam compreender

Estratégia e gestão do negócio

os participantes necessitam compreender os fundamentos da gestão empreendedora, incluindo:

- Modelagem e estruturação de negócios;
- Planejamento estratégico;
- Gestão financeira e precificação;
- Sustentabilidade económica e escalabilidade;
- Estágios de maturidade do empreendimento e estratégias de crescimento.

Mercado e posicionamento

Os empreendedores também precisam fortalecer a compreensão do ambiente de mercado em que atuam, incluindo:

- Marketing e comunicação estratégica;
- Posicionamento de marca;
- Construção da identidade como ativo de negócio;
- Inteligência de mercado;
- Tendências de consumo;
- Utilização de ferramentas e plataformas digitais.

Contexto e desenvolvimento humano

O fortalecimento dos negócios requer igualmente conhecimentos relacionados ao desenvolvimento pessoal e ao contexto sociocultural dos participantes, incluindo:

- Liderança feminina afrocentrada;
- Comunicação interpessoal;
- Criatividade e inovação;
- Autoestima e fortalecimento identitário;
- Letramento racial;
- Autocuidado e bem-viver;
- Pertencimento territorial e valorização das culturas locais.

HABILIDADES - O que os empreendedores precisam ser capazes de fazer

Tomar decisões e gerir o negócio

Os participantes devem ser capazes de:

- Diagnosticar o estágio de desenvolvimento do empreendimento;
- Analisar oportunidades e tendências de mercado;
- Elaborar planos de ação;
- Gerir recursos financeiros e operacionais;
- Avaliar riscos e tomar decisões estratégicas.

Operar e comercializar

O desenvolvimento dos negócios exige ainda a capacidade de:

- Comercializar produtos e serviços;
- Atender e fidelizar clientes;
- Construir parcerias estratégicas;
- Formalizar processos e procedimentos;
- Utilizar ferramentas de gestão e acompanhamento de resultados.

Liderar pessoas e a própria trajetória

Além das competências técnicas, os participantes devem fortalecer habilidades relacionadas ao protagonismo da própria jornada, incluindo:

- Comunicação clara e assertiva;
- Negociação;
- Liderança e mobilização de pessoas;
- Gestão do tempo e definição de prioridades;
- Resolução de problemas;
- Aprendizagem contínua e adaptação a novos contextos.

ATITUDES - Como os empreendedores se posicionam diante da jornada

Reconhecer o próprio valor

O desenvolvimento dos participantes requer o fortalecimento de atitudes relacionadas à valorização de si mesmas e da sua trajetória, incluindo:

- Autoestima;
- Autoconfiança;
- Autorreconhecimento;
- Valorização da própria história e experiência.

Fortalecer vínculos e redes

O AfroEstima reconhece que o empreendedorismo é também uma experiência coletiva. Nesse sentido, são consideradas fundamentais atitudes relacionadas a:

- Pertencimento;
- Aquilombamento;
- Empatia;
- Sororidade;
- Disponibilidade para colaborar e pedir apoio.

Agir com protagonismo

Por fim, a jornada empreendedora exige uma postura ativa diante das oportunidades e desafios, incluindo:

- Coragem para experimentar;
- Iniciativa;
- Flexibilidade;
- Capacidade de inovação;
- Aprendizagem a partir dos erros;
- Resiliência;
- Disposição para ocupar novos espaços e ampliar horizontes.

As competências identificadas durante a imersão indicam não apenas o que os participantes precisam desenvolver, mas também quais condições o programa deve oferecer para que esse desenvolvimento aconteça. Por essa razão, o grupo definiu um conjunto de premissas orientadoras que deverão orientar o desenho pedagógico, a implementação e a evolução do AfroEstima nos próximos ciclos.

Cinco premissas para o AfroEstima 2026-2032

A transformação pretendida pelo AfroEstima é multidimensional. O fortalecimento dos afroempreendedores requer a combinação de diferentes estratégias de aprendizagem, desenvolvimento humano, fortalecimento identitário e ampliação de oportunidades econômicas.

Por essa razão, a imersão estratégica definiu cinco premissas orientadoras para os próximos ciclos do programa.

1. Preservar a identidade afrocentrada do programa

O AfroEstima deve continuar a afirmar a sua identidade como uma iniciativa concebida a partir das experiências, saberes, trajetórias e potencialidades da população negra, fortalecendo o seu posicionamento e reconhecimento público.

2. Reconhecer a diversidade das trajetórias empreendedoras

Ainda no estado inicial do empreendimento, os participantes apresentam diferentes níveis de maturidade, experiências de vida e necessidades de desenvolvimento. O programa deve incorporar mecanismos de diagnóstico, segmentação e personalização capazes de responder a essa diversidade, adotando uma abordagem interseccional de raça e género.

3. Fortalecer redes e conexões

O desenvolvimento dos empreendimentos depende não apenas da capacitação individual, mas também do acesso a redes de apoio, colaboração, referência e oportunidades. O fortalecimento dessas conexões deve constituir um objetivo transversal da jornada formativa.

4. Gerar impacto económico e territorial

O AfroEstima deve contribuir para a valorização dos territórios, da criatividade, dos ofícios tradicionais, dos patrimónios culturais e da circulação de renda dentro das comunidades onde os participantes atuam.

5. Garantir continuidade da trajetória de desenvolvimento

O apoio ao empreendedorismo não deve encerrar-se ao final de cada ciclo formativo. O programa deve construir mecanismos que favoreçam acompanhamento, progressão e acesso a novas oportunidades ao longo do tempo.

As premissas estabelecidas influenciam diretamente a metodologia do programa. O fortalecimento da identidade afrocentrada, a valorização das diferentes trajetórias empreendedoras, a construção de redes, o impacto territorial e a continuidade do desenvolvimento exigem uma abordagem educativa que vá além da transmissão de conteúdos. Nesse contexto, o modelo CEP+R oferece uma estrutura adequada para combinar aprendizagem técnica, vivências práticas, relações de apoio e integração em redes.

Referencial metodológico: Modelo CEP+R

Para estruturar a experiência de aprendizagem do AfroEstima, foi adotado como referência o modelo CEP+R, desenvolvido por Alex Bretas e Conrado Schlochau.

O modelo parte do princípio de que a aprendizagem acontece de forma mais consistente quando combina diferentes fontes de conhecimento e experiências. Em vez de depender exclusivamente de conteúdos formais, propõe uma abordagem integrada baseada em quatro dimensões complementares:

- Conteúdos;
- Experiências;
- Pessoas;
- Redes.

Esta abordagem está alinhada às necessidades identificadas durante a imersão, uma vez que os participantes manifestaram demandas relacionadas não apenas ao acesso ao conhecimento, mas também ao fortalecimento de redes, ao desenvolvimento da confiança, ao intercâmbio de experiências e à ampliação de oportunidades concretas para os seus negócios.

Conteúdos, Experiências, Pessoas e Redes

1. Conteúdos. O que os participantes precisam aprender

Os conteúdos devem contemplar conhecimentos técnicos, empresariais e de desenvolvimento humano, incluindo:

- Plano de Negócios e/ou Modelo Canvas;
- Diagnóstico e maturidade empreendedora;
- Estratégias de acesso a mercado;
- Desenvolvimento e validação de produtos;
- Mentalidade empreendedora;
- Letramento racial;
- Letramento digital;
- Comunicação e oratória;
- Bem-viver e autocuidado;
- Ampliação de repertórios culturais e profissionais (por meio de leituras, filmes, referências e estudos de caso).
- Território e economia criativa afrocentrada
- Compreensão da cadeia produtiva do turismo.
- Patrimônio cultural e afroturismo.

2. Experiências. O que os participantes precisam viver

A aprendizagem deve ser complementada por experiências práticas que permitam testar, aplicar e consolidar conhecimentos.

Entre as experiências consideradas prioritárias destacam-se:

- Atividades de bem-viver e autocuidado;
- Intercâmbio cultural com empreendedores e organizações locais e internacionais;

- Visitas técnicas;
- Desenvolvimento e apresentação de pitches;
- Participação em feiras e eventos;
- Rodadas de negócios;
- Encontros formativos presenciais e online;
- Sessões regulares de acompanhamento e tira-dúvidas;
- Metodologias criativas de aprendizagem;
- Atividades motivacionais e inspiradoras.

3. Pessoas e Redes. Com quem os participantes precisam aprender e se conectar

As relações humanas constituem um dos principais ativos do AfroEstima. Por isso, a construção de redes deve ser entendida como parte integrante da metodologia.

Os participantes destacaram como prioritários:

- Consultorias individuais e coletivas;
- Mentorias especializadas;
- Contato com empreendedoras e lideranças de referência;
- Rodas de conselheiras;
- Apoio psicossocial e acolhimento emocional;
- Integração a uma rede permanente de participantes do AfroEstima;
- Espaços de troca entre pares;
- Intercâmbio com afroempreendedores nacionais e internacionais.

Em conjunto, estas quatro dimensões revelam que a jornada desejada para o AfroEstima vai além de um programa tradicional de capacitação. Trata-se de uma experiência de desenvolvimento integrada que combina formação, prática, acolhimento, redes de apoio e acesso a oportunidades, contribuindo para que os participantes fortaleçam simultaneamente os seus negócios, a sua liderança e o seu protagonismo económico e social.

Parte 2. Análise estratégica para o fortalecimento do AfroEstima

A sistematização da imersão permitiu identificar necessidades, expectativas, competências e condições essenciais para o fortalecimento das trajetórias das afroempreendedoras atendidas pelo AfroEstima. A partir desses aprendizados, apresenta-se uma leitura estratégica orientada aos principais desafios e oportunidades para a evolução do programa até 2032.

Ao longo de seis ciclos, o AfroEstima consolidou-se como uma importante iniciativa de mobilização, acolhimento e formação de afroempreendedores da economia criativa em Salvador. O programa acumulou aprendizagens relevantes, fortaleceu redes de relacionamento e ampliou o acesso de maioritariamente mulheres negras a oportunidades de desenvolvimento profissional e empreendedor.

Os resultados da imersão estratégica indicam, contudo, que o próximo passo do AfroEstima não está apenas na ampliação da oferta de conteúdos formativos. O desafio consiste em fortalecer a sua capacidade de acompanhar trajetórias, promover transformações sustentáveis e conectar oportunidades concretas de desenvolvimento económico às afroempreendedoras da economia criativa ligadas à cadeia produtiva do turismo.

Neste contexto, o programa é chamado a evoluir de uma experiência predominantemente formativa para uma jornada contínua de desenvolvimento, articulada aos objetivos do Plano Afro, apoiada por mecanismos de monitoramento e aprendizagem e capaz de gerar impactos duradouros na vida dos participantes, nos seus negócios e nos territórios onde atuam.

O fortalecimento do AfroEstima até 2032 depende, portanto, da construção de uma estrutura integrada que seja capaz de sustentar esta jornada de desenvolvimento ao longo do tempo, mobilizando diferentes atores, recursos e metodologias. Essa estrutura pode ser significativamente enriquecida pela incorporação de conhecimentos, experiências e redes oriundas da diáspora afroempreendedora do Reino Unido, fortalecendo a capacidade de inovação, internacionalização e aprendizagem do programa.

Uma estrutura coerente com a transformação pretendida

A análise dos resultados da imersão sugere que o alcance da transformação desejada requer uma arquitetura programática baseada em cinco pilares complementares e interdependentes.

Esses pilares representam não apenas componentes operacionais do programa, mas condições estruturais necessárias para ampliar o seu impacto e garantir sua sustentabilidade até 2032.

1. Jornada de aprendizagem pedagógica para afroempreendedores adultos (andragogia)

O AfroEstima deve consolidar-se como uma jornada de aprendizagem para adultos, centrada nas necessidades, experiências e desafios concretos vividos pelos afroempreendedores maduros.

Esta abordagem pressupõe que a aprendizagem não ocorre apenas por meio da transmissão de conteúdos, mas pela combinação entre conhecimento, experimentação, reflexão crítica, acompanhamento e construção coletiva de soluções.

A construção de vínculos entre participantes deve ser entendida como um resultado estratégico do programa e não apenas como um efeito secundário da formação. Redes de confiança e colaboração constituem ativos fundamentais para a sustentabilidade das trajetórias empreendedoras e para a ampliação das oportunidades futuras.

2. Dados, monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

Construção de diagnósticos de entrada, acompanhamento de indicadores, monitoramento da evolução das empreendedoras e avaliação dos impactos gerados pelo projeto, durante e depois.

Compreendendo que, com base nos achados compartilhados pelos afroempreendedores, pode levar tempo para assimilar o conhecimento e as experiências adquiridos durante o programa, e que a capacidade de aplicar essas experiências e observar seus impactos pode levar de 6 meses a 5 anos ou mais. Mais do que prestar contas, os dados devem subsidiar a tomada de decisão, orientar melhorias contínuas e produzir inteligência sobre o ecossistema de afroempreendedorismo no território.

3. Integração intersetorial e articulação do ecossistema

A análise da imersão evidenciou que muitos dos desafios enfrentados pelos afroempreendedores ultrapassam o escopo de atuação do AfroEstima.

Questões relacionadas a acesso a crédito, formalização, comercialização, inserção em mercados e apoio continuado dependem da articulação entre diferentes instituições, programas e políticas públicas.

Nesse sentido, o AfroEstima deve fortalecer sua posição como plataforma de conexão dentro do ecossistema empreendedor de Salvador.

Esta integração pode ocorrer em diferentes níveis:

No âmbito do Plano Afro

- AfroBiz;
- Festival Salvador Capital Afro;

No âmbito das políticas públicas municipais

- Empreenda Salvador;
- SAC do Empreendedor;
- CrediSalvador

No âmbito das organizações parceiras

- SEBRAE Delas;
- Instituições de ensino;
- Organizações da sociedade civil;
- Iniciativas privadas de apoio ao empreendedorismo.

Uma maior integração institucional permitirá criar percursos mais consistentes para os participantes, oferecendo encaminhamentos concretos e oportunidades de continuidade após a conclusão do programa.

4. Comunicação estratégica para ampliação do impacto

A comunicação deve ser entendida como uma dimensão estratégica do AfroEstima e não apenas como uma ferramenta de divulgação.

Uma comunicação estruturada pode contribuir diretamente para ampliar o alcance, a legitimidade e a sustentabilidade do programa.

Nesse contexto, a comunicação deve cumprir múltiplas funções:

- Atrair participantes alinhados ao perfil prioritário do programa;
- Fortalecer o sentimento de pertencimento e engajamento;
- Dar visibilidade aos resultados alcançados;
- Prestar contas a financiadores e parceiros;
- Sensibilizar a opinião pública;
- Posicionar Salvador como referência em afroempreendedorismo e economia criativa.

Adicionalmente, existe uma oportunidade relevante para construir uma narrativa consistente sobre as trajetórias das afroempreendedores participantes, valorizando histórias de transformação, superação e inovação.

Ao transformar experiências individuais em conhecimento coletivo, a comunicação passa a contribuir para o reconhecimento público do impacto do programa e para o fortalecimento do próprio Plano Afro.

5. Desenvolvimento e intercâmbio cultural com o Reino Unido

A colaboração com o Reino Unido representa um dos diferenciais estratégicos do AfroEstima e uma oportunidade singular para fortalecer sua proposta de valor nos próximos ciclos.

A conexão com afroempreendedores, organizações culturais, universidades, instituições da sociedade civil e líderes do ecossistema afrodiaspórico britânico pode ampliar significativamente o repertório metodológico e as oportunidades disponíveis às participantes.

Mais do que ações pontuais de intercâmbio, essa colaboração deve ser orientada para a construção de relações duradouras de aprendizagem e cooperação. Entre as oportunidades identificadas destacam-se:

- Intercâmbio de experiências empreendedoras;
- Trocas de metodologias e práticas inovadoras;
- Desenvolvimento de conhecimento aplicado e pesquisa;
- Ampliação do acesso a redes internacionais;
- Fortalecimento da inteligência de mercado;
- Promoção de conexões comerciais e culturais;
- Visibilidade internacional para Salvador e para os participantes do programa.

Quando alinhada às necessidades concretas dos empreendedores, esta dimensão internacional pode contribuir não apenas para o fortalecimento individual dos negócios, mas também para consolidar Salvador como uma referência global da economia criativa afro-diaspórica e do turismo cultural.

A análise realizada sugere que o futuro do AfroEstima depende menos da expansão quantitativa das suas atividades e mais da consolidação de uma estrutura capaz de acompanhar, conectar e impulsionar trajetórias empreendedoras ao longo do tempo.

A jornada de ensino para adultos, o monitoramento contínuo, a integração intersetorial, a comunicação estratégica e a cooperação internacional com o Reino Unido, configuram os cinco pilares que podem sustentar a evolução do programa até 2032.

Em conjunto, estes elementos oferecem as condições necessárias para que o AfroEstima avance de um programa de formação para uma plataforma de desenvolvimento afroempreendedor, contribuindo de forma estruturante para a concretização da Visão de Futuro do Plano Afro e para o fortalecimento da posição de Salvador como Capital Afro da Diáspora Africana.

Parte 3. Diferencial: Intercâmbio cultural com o Reino Unido

O intercâmbio cultural com o Reino Unido representa uma oportunidade estratégica para fortalecer o AfroEstima no período 2026-2032. A partir das reflexões realizadas durante a imersão, identificou-se que o desenvolvimento dos afroempreendedores atendidos pelo programa depende não apenas do acesso a conhecimento técnico, mas também da ampliação de referências, redes de apoio e oportunidades de desenvolvimento.

Nesse contexto, a cooperação com o ecossistema afro-diaspórico do Reino Unido pode contribuir para qualificar a jornada de desenvolvimento dos participantes, ampliar o acesso a experiências inspiradoras e fortalecer conexões internacionais alinhadas aos objetivos do Plano Afro.

Mais do que promover atividades pontuais, esta cooperação deve funcionar como um instrumento de fortalecimento do AfroEstima, gerando valor para os participantes e contribuindo para a consolidação de Salvador como referência internacional em economia criativa afro-diaspórica e em turismo cultural afro-centrado.

Contribuição para o fortalecimento do AfroEstima

A análise realizada durante a imersão demonstrou que os principais desafios enfrentados pelos participantes estão relacionados ao fortalecimento dos seus negócios, ao desenvolvimento da liderança, à ampliação das redes de apoio e ao acesso a novas oportunidades.

O intercâmbio cultural pode contribuir diretamente para estas dimensões ao:

- ampliar referências e perspectivas de atuação profissional;
- fortalecer capacidades empreendedoras e de liderança;
- expandir redes de relacionamento e colaboração;
- promover a troca de conhecimentos e experiências;
- ampliar o acesso a oportunidades de desenvolvimento;

- fortalecer a visibilidade do AfroEstima, dos participantes e de Salvador.

Quando integrado à metodologia do programa, o diálogo cultural reforça a proposta de valor do AfroEstima de acolher, formar, conectar e impulsionar afroempreendedores da economia criativa ligadas ao turismo.

Áreas Prioritárias de Cooperação

1. Fortalecimento de capacidades e lideranças

Promover o intercâmbio de experiências, metodologias e trajetórias empreendedoras que contribuam para o desenvolvimento de competências empresariais, capacidades de liderança e fortalecimento da confiança dos participantes. O contacto com empreendedoras, especialistas e lideranças negras do Reino Unido pode ampliar referências e inspirar novas possibilidades de atuação profissional e crescimento dos negócios.

2. Redes e comunidades de prática

Fortalecer espaços permanentes de troca entre afroempreendedores de Salvador e do Reino Unido, estimulando processos de aprendizagem entre pares, colaboração e apoio mútuo. Esta dimensão responde diretamente à necessidade de pertencimento e fortalecimento de redes identificada como uma das prioridades do AfroEstima.

3. Inovação metodológica e produção de conhecimento

Promover a troca de metodologias, ferramentas e abordagens relacionadas ao empreendedorismo, à economia criativa e ao desenvolvimento comunitário. O intercâmbio poderá apoiar o aperfeiçoamento contínuo da metodologia do AfroEstima e contribuir para a produção de conhecimento sobre empreendedorismo afro-diaspórico.

4. Ampliação de oportunidades e visibilidade

Facilitar conexões estratégicas que ampliem o acesso dos participantes a eventos, redes profissionais, iniciativas de desenvolvimento e oportunidades de mercado compatíveis com os diferentes estágios de maturidade dos negócios. Simultaneamente, este intercâmbio poderá contribuir para aumentar a visibilidade do AfroEstima, de seus participantes e do Plano Afro em contextos nacionais e internacionais.

Modalidades de intercâmbio

As ações de cooperação poderão incluir:

- ensino de inglês para turismo cultural
- mentorias individuais e coletivas;
- rodas de conversa e encontros temáticos;
- masterclasses com especialistas internacionais;
- intercâmbio virtual entre empreendedoras;
- participação de profissionais britânicos em atividades do AfroEstima;

- visitas técnicas e experiências de aprendizagem;
- produção conjunta de pesquisas e estudos de caso;
- participação em eventos e redes internacionais vinculadas à economia criativa, ao empreendedorismo negro e ao turismo cultural.

A definição das atividades deverá ser orientada pelas prioridades anuais do programa e pelas necessidades identificadas junto às participantes.

O intercâmbio cultural com o Reino Unido constitui um diferencial estratégico para o AfroEstima e uma oportunidade para potencializar os resultados pretendidos pelo programa até 2032. Mais do que uma dimensão complementar, trata-se de um mecanismo de apoio ao desenvolvimento sustentável dos participantes e ao fortalecimento dos objetivos estratégicos do Plano Afro.

Parte 4. Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA)

Os resultados da Imersão Estratégica AfroEstima 2026-2032 evidenciaram a importância de fortalecer a capacidade do programa de acompanhar trajetórias de desenvolvimento ao longo do tempo, compreender os resultados gerados para os participantes e produzir evidências que apoiem a tomada de decisão.

A experiência compartilhada durante a imersão reforçou uma compreensão importante: os impactos mais significativos do programa nem sempre se manifestam durante o ciclo formativo. Em muitos casos, o conhecimento adquirido precisa ser assimilado e aplicado gradualmente, produzindo resultados que podem surgir meses ou anos após a conclusão da formação.

Dessa forma, recomenda-se que o AfroEstima adote uma abordagem longitudinal de monitoramento, acompanhando os participantes durante e após a sua participação no programa.

A consolidação do AfroEstima como uma das principais iniciativas de fortalecimento do afroempreendedorismo e da economia criativa em Salvador exige o desenvolvimento de uma estrutura robusta de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (Monitoring, Evaluation and Learning - MAA). O fortalecimento do AfroEstima exige que a produção e utilização de dados ocupem um lugar central na gestão do programa.

Neste contexto, o sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem deve ser entendido não apenas como um mecanismo de prestação de contas, mas como um instrumento estratégico para apoiar a melhoria contínua do programa, orientar decisões de gestão e produzir conhecimento sobre o afroempreendedorismo na economia criativa ligada ao turismo.

Além de demonstrar resultados, o sistema de Monitoramento e Avaliação deve permitir:

- Compreender a evolução das empreendedoras ao longo do tempo;
- Identificar fatores que facilitam ou dificultam o desenvolvimento dos negócios;
- Produzir inteligência sobre o ecossistema de afroempreendedorismo em Salvador;
- Apoiar ajustes metodológicos contínuos;

- Subsidiar decisões estratégicas e captação de recursos.

A proposta apresentada nesta secção busca contribuir para o fortalecimento da eficácia pedagógica do AfroEstima, da sua coerência metodológica, da sua capacidade de gerar impacto territorial e do seu alinhamento à Visão de Futuro do Plano Afro 2032.

Propósito Estratégico do MAA

O sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem deverá apoiar o AfroEstima em cinco dimensões estratégicas:

Fortalecimento da jornada de desenvolvimento

Acompanhar a evolução dos participantes ao longo da jornada, identificando avanços relacionados ao desenvolvimento pessoal, ao fortalecimento dos negócios e à ampliação das oportunidades de mercado.

Produção de evidências para tomada de decisão

Disponibilizar informações qualificadas que permitam orientar ajustes metodológicos, aperfeiçoar a implementação do programa e apoiar decisões estratégicas da SECULT, do BID, do British Council e dos demais parceiros.

Compreensão dos resultados e impactos

Produzir evidências capazes de demonstrar em que medida o AfroEstima contribui para o fortalecimento das afroempreendedoras e para o alcance dos objetivos do Plano Afro.

Aprendizagem institucional

Transformar dados e experiências em conhecimento útil para o aprimoramento contínuo do programa e para futuras iniciativas de fortalecimento do empreendedorismo negro e turismo cultural afrocentrado..

Prestação de contas e transparência

Sistematizar resultados e evidências que apoiem a comunicação institucional, a gestão de parcerias e a mobilização de novos investimentos.

Abordagem Metodológica

A proposta de MAA está estruturada a partir de uma abordagem baseada em Teoria da Mudança e métodos mistos, combinando evidências quantitativas e qualitativas para compreender não apenas o que mudou, mas também como e por que essas mudanças ocorreram.

Esta abordagem reconhece que os resultados do AfroEstima podem manifestar-se em diferentes momentos da trajetória dos participantes. Em muitos casos, os impactos relacionados à geração de renda, fortalecimento dos negócios, liderança ou ampliação de oportunidades podem surgir meses ou anos após a conclusão do ciclo formativo.

Por essa razão, recomenda-se uma abordagem que combine:

- Diagnóstico de entrada;

- Monitoramento contínuo durante a implementação;
- Avaliação dos resultados imediatos;
- Produção de conhecimento para ciclos futuros.

O sistema deverá estar alinhado à Teoria da Mudança do AfroEstima e às prioridades estratégicas definidas durante a Imersão 2026-2032.

Escopo da Avaliação AfroEstima 2026

O escopo de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem contempla a elaboração de três produtos técnicos complementares.

Inception Paper

Documento de alinhamento metodológico que estabelecerá as bases da avaliação do ciclo.

Este documento deverá incluir:

- Revisão da Teoria da Mudança;
- Revisão da matriz avaliativa;
- Alinhamento metodológico com a metodologia MAA do British Council;
- Definição das perguntas avaliativas prioritárias;
- Estratégia de coleta e utilização das evidências.

Plano de Monitoramento

Documento responsável por estruturar o sistema de acompanhamento do ciclo.

Deverá incluir:

- Indicadores;
- Instrumentos de monitoramento;
- Fluxos de coleta de dados;
- Estratégias de acompanhamento dos participantes;
- Responsabilidades institucionais;
- Calendário de monitoramento.

Avaliação Final

Relatório consolidado de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem do ciclo.

O documento deverá apresentar:

- Análise dos dados coletados;
- Interpretação dos principais resultados;
- Evidências qualitativas e quantitativas;
- Limitações identificadas;

- Lições aprendidas;

O fortalecimento do sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem representa uma condição essencial para a evolução do AfroEstima entre 2026 e 2032.

Mais do que medir resultados, o sistema proposto deverá contribuir para compreender trajetórias, gerar conhecimento, fortalecer a tomada de decisão e apoiar a melhoria contínua do programa. Ao produzir evidências sobre o impacto das ações desenvolvidas, o MAA também permitirá demonstrar a contribuição do AfroEstima para os objetivos estratégicos do Plano Afro e para a construção de uma economia criativa mais inclusiva, próspera e sustentável em Salvador.

Parte 5. Recomendações para o fortalecimento do AfroEstima 2026-2032

A análise realizada a partir da Imersão Estratégica AfroEstima 2026-2032 evidencia que o programa atingiu um importante grau de maturidade institucional após seis ciclos de implementação. Ao longo deste percurso, o AfroEstima consolidou-se como uma iniciativa relevante para o fortalecimento de afroempreendedores da economia criativa dentro da cadeia produtiva do turismo em Salvador, contribuindo para ampliar o acesso à formação, às redes de relacionamento e às oportunidades de desenvolvimento económico.

Ao mesmo tempo, as reflexões produzidas durante a imersão apontam para a necessidade de uma nova etapa de evolução do programa. Os desafios identificados já não se concentram apenas na ampliação da oferta de conteúdos, mas sobretudo na capacidade de transformar aprendizagem em prática, sustentar trajetórias de desenvolvimento ao longo do tempo e fortalecer as conexões entre formação, mercado e geração de renda.

Neste contexto, a presente secção apresenta a interpretação estratégica sobre os principais caminhos para o fortalecimento do AfroEstima até 2032. As recomendações aqui reunidas procuram responder às necessidades expressas pelos participantes e aos objetivos do Plano Afro, propondo uma evolução do programa para um modelo mais integrado, orientado por evidências, conectado ao ecossistema empreendedor e capaz de acompanhar de forma consistente a jornada dos afroempreendedores.

Mais do que recomendações operacionais, as propostas apresentadas procuram contribuir para que o AfroEstima se consolide como uma plataforma de desenvolvimento afroempreendedor, fortalecendo a autonomia económica dos participantes e ampliando a sua contribuição para a concretização da Visão de Futuro do Plano Afro.

1. Aprendizagem e desenvolvimento

Aplicação prática dos conteúdos

Os aprendizados acumulados ao longo dos ciclos anteriores sugerem que o principal desafio do AfroEstima já não reside na ampliação da oferta de conteúdos, mas na sua efetiva aplicação pelos participantes nos seus negócios e trajetórias profissionais.

Os relatos recolhidos durante a imersão e os resultados das avaliações realizadas indicam que a dificuldade mais recorrente está relacionada à implementação dos conhecimentos adquiridos no contexto real dos empreendimentos.

Nesse sentido, recomenda-se que os próximos ciclos privilegiem abordagens mais práticas e orientadas para a ação, associando conteúdos teóricos a ferramentas, exercícios aplicados, estudos de caso, desafios reais e mecanismos de acompanhamento que apoiem a implementação dos aprendizados.

O objetivo deve ser fortalecer a capacidade dos participantes de transformar conhecimento em resultados concretos, contribuindo para mudanças sustentáveis nos seus negócios e na sua geração de renda.

Ampliação do conceito de aprendizagem

Para alcançar os resultados pretendidos, o AfroEstima deve adotar uma compreensão ampliada da aprendizagem.

A análise realizada demonstra que conteúdos, embora essenciais, não são suficientes para produzir transformação quando apresentados de forma isolada. A metodologia deve combinar conhecimento, prática, experimentação, interação e reflexão, valorizando a aprendizagem experiencial e relacional.

A jornada formativa precisa reconhecer que os participantes chegam ao programa em diferentes estágios de desenvolvimento pessoal e empresarial. Consequentemente, as definições de sucesso poderão variar entre participantes, refletindo diferentes necessidades, ritmos de aprendizagem e objetivos.

Recomenda-se, portanto, que o programa incorpore múltiplas formas de reconhecimento do progresso, permitindo valorizar diferentes percursos e resultados ao longo da jornada.

Desenvolvimento socioemocional como condição para o desenvolvimento empresarial

A experiência do AfroEstima demonstra que os desafios enfrentados pelos afroempreendedores transcendem questões técnicas relacionadas com gestão, vendas ou finanças.

Muitos participantes chegam ao programa enfrentando insegurança, baixa autoestima, medo de fracassar, isolamento, ausência de redes de apoio, dificuldades de pertencimento e sobrecarga decorrente de responsabilidades familiares e comunitárias.

Por essa razão, recomenda-se que o desenvolvimento socioemocional seja tratado como uma dimensão estruturante da metodologia e não como um componente complementar.

O fortalecimento da autoestima, da autoconfiança, da liderança e da capacidade de projetar futuros possíveis deve ser entendido como condição necessária para que outras competências empreendedoras possam ser efetivamente mobilizadas.

Pertencimento como componente metodológico

Um dos achados mais relevantes da imersão foi expresso pela afirmação de uma participante: “Se eu não me sentir pertencente, eu não vou.”

Esta reflexão evidencia que o pertencimento influencia diretamente a adesão, a permanência e o envolvimento dos participantes no programa.

Recomenda-se, portanto, que o pertencimento seja incorporado como componente metodológico explícito da jornada do AfroEstima.

Isso implica investir na construção de espaços de acolhimento, confiança e troca, bem como na estruturação de redes de apoio com objetivos, metodologias e agendas estruturadas e estratégicas.

A criação e manutenção de comunidades de aprendizagem e apoio, em formatos presenciais e digitais, poderão fortalecer os vínculos entre os participantes e contribuir para a sustentabilidade dos resultados alcançados.

2. Estrutura da Jornada

De módulos formativos para uma jornada flexível de desenvolvimento

A análise da experiência acumulada pelo programa sugere a necessidade de uma transição de um modelo baseado em módulos independentes para uma lógica de jornada integrada e flexível de desenvolvimento.

A possibilidade de participação isolada em diferentes módulos reduz a capacidade do programa de acompanhar a evolução dos participantes, dificulta a avaliação de resultados e enfraquece a percepção de continuidade da experiência formativa.

Recomenda-se que os próximos ciclos sejam estruturados como percursos progressivos e flexíveis, nos quais conteúdos, experiências, mentorias, redes e oportunidades estejam articulados em torno de objetivos de desenvolvimento claramente definidos.

Ao mesmo tempo, é importante que essa jornada preserve níveis adequados de flexibilidade, reconhecendo as múltiplas responsabilidades assumidas pelos participantes, incluindo cuidados familiares, trabalho, estudos e outras atividades profissionais.

A flexibilidade no acesso à formação, combinando momentos presenciais e virtuais, estratégias assíncronas e mecanismos de apoio, pode contribuir para ampliar a participação e reduzir barreiras à permanência no programa.

3. Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem

Diagnóstico de entrada

Recomenda-se que todos os ciclos do AfroEstima sejam precedidos por um diagnóstico estruturado dos participantes e dos seus empreendimentos.

Além de permitir compreender o perfil do público atendido, este diagnóstico possibilita identificar o estágio de maturidade dos negócios, personalizar estratégias de apoio e verificar o alinhamento entre os participantes selecionados e o público prioritário definido pelo programa.

A adoção de instrumentos de diagnóstico consistentes também contribuirá para o acompanhamento da evolução dos participantes ao longo do tempo.

Estruturação do sistema de Monitoramento e Avaliação

A estrutura de Monitoramento e Avaliação deve ser concebida antes do início de cada ciclo, permitindo a recolha sistemática de dados ao longo de toda a jornada.

Recomenda-se a implementação de mecanismos de acompanhamento antes, durante e após a participação no programa, possibilitando compreender mudanças relacionadas a: desenvolvimento de competências; fortalecimento da autoestima e da liderança; acesso a oportunidades; crescimento dos negócios; geração de renda; participação em redes e mercados.

Além de apoiar a tomada de decisão, o sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem deverá permitir analisar em que medida o AfroEstima contribui para os objetivos estratégicos do Plano Afro e para o alcance da Visão de Futuro 2032.

Participação ativa da organização executora

Recomenda-se que a organização responsável pela implementação do AfroEstima tenha atribuições explícitas relacionadas ao monitoramento e à avaliação do projeto.

Isso inclui apoiar a recolha de dados, mobilizar participantes para responder a instrumentos de avaliação e colaborar na produção de evidências que contribuam para o aprimoramento contínuo da iniciativa.

4. Continuidade e oportunidades

Garantir continuidade após a conclusão da formação. As discussões realizadas durante a imersão revelaram que uma das principais expectativas dos participantes está relacionada às oportunidades disponíveis após a conclusão da formação.

Perguntas recorrentes como:

“De quais feiras poderei participar?”

“A que oportunidades terei acesso depois do programa?”

“Como será feita a seleção para eventos e ações?”

“O que acontecerá após o AfroEstima?”

Demonstram a necessidade de construir percursos mais claros de continuidade.

Recomenda-se que o programa estabeleça, antes do início de cada ciclo, um mapa de oportunidades e encaminhamentos possíveis para os participantes.

Este percurso poderá incluir acesso a feiras, rodadas de negócios, mentorias avançadas, programas de aceleração, iniciativas do AfroBiz, programas municipais de empreendedorismo e outras oportunidades estratégicas disponíveis no ecossistema.

A comunicação transparente sobre critérios de acesso e limitações de cada oportunidade é igualmente fundamental para a gestão de expectativas e para o fortalecimento da relação de confiança entre o programa e as empreendedoras.

5. Articulação com outros projetos do Plano Afro e o ecossistema do empreendedorismo de Salvador

O impacto do AfroEstima dependerá cada vez mais da sua capacidade de atuar de forma articulada com os demais eixos do Plano Afro e com os diferentes atores do ecossistema empreendedor de Salvador.

Em particular, recomenda-se fortalecer as conexões entre AfroEstima e AfroBiz, criando mecanismos concretos de encaminhamento, colaboração e complementaridade entre as iniciativas.

Para tal, é fundamental construir um mapeamento atualizado de programas, serviços, oportunidades de financiamento, eventos, redes de apoio e iniciativas parceiras que possam beneficiar os participantes.

Este mapeamento deve orientar o acompanhamento das empreendedoras ao longo da sua trajetória e ser amplamente divulgado junto às participantes, contribuindo para ampliar o acesso à informação, fortalecer a transparência do programa e aumentar a efetividade da política pública.

Ao consolidar-se como uma porta de entrada para um ecossistema mais amplo de oportunidades, o AfroEstima poderá ampliar significativamente a sua capacidade de gerar desenvolvimento económico, fortalecimento territorial e autonomia para os afroempreendedores de Salvador.

6. Integração do intercâmbio cultural com o Reino Unido à jornada de desenvolvimento

O intercâmbio cultural deve ser entendido como um componente estratégico do AfroEstima, contribuindo para fortalecer a jornada de desenvolvimento dos participantes e ampliar as oportunidades disponibilizadas pelo programa.

Mais do que promover intercâmbios pontuais, recomenda-se que a colaboração com o ecossistema afro-diaspórico do Reino Unido esteja integrada aos objetivos pedagógicos, metodológicos e de impacto do AfroEstima, respondendo diretamente às necessidades identificadas pelas afroempreendedoras ao longo da imersão.

Nesse sentido, as iniciativas de cooperação devem priorizar o intercâmbio de conhecimentos, experiências e boas práticas relacionadas ao empreendedorismo, à economia criativa, à liderança, à inovação social e ao desenvolvimento de negócios, ao Pensamento Global, fortalecendo competências e ampliando horizontes para os participantes.

O intercâmbio cultural deve também contribuir para a consolidação de redes de apoio e comunidades de prática, promovendo conexões entre afroempreendedores, especialistas, mentoras, lideranças e organizações. Essas conexões podem reforçar o sentimento de pertencimento, estimular a aprendizagem entre pares e criar oportunidades de colaboração de longo prazo.

Adicionalmente, recomenda-se que as atividades desenvolvidas no âmbito do intercâmbio cultural internacional sejam incorporadas ao sistema de Monitoramento, Avaliação e Aprendizagem (MAA), permitindo documentar resultados, gerar evidências e identificar aprendizados que contribuam para o aperfeiçoamento contínuo do programa.

Por fim, o intercâmbio cultural deve apoiar a comunicação estratégica do AfroEstima e do Plano Afro, ampliando a visibilidade dos participantes, fortalecendo a circulação de narrativas positivas sobre o afroempreendedorismo e contribuindo para posicionar Salvador como uma referência internacional da economia criativa afro-diaspórica e do turismo cultural afro-centrado.