



Ministério da Educação – Brasil  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM  
Minas Gerais – Brasil  
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas  
Reg.: 120.2.095 – 2011 – UFVJM  
ISSN: 2238-6424  
QUALIS/CAPES – LATINDEX  
Nº. 19 – Ano X – 05/2021  
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

## **Pesquisa em empreendedorismo e Inovação: um estudo de caso no terceiro setor**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sônia Marise Salles de Carvalho  
Doutora em Sociologia pela UnB  
Universidade de Brasília - Brasília/DF – Brasil  
Docente da Universidade de Brasília  
Campus Darcy Ribeiro - Brasília/DF  
<http://lattes.cnpq.br/7582726565531671>  
E-mail: [sonia.carvalho@unb.br](mailto:sonia.carvalho@unb.br)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Cristina da Silva Cruz  
Doutora em Sociologia pela UnB  
Universidade de Brasília - Brasília/DF – Brasil  
Docente da Universidade de Brasília  
Campus Planaltina - Brasília/DF  
<http://lattes.cnpq.br/3940059129469564>  
E-mail: [taniacruz@unb.br](mailto:taniacruz@unb.br)

MSc. Rosângela Vieira Monteiro  
Mestre em Administração pela UnB  
Universidade de Brasília - Brasília/DF – Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5884022454764207>  
E-mail: [rosavimon@yahoo.com.br](mailto:rosavimon@yahoo.com.br)

Sérgio Gregório Sartori  
Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia pela UnB  
Universidade de Brasília - Brasília/DF – Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3044969302082044>  
E-mail: [gregoriolages@gmail.com](mailto:gregoriolages@gmail.com)

MSc. Daiane Pereira da Fonseca Lopes  
Pesquisadora do CDT/UnB (Centro de Apoio ao Desenvolvimento  
Tecnológico da UnB)  
Mestre em Agronegócios pela UnB  
Universidade de Brasília - Brasília/DF – Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5013295891065378>  
E-mail: [daienefonnseca@gmail.com](mailto:daienefonnseca@gmail.com)

**Resumo:** Este artigo apresenta a experiência da disciplina de Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação, ofertada pela Escola Empreend do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB), em específico no que se refere ao estudo de caso desenvolvido em torno da problemática apresentada pelo núcleo estratégico do Instituto Cláudio Sarkis de Desenvolvimento Humano (ICSDH), organização do Terceiro Setor, cuja sobrevivência resta ameaçada por um comportamento assistencialista que já não se sustenta perante os desafios contemporâneos. Por meio da aprendizagem baseada em problemas, cerca de quarenta estudantes oriundos de múltiplas áreas do conhecimento, com predominância das engenharias tiveram oportunidade de comprovar a aplicabilidade de metodologia de aprendizagem ativa à dinâmica das disciplinas orientadas ao desenvolvimento de competências empreendedoras em alunos de graduação e pós-graduação. Três dos grupos de trabalho então constituídos dedicaram-se à análise e adequação estatutária do ICSDH, bem como à configuração de proposta de inovação em sua estrutura organizacional, colocando em prática conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras no percurso de aprendizagem que lhes foi apresentado, esforço que culminou na produção de 3 (três) artigos, posteriormente compilados e consolidados pelos professores da Disciplina em relatório analítico-propositivo, cujo conteúdo inovador inspirou a produção do presente artigo.

**Palavras-chave:** Competências empreendedoras. Empreendedorismo. Inovação. Terceiro setor.

## Introdução

O Programa de Extensão “Escola de Empreendedores” oferece disciplinas de graduação e Pós-Graduação, bem como cursos e eventos de extensão relacionados aos temas empreendedorismo e inovação. Promovendo a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, constitui-se a Escola Empreend em ambiente educacional inovador, na medida em que busca incorporar metodologias de aprendizagem ativa às suas práticas pedagógicas visando à qualificação da formação acadêmica e profissional e ao desenvolvimento de competências empreendedoras nos estudantes da Universidade de Brasília (UnB). A proposta dessa escola é:

Desenvolver competências no campo da Gestão da Inovação Tecnológica e do Empreendedorismo; executar projetos focados no desenvolvimento da capacidade empreendedora no Distrito Federal e outras regiões; coordenar cursos de extensão, especialização e capacitação; estimular e apoiar jovens empresários e estudantes universitários com a ambição de crescimento profissional/empresarial (CDT, 2018).

Para disseminar a cultura e o conhecimento relacionados ao empreendedorismo e à inovação, oferta a Empreend, semestralmente, sete disciplinas nas modalidades presencial, semipresencial e à distância. Em uma abordagem prático-teórico, propõe-se a citada Escola a impulsionar a transformação de ideias em negócios, proporcionando aprendizado em pesquisa básica, aplicada e de engajamento em experiência acadêmica que, inequivocamente, qualifica a formação profissional dos estudantes.

Com demanda crescente a cada semestre, as disciplinas ofertadas abrangem estudantes de todos os semestres e cursos da universidade, envolvendo os 4 Campi (Planaltina, Gama, Ceilândia e Darcy Ribeiro) da UnB. O ponto de convergência entre essas disciplinas é a metodologia de ensino que, baseando-se em princípios da aprendizagem ativa, propõem uma didática inovadora que corresponsabilizam professores e alunos pela produção de ciência orientada à solução de problemas concretos e reais.

Estimulando a inovação no processo de ensino-aprendizagem, essas disciplinas fazem uso de tecnologias lúdicas e motivacionais, enquanto oportunizam a interação entre pesquisas básica e aplicada mediadas por tecnologias da informação atuais e inclusivas, proposta que atraído, cada vez mais, os estudantes, que já somam 900 por semestre.

Destaca-se, no presente artigo, a Disciplina “Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação” (PEI), para a qual são anualmente ofertadas 40 vagas. Dimensionada em 4 créditos que perfazem 60 horas no semestre letivo, objetiva a disciplina qualificar estudantes para a elaboração, operacionalização e comunicação de pesquisa científica aplicada, aprimorar seus conhecimentos sobre inovação e empreendedorismo, assim como suas habilidades e atitudes empreendedoras em meio à trilha de aprendizagem proposta, que culmina com a escrita em grupo de artigo a ser publicado em revista científica.

No segundo semestre de 2019, matricularam-se 38 (trinta e oito) estudantes na citada Disciplina. Após as apresentações iniciais, foram os alunos distribuídos em grupos de interesse para o desenvolvimento de estudos ancorados em distintas problemáticas. Um desses grupos, composto por 8 (oito) estudantes, manifestou interesse em percorrer a trilha de aprendizagem proposta conhecendo, intervindo e apresentando soluções estruturantes em organização do terceiro setor comprometida em impactar positivamente a sociedade pela via do desenvolvimento humano.

Este artigo relata o percurso pedagógico desse grupo de interesse, assim também os resultados alcançados na vivência da metodologia de aprendizagem ativa baseada em problemas frente às expectativas de desenvolvimento de competências empreendedoras nos estudantes.

### **Problema a ser enfrentado**

Em parceria com a Endeavor, organização global para o fortalecimento do empreendedorismo, realizou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2016, pesquisa junto a 2.230 alunos e 680 professores de mais de 70 instituições de ensino superior do Brasil. Visando à formulação de estratégias de universidades e lideranças envolvidas com o empreendedorismo no Brasil, buscou o estudo o reparo de instituições de ensino superior, de discentes e discentes para os desafios do empreendedorismo. Tal esforço investigativo culminou na publicação de relatório que, dentre outros importantes achados, revelou que:

A Universidade deve potencializar e inspirar o empreendedorismo, o sonho grande e a inovação no aluno a fim de gerar desenvolvimento econômico e social na comunidade. Porém, as universidades não estão atendendo às necessidades dos alunos: enquanto cerca de 65% dos professores estão satisfeitos com iniciativas de empreendedorismo dentro da universidade, a média de satisfação entre alunos é de 36%. Há sinais para explicar esse descompasso.

Para além da evidente insatisfação dos alunos, apontaram os resultados para a falta de estratégia e de institucionalização dos programas de empreendedorismos,

para a distância entre as universidades e o mercado e entre empreendedores e a comunidade em geral, e para o fato de que a universidade não estimula a inovação e o sonho nos alunos. No entanto, sabe-se que a UnB, com a implantação de sua política de inovação, tem promovido o fortalecimento do diálogo com o setor produtivo e com o governo e a valorização de sua agência de inovação.

Ressalte-se que, dos estudantes que participaram da pesquisa em referência, 56% acreditam que iniciativas de empreendedorismo, como disciplinas, incubadoras e eventos são essenciais à sua preparação para o empreender, muito embora somente 38,78% das universidades ofereçam essas oportunidades. E é nesse cenário que a UnB, pela via da Escola Empreend, posiciona-se na vanguarda da educação empreendedora.

Se, por um lado, os resultados publicados desafiam as universidades a figurarem como agentes do empreendedorismo, de outro, obriga-as a promover mudanças em suas práticas pedagógicas no sentido da incorporação de metodologias de aprendizagem ativa, o que, pró-ativamente, já vem sendo realizado no âmbito das disciplinas ofertadas pela Escola Empreend para favorecer o desenvolvimento de competências empreendedoras e para a adequação de seus programas formativos aos novos tempos.

No entanto, a despeito do esforço empreendido pela Escola Empreend, a experiência pedagógica vivenciada na disciplina Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação revelou que há um desafio ainda mais impactante: a preparação dos professores para a efetiva aplicação de metodologias de aprendizagem ativas em suas turmas. Ao tempo em que professores têm dificuldade em assumir o novo papel de facilitador/mentor, não menos difícil é para o estudante assumir o protagonismo em seu processo de aprendizagem. Tratam-se essas de mudanças que impactam fortemente a cultura organizacional, sobretudo em espaços acadêmico conservadores, como costumam ser as Universidades.

### **Trilha Metodológica**

Em busca de suporte teórico e metodológico para a adequação do modelo de negócio do Instituto Cláudio Sarkis de Desenvolvimento Humano (ICSDH) a propósitos visionários, sem perder de vista o requisito de sustentabilidade, seu

fundador e presidente procurou a Coordenação da Escola Empreend e expôs seu interesse em potencializar o impacto do Instituto.

Antevendo a oportunidade de transformar tal demanda em um estudo de caso, a Coordenadora da Empreende propôs sua inserção entre as opções de pesquisa a serem propostas aos alunos da Disciplina de Pesquisa em Empreendedorismo e Inovação, na qual então atuava como docente. Desse modo, foi a situação-problema apresentada à turma e, mediante a adesão dos interessados, constituiu-se um grupo de 8 (oito) alunos para desenvolvê-lo.

Supervisionados por 2 (duas) professoras e 3 (três) monitores, foram os alunos inseridos na aprendizagem baseada em problemas (PBL, do inglês *Problem-Based Learning*) para a realização do estudo de caso proposto, em vista das características do método que, ao possibilitar a reflexão crítica sobre problemas reais, propicia maior assertividade na proposição de soluções tecnológicas adequadas às necessidades identificadas (MARTINS; ESPEJO; FREZATTI, 2014).

Com essa orientação em tela, procederam os alunos a aplicação da metodologia durante o processo de reestruturação do ICSDH, que tem a finalidade de "desenvolver ações de defesa, elevação e manutenção da qualidade de vida do ser humano e do meio ambiente, através de atividades de educação complementar e qualificação profissional, saúde preventiva, especial e ambiental".

A trilha de aprendizagem empreendedora iniciou-se com uma roda de conversa entre os estudantes e 5 (cinco) membros do Instituto Sarkis, ocasião em que estes tiveram a oportunidade de ouvir, do próprio idealizador do ICSDH, sua história de vida, os motivos que o levaram a fundar o Instituto e os propósitos que o fizeram aproximar-se do CDT/UnB em busca de orientação para uma mudança exitosa em sua forma de empreender. Esse momento possibilitou aos alunos uma compreensão ampliada da dimensão do território de intervenção do Instituto e a visão de futuro do seu idealizador. Essa estratégia participativa de aprendizagem guarda alinhamento com o entendimento de Dornelas (2014), para quem:

o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização (s.p), ao ponto de, modificarem o estilo de vida da população, inovando, criando ou recriando coisas e comportamentos.

Visando à identificação de lacunas e fragilidades potencialmente impeditivas frente aos propósitos previamente declarados e à proposição de ajustes textuais e de mudanças culturais e estratégicas na estrutura de governança do Instituto, procedeu-se, na sequência, um debate ampliado sobre o Estatuto do ICSDH à luz do marco legal concernente às organizações do terceiro Setor e do estado da arte em estatutos sociais. Essencial, nesse processo, foi a prévia preparação dos alunos mediante leituras e atividades indicadas, esforço que se mostrou frutífero dado a riqueza das discussões que, a partir de então, se desenvolveram.

O emprego da PBL permite o envolvimento dos estudantes com questões relevantes do cotidiano social ou empresarial. Quando relacionados à prática profissional, a análise de problemas comumente resulta no melhor desempenho do processo de ensino aprendizagem e na redução do índice de evasão das disciplinas.

Na opinião de Bender (2012), define-se a PBL pelo uso de projetos autênticos e realistas baseados em questões-problema altamente motivadoras para ensinar conteúdos acadêmicos aos alunos em contextos cooperativos. O emprego dessa metodologia despertou o interesse acadêmico pelos resultados de aprendizagem alcançados. Assinalam Blumenfeld *et al.* (1991) que, nesta perspectiva metodológica, os alunos desenvolvem competências como a escuta ativa e as capacidades reflexiva e decisória, com vistas ao desenvolvimento autônomo de produtos realísticos que conferem materialidade a objetivos compartilhados.

Durante os 6 (seis) encontros presenciais com 3 (três) horas de duração que se desenvolveram no segundo semestre letivo de 2019, debateram-se proposições e possíveis caminhos para o enfrentamento dos desafios reportados pelo presidente do Instituto, quais sejam: (i) a conformação do atual Estatuto ao estado da arte em estatutos do Terceiro Setor; (ii) o espelhamento, no novo Estatuto, de uma estrutura de governança que ofereça resposta às expectativas colocadas, que remetem à abrangência, consistência e sustentabilidade da ação social do ICSDH.

O esforço do grupo culminou em proposta estatutária inovadora que aponta uma nova conformação para a estrutura organizacional e para uma governança mais efetiva, enquanto suportada por uma gestão mais flexível, projetizada e participativa e alicerçada em princípios que conferem ênfase à sustentabilidade e ao impacto social da ação empreendedora.

Quadro 1-Metodologia de trabalho

<b>Etapas</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Competência empreendedora</b>
1. <i>Brain storm</i> com a participação do Presidente do Instituto	Conhecimento da história de vida do fundador do ICSDH e de suas expectativas para o futuro do Instituto. Tempestade de ideias sobre como otimizar o atual Estatuto e adequá-lo aos desafios contemporâneos.	Escuta ativa Reflexão crítica Expressão objetiva
2. Pesquisa bibliográfica	Seleção e leitura de textos sobre empreendedorismo e inovação	Habilidade de pesquisa Reflexão crítica
3. Pesquisa de base	Levantamento do arcabouço legal, de estatutos de referência e melhores práticas sobre o terceiro Setor	Habilidade de pesquisa Reflexão crítica
4. Adequação no Estatuto	Debate sobre o atual Estatuto e modelos de referência e proposta de ajustes	Escuta ativa Reflexão crítica Expressão objetiva
5. Apresentação das propostas	Apresentação das propostas de novo modelo de Estatuto idealizadas pelos subgrupos	Expressão objetiva Escrita estruturada
6. Produção científica	Produção de 3 (três) artigos sobre a experiência empreendedora vivenciada no percurso de aprendizagem proposto na perspectiva de cada subgrupo constituído	Habilidade de Pesquisa Redação científica
7. Apresentação dos resultados da experiência	Apresentação de Pitches na Feira de Negócios, evento científico anualmente organizado pelo CDT/UnB	Comunicação oral Defesa de ideias

Fonte: Elaborado pelos autores.

De forma a favorecer a compreensão da metodologia empregada na citada experiência, foi construído o quadro 1, esforço coletivo endereçado à síntese das etapas em que aquela se desdobrou.

## Resultados

### **Etapa 1 - *Brain storm* com a participação do presidente do Instituto**

Após breve exposição de conteúdos concernentes a tecnologias sociais e competências empreendedoras do futuro, o Sr. Cláudio Sarkis, Presidente do ICSDH compartilhou com os alunos sua história de vida, os fatos que o motivaram à criação do Instituto e as angústias que justificam seu empenho em rever o modelo de negócio do Instituto. Essa iniciativa encontra respaldo em Snell e Lau (1994), que



associam o empreendedorismo a conhecimentos, qualidades pessoais, atitudes e motivações que, potencialmente, concorrem para o sucesso do negócio. Para os autores, a criação e a gestão de um negócio conecta-se com a história de vida do empreendedor e com os valores que professa.

Com a adesão de 8 (oito) alunos ao estudo, sucederam-se debates em torno da revisão estatutária e da composição estrutural do Instituto. Nos primeiros encontros, procedeu-se o estudo comparado de estatutos que, em razão da objetividade e aderência ao marco legal do Terceiro Setor, serviram de referência para a proposição de ajustes no atual instrumento estatutário do ICSDH. Revelou-se necessário o aprofundamento do debate em torno da estrutura de Governança do Instituto e das competências empreendedoras que os ocupantes dos postos-chave deveriam reunir, o que se deu à luz de um marco teórico que demarca os perfis de competências gerenciais requeridos no contexto organizacional do Terceiro Setor.

Em vista dos apontamentos feitos por alunos e professores, optou o Sr. Cláudio por encaminhamento que remete à proposição de uma estrutura mais robusta que lhe resguardasse o poder decisório, mas que colocasse em perspectiva a ampliação gradual da atual estrutura diretiva e a implantação de escritório de projeto, unidade que seria inicialmente incubada no CDT/UnB e que se incumbiria da triagem de projetos e da viabilização técnico-metodológica dos que vierem a ser priorizados pela Direção do Instituto. Desse modo, propôs-se a equipe à entrega de novo estatuto, em cujo conteúdo restaria explícita a estrutura proposta, bem como a matriz de competências que correlaciona perfis específicos a cada um dos postos-chave que virão a integrar a futura estrutura do ICSDH.

A experiência possibilitou aos alunos um rico debate do qual emergiram conteúdos organizacionais, atitudinais e relacionais que ensejaram o aprofundamento em temas como marco regulatório do Terceiro Setor, estruturas organizacionais e competências empreendedoras e gerenciais aplicáveis a entidades sem fins lucrativos.

## **Etapa 2 - Pesquisa bibliográfica**

Constituído por organizações privadas que, de forma autônoma e desinteressada em lucros, prestam voluntariamente serviços de natureza pública à sociedade, o terceiro Setor é integrado por uma expressiva gama de atores, cujos

papéis e responsabilidades se definem nas próprias finalidades. Acerca da revolução associativa que, na visão de Alves (2002), abarca a questão do Terceiro Setor, discorre o autor que

desde os países desenvolvidos da América do Norte, Europa e Ásia até as sociedades em desenvolvimento da África, América Latina e do antigo bloco soviético, pessoas estão formando associações, fundações e instituições similares para a provisão de serviços humanitários, promover o desenvolvimento econômico de base, prevenir a degradação ambiental, proteger direitos civis e perseguir milhares de demandas que não eram atendidas ou eram deixadas de lado pelo Estado (ALVES, 2002, p. 6).

Vale destacar que é da noção de revolução associativa que emerge a expressão Terceiro Setor que, a rigor, é integrado por organizações que atendam aos seguintes critérios: ser de natureza privada; não auferir lucros; capacidade de autogestão; formalização; e participação voluntária de seus integrantes (ALVES, 2002).

Muito embora a autonomia que caracteriza a ação no Terceiro Setor não inviabilize parcerias com os setores público e privado, as relações mantidas com o Setor Público conformam-se ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) - Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014 – que, no âmbito jurídico, regula as parcerias estabelecidas entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil para a cooperação mútua em prol do interesse público e recíproco. Vale esclarecer que, nesse contexto normativo,

(...) considera-se organização da sociedade civil a entidade privada que não tenha fins lucrativos e não distribua (...) eventuais resultados (...) auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social (...) (GOMES, 2017, p. 27).

Apenas três das figuras jurídicas previstas no Código Civil enquadram-se nos citados critérios, quais sejam: (i) associações privadas; (ii) fundações privadas; (iii) organizações religiosas. Registre-se que somente estarão aptas a receber benefícios de natureza fiscais e/ou financeira do poder público as organizações que optarem por se qualificarem como Organização Social (OS) ou como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), títulos que lhes permite a

celebração de contratos de gestão, instrumento que, segundo Gomes (2017, p. 35), “formaliza a atuação da entidade e o fomento que receberá, podendo incluir recursos orçamentários, bens públicos e servidores públicos”.

Em quadro produzido por Panceri (2001, p. 131), restam elencadas as características e o perfil das organizações brasileiras e americanas do Terceiro Setor. No tocante à clientela, tem-se que, no Brasil, está a mesma concentrada na população carente, enquanto predominam os atendimentos a grupos sociais e à classe média nas organizações americanas. Em se tratando de estrutura administrativa, demonstra o quadro que, em organizações americanas, observa-se o envolvimento direto de dirigentes (Diretores e Conselheiros) nos eventos patrocinados pela entidade e um maior grau de institucionalização e burocratismo, ao passo que, no Brasil, embora as estruturas sejam mais robustas, prevalece a informalidade nas práticas gerenciais. Diante dessas reveladoras diferenças, tem-se clara a relevância do aprofundamento no estudo das competências essenciais ao bom desempenho do Terceiro Setor no cenário brasileiro, muito embora o mundo inteiro reconheça a necessidade de profissionalização da gestão nesse setor (PANCERI, 2001).

### **Etapa 3 - Pesquisa de base**

#### **Base legal**

Instituído pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, o Código Civil Brasileiro traz, em seus artigos 53 a 69, as duas principais formas de organização orientadas a fins não econômicos - as associações e as fundações, ao tempo em que estabelece os requisitos para a constituição e estruturação de instituições sem fins econômicos.

Reconhecendo a importância do terceiro setor, o estado brasileiro publicou a Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), institui e disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências.

Vale destacar que o certificado de qualificação como OSCIP é privativo de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos em funcionamento regular

há, pelo menos, três (3) anos consecutivos e cujos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos legais. Ressalte-se que a qualificação como OSCIP somente faz sentido para entidades que pretendam firmar Termo de Parceria com o Poder Público, conforme prevê a Lei nº 9.790/99, sendo dispensável, portanto, que as demais entidades requeiram tal qualificação.

O arcabouço legal ganhou robustez com a publicação da Lei nº 13.019/2014, que instituiu o MROSC (alterado pela Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015), que estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, de fomento ou acordos de cooperação, e define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil.

### **Estatutos de referência**

Buscando trazer para o presente estudo boas referências institucionais, com estruturas estatutárias alinhadas às exigências legais e às boas práticas gerenciais, utilizou-se, como espinha dorsal para reestruturação do estatuto do ICSDH, o estatuto social do Gifem que traz expresso, em seu Art. 3º, objetivo que remete à

promoção do investimento social privado, através da qualificação técnica, da atuação em rede, do fortalecimento político institucional e do apoio à atuação estratégica de institutos e fundações de origem empresarial e de outras instituições privadas que o realizam de forma voluntária e sistemática, voltada para o interesse público, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Foram igualmente analisados estatutos de outras entidades, dentre os quais, o do Instituto Bancobrás, com sede em Brasília /DF, na intenção de conhecer a forma como se estruturam os respectivos núcleos decisórios.

Vale destacar que as questões que tangem aos objetivos ou finalidades, quadro social e administrações constantes da proposta de novo estatuto para o ICSDH resultaram da confluência entre os insumos obtidos nos estatutos analisados

e os elementos estruturantes extraídos das discussões realizadas em sala de aula, das quais participaram alunos, professores e representantes do ICSDH.

### **Competências gerenciais no Terceiro Setor**

A formação plena de um profissional de mercado passa pelo acúmulo de múltiplas competências que, mediante processo de aprendizagem contínua dentro e fora da sala de aula, consolidam um perfil construído ao longo de toda uma vida, ampliando a qualificação real e a competitividade do indivíduo frente aos avanços tecnológicos que, invariavelmente, colocam em cheque sua capacidade de lidar com inovações (PANCERI, 2001).

Panceri (2001, p. 97) coloca em perspectiva um perfil individual que, potencialmente, reúne atributos como “criatividade, flexibilidade, dinamicidade, versatilidade, polivalência, autonomia, motivação, capacidade de interagir e de trabalhar em equipe, visão de empreendedor, liderança, visão transdisciplinar, aprendizado permanente e contínuo (...)”. Em seu esforço de síntese, fragmentou as competências que considerava essenciais em 3 (três) dimensões individualmente observáveis em contexto profissional.

Na seara do conhecimento, perfazem o perfil do gestor do Terceiro setor os seguintes conteúdos cognitivos: (i) missão da organização, a finalidade, os objetivos, os programas, sua estrutura de funcionamento e suas dificuldades; (ii) especificidades da área de atuação, tendo concluído o nível superior; (iii) conjuntura econômica, política e sociocultural do país e a realidade; (iv) atualização e aprendizado contínuo; (v) relações humanas; e (vi) procedimentos técnicos e operativos (PANCERI, 2001. p. 240).

No tocante às habilidades, deve o gestor estar apto a: (i) estimular e promover o trabalho em equipe; (ii) descentralizar atividades, oportunizando a autonomia; (iii) manter foco no resultado; (iv) manter relações profissionais; (v) liderar; (vi) comprometer-se; (vii) planejar estrategicamente; (viii) demonstrar habilidades humanas; (ix) agilizar a tomada de decisão; e (x) demonstrar eficiência (PANCERI, 2001. pp. 240-241).

Por fim, o autor assinala as atitudes que, em essência, devem compor o perfil do gestor do Terceiro Setor: (i) demonstrar comprometimento com a missão da organização; (ii) ser ético; (iii) ser ágil, criativo, flexível, inovador e empreendedor;

(iv) demonstrar determinação, iniciativa e persistência; (v) valorizar o ser humano; (vi) reconhecer a importância da melhoria contínua; e demonstrar satisfação em atender clientes, usuários e colaboradores (vii) (PANCERI, 2001. p. 241).

#### **Etapa 4 - Adequação do Estatuto**

Considerando o compromisso inicialmente assumido pelo grupo, que previa a entrega de versão reformulada, inclusiva e sustentável do atual Estatuto, propôs-se a Empreend em extrapolar o escopo da encomenda, de forma a favorecer o ICSDH com uma estrutura de governança que lhe facultasse a operar com projetos de alta escala, mesmo com um quadro enxuto de colaboradores.

Para tanto, propôs-se a transição para uma estrutura ampliada composta por um diretor presidente, um diretor corporativo (ou diretor presidente), um diretor financeiro e um escritório de projetos, o que, per se, já seria um diferencial inovador frente aos pares.

Igualmente proposta foi a adoção de modelo de gestão colegiada em que o escritório de projeto incorporaria a estratégia do Instituto, potencializando a diversificação e a ampliação de sua oferta mediante a assistência a empreendimentos originários de demandas comunitárias endereçadas ao desenvolvimento local. Ao promover apoio a vários projetos sociais, criteriosamente acompanhados e monitorados, passaria o Instituto a cumprir sua finalidade de forma mais efetiva.

Nos estudantes envolvidos nesse processo de aprendizagem, foram desenvolvidas competências voltadas para o futuro, que remetem à iniciativa na busca de oportunidades, à proposição de soluções inovadoras, à autonomia, à autoconfiança à persistência, ao comprometimento, ao compromisso com a qualidade das entregas, à exposição a riscos calculados, ao estabelecimento de metas, ao cumprimento de prazos, à organização da rotina; à busca de informações, à capacidade de persuasão, à manutenção de rede de contatos, visando o convencimento para uma tomada de decisão.

## **Etapa 5 - Apresentação das Propostas**

Muito embora devam os dirigentes estar preparados para responder prontamente às mudanças no cenário, essa resposta, por vezes, esbarra na arquitetura organizacional ou na direção para a qual se orienta o foco do núcleo deliberativo da organização, condição que assinala a importância de se refletir sobre a possibilidade de implantação, no contexto estruturante do Terceiro Setor, de arquiteturas inovadoras que remetam a conceitos e práticas pouco ortodoxos e ofereçam alternativas aos convencionais formatos em que, via de regra, estruturam-se as organizações do Terceiro Setor.

Com esse objetivo em mente, buscou-se extrair, do repertório popular, metáfora capaz de ilustrar a missão, a visão e os valores que conferem Norte à atuação do Instituto, esforço que resultou em proposta que coloca em perspectiva um novo conceito de estrutura que traduz o modelo mental segundo o qual seus colaboradores operam, bem como os valores que lhes inspiram e conformam a conduta.

Tendo em conta o propósito que motivou a criação do ICSDH e as diretrizes comunicadas por seu instituidor e mantenedor, optou-se pelo uso de metáfora que remetesse ao espírito solidário que, via de regra, permeia as iniciativas desenvolvidas em contextos institucionais do Terceiro Setor. Pensara-se, então, no emprego de figuras de mãos para ilustrar valores simbólicos implícitos em expressões populares e, assim, favorecer a conformação de um mapa mental que promova a vinculação semântica entre expressões, imagens e iniciativas (programas, projetos ou processos de trabalho).

Prematuro esforço de associação culminou com a produção de conexões como: abrir a mão; dar uma mãozinha; de mão cheia; de mãos dadas; de mão em mão; mãos unidas; estender a mão; mão aberta; mão fechada; mão na massa; mão na roda; mãos à obra; mãos talentosas; na palma da mão; etc.

Na estrutura em forma de mão, propõe-se que, a cada dedo, seja associada uma unidade organizacional e atribuída uma função principal não exclusiva, condição que àquele faculta o exercício de funções acessórias que, inclusive, podem ser as principais de outros dedos. Dessa forma, cada unidade pode contribuir, colaborar ou cooperar com as demais no exercício de suas respectivas funções, em

uma transitória e corriqueira “troca de alianças” por um propósito compartilhado que, *per se*, justifica o esforço integrado das peças dessa engrenagem.

O modelo ora proposto sugere fluidez, agilidade e assertividade nos fluxos decisórios, bem como a dinamização dos processos operacionais por meio do engajamento, voluntário ou remunerado, de times multidisciplinares criteriosamente constituídos e comprometidos com o ideário institucional.

### **Etapa 6 - Produção Científica**

Muito embora tenham os professores se dedicado à orientação= dos alunos na elaboração dos respectivos artigos, os resultados dessa etapa foram aquém das expectativas, demonstrando, não apenas desconhecimento e inexperiência no emprego da metodologia científica, assim também limitações na gestão do tempo e na distribuição dos esforços entre os integrantes de cada um dos grupos.

Como a contrapartida à contribuição da equipe do ICSDH no desenvolvimento dos trabalhos seria a entrega de relatório fundamentado contendo a proposta de novo estatuto para aquele Instituto, debruçaram-se os professores sobre o desafio de estruturar um documento consistente e útil aos propósitos já explanados, cujo conteúdo serviu de base para a formatação do presente artigo.

### **Etapa 7 - Apresentação dos Resultados da Experiência**

A apresentação dos resultados da experiência se deu na Feira de Negócios, evento científico anualmente organizado pelo CDT/UnB que foi realizado ao final do semestre letivo.

Na oportunidade, cada grupo apresentou um pôster que retratava a experiência vivenciada na disciplina, o que se revelou igualmente frustrante, tendo em vista que não usaram os alunos de criatividade para tanto, uma vez que procuraram sintetizar os artigos textualmente ao invés de trazerem esquemas relacionados a propostas inovadoras para a estrutura do ICSDH, conforme haviam sido orientados.



## **Considerações finais**

A reestruturação do estatuto do ICSDH foi encarada como meio de desenvolver habilidades empreendedoras fixadas na proposta da disciplina. Através desse esforço, materializaram-se novas ideias, impulsionou-se a criatividade e fortaleceu-se a interação da equipe envolvida.

Cada um dos participantes trouxeram importantes contribuições ao trabalho desenvolvido, em perfeito alinhamento com a proposta pedagógica empreendedora, ancorada na experimentação e no debate e apoiada na bagagem cognitiva e experiencial que cada um trouxe consigo. Ao conceder voz aos alunos, desenvolve-se neles a confiança nas próprias escolhas.

Na percepção de todos os envolvidos, a prática experimental reportada alcançou os objetivos propostos, primeiramente por haver respondido à demanda do dirigente do ICSDH que, pessoalmente, teve sua visão ampliada no tocante a aspectos estruturantes da gestão de uma organização do Terceiro Setor e, materialmente, foi contemplado com um estudo fundamentado e propositivo de um novo modelo de Governança refletido no novo conteúdo estatutário.

Na perspectiva dos estudantes, tiveram estes contato com conhecimentos que, ao extrapolarem a formação técnica que recebem na Universidade, àqueles proporcionou um aprendizado único que confere aos respectivos perfis acadêmico e profissionais, singularidades que potencializam o acesso a melhores posições no mercado de trabalho.

Sugere-se que, em vista de lacunas teóricas e práticas identificadas no presente estudo, seja este aprofundado com vistas à elaboração de uma trilha de desenvolvimento gerencial no Terceiro Setor, no sentido de incorporar racionalidades próprias e contribuir para a profissionalização dos empreendedores sociais.

Ao dirigente do Instituto, recomenda-se a implantação, ainda que gradual, das medidas estruturantes sugeridas e, no tocante ao Escritório de Projetos, que seja este inicialmente implantado junto à Incubadora de Tecnologia Social do Programa Multincubadora de Empresas do CDT/UnB, em cujo ambiente receberá suporte operacional e gerencial no planejamento, implantação e gestão de projetos que façam uso de tecnologias sociais, assim como lhe será ampliado o acesso a redes

de interação com os meios corporativos, acadêmicos e de financiamento, haja vista a missão institucional do Programa de estimular a criação e o desenvolvimento de empreendimentos no Distrito Federal e o objetivo de viabilizar o fomento tecnológico, o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade da região.

Por meio do estudo empreendido, foi possível concluir que a implementação da Educação Empreendedora, no ensino superior, está caminhando para sua concretização com a introdução de disciplinas no currículo que desenvolvem competências e estimulam os alunos. É justamente nesse ponto que entra a Pedagogia Empreendedora, com o intuito de revolucionar o ensino na Universidade, contribuindo para o aprendizado de cidadãos criativos, inovadores, críticos, autônomos e atuantes e, por conseguinte, para o desenvolvimento e transformação do país.

Para concluir, cabe ressaltar os avanços e retrocessos presentes no processo de introdução do empreendedorismo no currículo escolar. Enquanto caminhamos para uma universidade revolucionária e democrática, ainda esbarramos em velhas metodologias orientadas à formação de mão de obra para o mercado de trabalho e com professores que insistem na transmissão de conteúdos prontos e desconexos com a realidade atual. Propõe-se, pois a experimentação de metodologias disruptivas que, verdadeiramente, inspirem e motivem o aluno a um aprendizado autônomo e impactante.

## Referências

ALVES, Mário. **Terceiro Setor: o dialogismo polêmico**. 2002. 349 f. Tese (Doutorado em Administração)-Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

BENDER, Willian N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Penso Editora, 2015.

BLUMENFELD, P.; SOLOWAY, E.; MARX, R.; KRAJCIK, J.; GUZDIAL, M.; PALINCSAR, A. Motivating project-based learning: Sustaining the doing, supporting the learning. **Educational Psychologist**, 26 (3 & 4), 369-398, 1991.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, p. 139-153, 2014.

GOMES, Camila Paula. O papel das organizações da sociedade civil (OSC) na contemporaneidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v. 4, n. 2, p. 20-38, 2017.

MARTINS, D. B.; ESPEJO, M. M. S. B.; FREZATTI, F. Avaliação de habilidades e de atitudes em abordagem de problem based learning no ensino de controle gerencial. In: **Anais do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, VIII. 2014.

PANCERI, Regina. **Terceiro Setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. 2001. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SNELL, Robin; LAU, Agnes. Exploring local competences salient for expanding small businesses. **Journal of Management Development**, 1994.

Processo de Avaliação por Pares: (*Blind Review*)

Publicado na Revista Vozes dos Vales - [www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes) em: 05/2021

Revista Científica Vozes dos Vales - UFVJM - Minas Gerais - Brasil

[www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes)

UFVJM: 120.2.095-2011 - QUALIS/CAPES - LATINDEX: 22524 - ISSN: 2238-6424