



Terceiro Setor: A Criação de OSCs Juniores nas Universidades para Promover Boas Práticas de Gestão e Empreendedorismo Social

Third Sector: The Creation of Junior Civil Society Organizations at Universities to Promote Best Practices in Management and Social Entrepreneurship

Cesar Conceição dos Reis

Resumo: O Terceiro Setor no Brasil, representado pelas Organizações da Sociedade Civil (OSCs), desempenha um papel estratégico na prestação de bens e serviços públicos, especialmente após a implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Este marco legal aprimorou a transparência e a governança das Organizações, exigindo maior profissionalização e conformidade. Entretanto, desafios persistem, como a captação de recursos e a gestão eficiente de projetos, limitando o impacto e a sustentabilidade dessas organizações. Paralelamente, as Empresas Juniores (EJs) nas universidades têm demonstrado eficácia no desenvolvimento de habilidades empreendedoras entre os estudantes, integrando teoria e prática. Este estudo, de natureza analítico-conceitual, propõe a criação de “OSCs Juniores” no ambiente universitário como um mecanismo inovador para promover o empreendedorismo social e disseminar boas práticas de gestão. A proposta é fundamentada em uma abordagem integrativa que combina revisão teórica e um estudo de caso qualitativo baseado no relatório “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)” do IPEA. Os resultados indicam que a implementação de OSCs Juniores pode contribuir significativamente para a profissionalização do Terceiro Setor, fortalecendo sua capacidade de gerar impacto social sustentável.

Palavras-chave: terceiro setor; OSC Júnior; empreendedorismo social; gestão de OSCs; MROSC; universidades empreendedoras; estudo de caso; IPEA; mapa das OSCS.

Abstract: Brazil's Third Sector, represented by Civil Society Organizations (CSOs), plays a strategic role in providing public goods and services, especially following the implementation of the Regulatory Framework for Civil Society Organizations (MROSC). This legal framework has enhanced the transparency and governance of the Organizations, demanding greater professionalization and compliance. However, challenges persist, such as fundraising and efficient project management, which limit the impact and sustainability of these organizations. Concurrently, university Junior Enterprises (JEs) have proven effective in developing entrepreneurial skills among students, integrating theory with practice. This analytical-conceptual article proposes the creation of “Junior CSOs” within the university environment as an innovative mechanism to promote social entrepreneurship and disseminate best management practices. The proposal is grounded in an integrative approach that combines theoretical review and a qualitative case study based on the report “The Profile of Civil Society Organizations in Brazil (2016-2025)” by IPEA. The findings suggest that the implementation of Junior CSOs can significantly contribute to the professionalization of the Third Sector, strengthening its capacity to generate sustainable social impact.

Keywords: Third Sector; Junior CSO; Social Entrepreneurship; CSO Management; MROSC; Entrepreneurial Universities; Case Study; IPEA; CSO Map.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de habilidades empreendedoras é um vetor significativo de inovação e competitividade em vários aspectos da economia e da sociedade. No Brasil, as Empresas Juniores (EJs) têm sido a base para que o empreendedorismo corporativo se manifeste como um campo de aprendizado para integrar teoria e prática, aproximando os estudantes dos desafios reais do mercado e da gestão (Clark, 1998; Etzkowitz; Leydesdorff, 2000). Ao mesmo tempo, o Terceiro Setor, composto por Organizações da Sociedade Civil (OSCs), tornou-se um ator estratégico na provisão de bens e serviços públicos, especialmente após a adoção do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), Lei nº 13.019/2014.

O marco, portanto, aprimorou as ferramentas de cooperação ao ajudar a avançar a transparência e oferecer mecanismos de supervisão, aumentando a fiscalização e a autoridade da governança e gestão dessas entidades (Brasil, 2014; Brasil, 2016). Esse arcabouço regulatório representou um ponto de virada para o setor, harmonizando e aprimorando o ambiente operacional ao exigir maior profissionalização e conformidade das OSCs. Indica como as Organizações são relevantes, apesar de todos os desenvolvimentos regulatórios, o Terceiro Setor ainda enfrenta enormes desafios de gestão. Desafios como captação de recursos, coordenação com as comunidades públicas e comerciais, e elaboração de projetos exigem uma abordagem profissional e orientada para a governança, o que nem sempre é observado (Salamon; Anheier, 1998; Frumkin, 2002). A persistência dessas “dores de gestão” é fortemente corroborada por dados e análises recentes do cenário brasileiro, incluindo importantes relatórios como “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)” do IPEA, que sublinham a urgência em superá-las.

Essa lacuna compromete as capacidades das OSCs de ampliar seu impacto social e proteger sua sustentabilidade econômica. No contexto desta pesquisa, o presente artigo é analítico e conceitual, que tenta apresentar o sucesso das Empresas Juniores com a necessidade de reforçar a gestão no contexto do Terceiro Setor. Defende a institucionalização de uma “OSC Júnior” nas universidades como uma organização sem fins lucrativos e estudantil de interesse público, com o objetivo de promover o empreendedorismo social e a profissionalização da gestão no ambiente acadêmico. Essa proposta inovadora é fundamentada tanto na teoria quanto na necessidade prática de profissionalização do setor, buscando alinhar a experiência universitária com as demandas reais das Organizações, uma urgência reforçada por um estudo de caso aprofundado que ilustra o modelo em ação. Este debate é baseado na referência a universidades empreendedoras, empreendedorismo corporativo e social e sistemas legais e literatura sobre governança e responsabilidade no Terceiro Setor.

Para esses fins, discutiremos (i) a importância das EJs para o surgimento do empreendedorismo corporativo; (ii) a importância das OSCs no período pós-MROSC; (iii) a promoção do empreendedorismo social e da boa gestão nas OSCs,

(iv) os principais desafios de gestão do Terceiro Setor; e (v) a proposta do conceito de “OSC Júnior” nas universidades e as implicações de sua aplicação prática, conforme a análise do contexto atual das OSCs brasileiras, enriquecida por um estudo de caso.

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do empreendedorismo social no contexto universitário e do Terceiro Setor exige a exploração de conceitos fundamentais que interligam a academia, o mercado e a sociedade.

A Universidade Empreendedora e a Tríplice Hélice

Apesquisa atual sobre universidade e aprendizagem se expande de um modelo restrito de ensino e pesquisa para a ideia de uma ‘universidade empreendedora’. Com base em Clark (1998) e Etzkowitz e Leydesdorff (2000), esse conceito envolve a reestruturação da academia no nível institucional para desenvolver e disseminar conhecimento, expandir a colaboração com o governo e o setor privado, e estimular capacidades empreendedoras.

As Empresas Juniores (EJs), e (por extensão) as propostas de “OSC Júnior”, podem servir como microambientes de aprendizado experiencial nesse ecossistema. Esses tipos de ambientes são cruciais não apenas para habilidades que constroem empregabilidade, desenvolvimento profissional e capacidade de inovar, mas também como um elo entre a teoria acadêmica e a prática profissional.

O modelo da “Triple Helix” (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000) mostra a interdependência intrincada entre universidade, indústria e governo. Sob diferentes ângulos, particularmente para a inovação social e o Terceiro Setor, essa hélice se amplia através da inclusão de uma quarta parte (sociedade civil) para formar a “Quadruple Helix”, e assim, após referências recentes, “natureza” como a quinta, consolidando a “Quintuple Helix” (Pazinato; Villaverde, n.d.), onde sistemas sociais e ambientais estão entrelaçados.

Empreendedorismo Corporativo e o Papel das Empresas Juniores

O empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, é definido como a internalização da capacidade de inovar, agir proativamente e assumir riscos dentro de empresas já existentes (Zahra; Covin; Slevin, 1995; Kuratko, 2009). O envolvimento em Empresas Juniores desenvolve habilidades-chave para os estudantes, incluindo resolução de problemas, liderança, governança e uma cultura orientada para resultados.

Tais habilidades têm relevância translacional no mundo real para o capital humano no setor privado e ajudam na inovação e crescimento. A experiência em Empresas Juniores proporciona gestão de projetos, relacionamento com clientes, precificação, conformidade e governança colegiada, todos os quais são pilares do desenvolvimento do intraempreendedorismo no futuro no setor corporativo.

O Terceiro Setor, Governança e o Marco Regulatório (MROSC)

O Terceiro Setor – composto por Organizações da Sociedade Civil (OSCs) – desempenha um papel crucial na oferta de soluções para desafios públicos em parceria com o Estado e o mercado. Seu sucesso, no entanto, está intimamente relacionado à boa governança, prestação de contas e sustentabilidade econômica (Salamon; Anheier, 1998; Frumkin, 2002).

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), estabelecido pela Lei nº 13.019/2014 e regulamentado pelo Decreto nº 8.726/2016, foi um passo significativo nesse sentido (Brasil, 2014; Brasil, 2016). Ele introduziu instrumentos jurídicos como os Planos de Trabalho, termos de colaboração e de fomento, matriz de riscos e critérios de monitoramento e avaliação, visando a elevar os padrões de transparência, gestão e prestação de contas. Essas mudanças alinharam o ciclo de políticas públicas com as melhores práticas de governança, aumentando a legitimidade e a efetividade das OSCs (Drucker, 1990). O MROSC estabeleceu um novo arcabouço para as parcerias entre o Estado e a sociedade, demandando das OSCs maior profissionalização e conformidade.

Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social é um campo em ascensão que combina inovação, propósito socioambiental e modelos de criação de valor compartilhado (DEES, 1998; Austin; Stevenson; Wei-Skillern, 2006; Yunus, 2007). Diferentemente do empreendedorismo puramente corporativo, o social busca soluções sustentáveis para problemas sociais e ambientais, com a maximização do impacto como principal métrica de sucesso. Nas universidades, a aprendizagem baseada em projetos sociais tem o potencial de não apenas gerar impactos concretos na comunidade, mas também de formar lideranças engajadas e comprometidas com a construção de bens públicos. A integração entre a educação empreendedora e o impacto social é um caminho promissor para capacitar uma nova geração de profissionais capazes de atuar no Terceiro Setor de forma estratégica e inovadora.

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC)

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), conforme estabelecido na Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2014 e regulamentado pelo Decreto nº 8.726 de 27 de abril de 2016, representa um ponto de virada na interação entre a administração pública e as organizações do Terceiro Setor no Brasil (Brasil, 2014; Brasil, 2016). À primeira vista, essa interação entre o Estado e as OSCs tendia a ter vários instrumentos legais fragmentados que podem não ter sido adequados à complexidade das parcerias, causando insegurança jurídica e falta de transparência. O MROSC foi desenvolvido devido à necessidade de harmonizar e aprimorar esse ambiente regulatório, profissionalizar a parceria e proporcionar maior segurança jurídica para ambos.

O escopo do MROSC é significativo, aplicando-se a todas as parcerias voluntárias entre a administração pública federal, estadual, distrital e municipal e as Organizações da Sociedade Civil que envolvem a transferência de recursos financeiros. Ele introduziu e padronizou instrumentos legais essenciais, como termos de colaboração, para propostas da administração pública ou Organizações selecionadas em chamada pública e termos de fomento, que servem para propostas das próprias Organizações, além de acordos de cooperação, que não envolvem a transferência de recursos. O marco regulatório trouxe a obrigatoriedade de uma chamada pública como regra para a seleção de Organizações parceiras, visando democratizar o acesso e garantir imparcialidade, e consolidou a exigência de um Plano de Trabalho detalhado, com indicadores claros, metas e entregáveis, desde a fase de elaboração até a execução e prestação de contas (Brasil, 2014).

O MROSC possui múltiplas dimensões de significado. Para começar, ele eleva o nível de transparência e responsabilidade no controle sobre recursos públicos e privados, exigindo prestação de contas orientada para resultados e divulgação completa de informações. Essa transparência é essencial para legitimar as OSCs, bem como para manter a confiança pública, um fator enfatizado por Drucker (1990) como característico da operação de organizações sem fins lucrativos. Em segundo lugar, o MROSC incentiva a profissionalização das Organizações, pois exige um grau mais elevado de rigor na gestão de projetos, planejamento e avaliação na aplicação desses projetos. A introdução de conceitos como matriz de risco e controles internos força as organizações a melhorarem suas estruturas de governança, conforme já observado pela literatura como essencial para o Terceiro Setor para garantir estruturas de governança de qualidade (Salamon; Anheier, 1998; Frumkin, 2002). E por último, o marco legal é um facilitador para a segurança jurídica das parcerias, pois especifica os deveres e responsabilidades de cada parte, reduzindo a subjetividade e os riscos de desafios futuros.

Com base na Lei nº 13.019/2014, as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) são entidades privadas sem fins lucrativos que não distribuem a seus membros, associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores eventuais ou permanentes quaisquer lucros, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio obtidos por meio de suas atividades e que os aplicam integralmente na consecução de seus respectivos objetivos sociais. Assim, nesse amplo universo e entre as muitas entidades privadas sem fins lucrativos que se dedicam a atividades ou projetos de interesse público, estão incorporadas fundações, associações, institutos e aquelas popularmente conhecidas como ONGs (Organizações Não Governamentais). O MROSC também abrange sociedades cooperativas que atuam de forma complementar e sem fins lucrativos, desde que executem exclusivamente parcerias com o poder público em prol do interesse público, bem como organizações religiosas que também se dedicam a projetos sociais de interesse público. Em suma, o Marco redefiniu o ambiente jurídico e fomentou uma cultura de gestão e relacionamento sem precedentes para o Terceiro Setor: uma que é mais robusta, transparente e capaz de gerar impacto social de forma mais eficaz.

METODOLOGIA

Este artigo adota uma metodologia de ensaio teórico com uma abordagem integrativa, visando aprofundar a compreensão sobre o empreendedorismo social no Terceiro Setor e propor uma solução inovadora para seus desafios de gestão. Um ensaio teórico, conforme Gil (2019, p. 43), caracteriza-se pela análise aprofundada de um tema, combinando reflexão crítica e síntese de ideias, sem necessariamente depender de dados empíricos primários. A sua natureza é essencialmente conceitual e propositiva, buscando articular diferentes perspectivas teóricas para construir um novo entendimento ou um novo modelo. Nesse sentido, a pesquisa se alinha à classificação de pesquisa exploratória, que visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 2019, p. 27).

A abordagem integrativa foi fundamental para sistematizar a literatura seminal e as contribuições normativas pertinentes ao objeto de estudo. Isso envolveu a cuidadosa seleção e exame de publicações relevantes sobre o papel das Empresas Juniores (EJs), as nuances do empreendedorismo corporativo, a estruturação e os desafios inerentes ao Terceiro Setor, e a conceituação do empreendedorismo social, com especial atenção ao impacto do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Este tipo de revisão, que busca interligar e sintetizar diferentes corpos de conhecimento de forma a construir uma base sólida para a discussão (Vergara, 2016), é crucial para fundamentar propostas complexas. Esta metodologia foi complementada por uma pesquisa qualitativa para fornecer uma visão sobre os desafios e a realidade prática do Terceiro Setor no Brasil, que incluiu um estudo de caso sobre o relatório O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025) publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Esta análise deste relatório, de acordo com a abordagem de estudo de caso de Yin (2015), permitiu uma exploração aprofundada do contexto real em que as OSCs existem e validou questões teóricas com evidências empíricas e contextualizadas.

Todo o processo de pesquisa utilizou uma sequência de três etapas principais que, apesar de serem diferentes, permitiram que o desenvolvimento iterativo ocorresse e o aprofundamento contínuo. A primeira etapa foi desenvolver e organizar os modelos teóricos que sustentam a conversa. Primeiro, as dimensões teóricas da universidade empreendedora, o modelo da Tríplice Hélice (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), características relacionadas ao empreendedorismo corporativo (Zahra; Covin; Slevin, 1995; Kuratko, 2009), governança dentro do Terceiro Setor (Salamon; Anheier, 1998; Frumkin, 2002) e princípios do empreendedorismo social (Dees, 1998; Yunus, 2007) foram descritos sistematicamente. Esta foi uma pesquisa para uma base sólida para entender os fenômenos sendo estudados ou descritos como pesquisa bibliográfica extensiva, sobre a qual Lakatos e Marconi (2017, p. 88) escrevem como a “busca sistemática por fontes que fornecem a base teórica” (p. 88).

Em seguida, realizou-se uma análise de convergências e lacunas presentes na intersecção entre a educação empreendedora e as demandas de governança

e *accountability* do Terceiro Setor. Esta etapa buscou identificar como a formação oferecida pelas universidades pode ser melhor direcionada para suprir as necessidades das OSCs. As “dores de gestão” enfrentadas por essas organizações, como a fragilidade na captação de recursos e a limitação na elaboração de projetos (Salamon; Anheier, 1998), foram reconhecidas como lacunas cruciais que limitam o potencial de geração de impacto social e a sustentabilidade dessas entidades, demandando, portanto, soluções inovadoras para sua superação. A análise crítico-reflexiva dos documentos e conceitos permitiu identificar essa problemática central. A análise qualitativa do relatório do IPEA (Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada, 2025) destacou e contextualizou essas lacunas e a relevância dos desafios de gestão, a partir de uma perspectiva pragmática, no contexto das ONGs brasileiras. Esse foco surgiu através da análise crítica e reflexiva de documentos e conceitos e agora é enriquecido por dados de estudo de caso.

Finalmente, com base na síntese teórica, na identificação de lacunas e nos insights obtidos através do estudo de caso qualitativo, foi proposto o conceito de “ONG Júnior”. Esta etapa consistiu na elaboração da estrutura, missão, serviços e modelo de sustentabilidade da ONG Júnior com o intuito de articular uma solução concreta para abordar as lacunas e aprimorar o empreendedorismo social no ambiente universitário. A etapa propositiva é o estágio mais elevado da pesquisa teórica, no qual, após analisar e interpretar, o pesquisador avança para a formulação de um novo constructo ou sugestão de intervenção (Severino, 2017, p. 117). Com a aplicação da teoria à prática e à realidade empírica, a abordagem integrativa resultou na formulação de uma nova ideia sobre um problema pertinente do Terceiro Setor do Brasil.

ESTUDO DE CASO: A RELEVÂNCIA E O CRESCIMENTO DO TERCEIRO SETOR NO BRASIL

Análise Quantitativa dos Dados do Relatório “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)”

Esta análise é de caráter descritivo e quantitativo, baseada em dados secundários obtidos do relatório “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)”, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (Ipea, 2025). Este documento consolida informações abrangentes sobre as Organizações do Terceiro Setor brasileiras e fornece uma base sólida para compreender a dinâmica do setor de 2010 a 2024. Serão analisadas três áreas: o desenvolvimento numérico das OSCs, seu valor para o mercado de trabalho formal, o volume de transferências de recursos públicos federais geridos pelo setor e o nível de escolaridade entre o pessoal das Organizações.

Serão analisados indicadores para estabelecer a evidência empírica da extensão da contribuição das OSCs para o Brasil e apoiar a necessidade de as universidades olharem mais de perto seus programas acadêmicos na formação de gestores para o Terceiro Setor.

O Relatório: “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)”

O relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) intitulado “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)” oferece um panorama abrangente e atualizado do Terceiro Setor brasileiro. O documento, que integra dados de diversas bases como CNPJ e RAIS, descreve a distribuição territorial das Organizações, suas áreas de atuação, naturezas jurídicas e porte. Adicionalmente, apresenta uma análise do mercado de trabalho formal no setor, incluindo dados sobre o pessoal ocupado por região, sexo, raça e escolaridade, bem como a remuneração média. Crucialmente, o relatório também quantifica a evolução numérica das OSCs ao longo dos anos e o volume de transferências de recursos públicos federais, revelando o crescimento e a significativa contribuição socioeconômica e na execução de políticas públicas dessas organizações no país.

Expansão: Uma Sociedade Civil em Ascensão

O Terceiro Setor brasileiro cresceu rapidamente nos últimos 15 anos. O número de Organizações no país aumentou de 584.601 em 2010 para 917.647 em 2024 (Ipea, 2025), um aumento percentual de aproximadamente 57%. Esse padrão de crescimento constante ao longo do tempo, com crescimento anual estimado de 2,0 a 5,3%, reflete uma sociedade civil mais dinâmica e estruturada. Todas as principais áreas do Brasil contribuíram para essa expansão, destacando o alcance geográfico do fenômeno e uma crescente mobilização em diferentes esferas de ação social, ambiental e cultural.

Contribuição ao Mercado de Trabalho: Empregos e Desafios

Além do crescimento, as OSCs são fontes chave de empregos formais. De acordo com o relatório do Ipea (2025), havia 2,69 milhões de vínculos formais de trabalho entre as Organizações brasileiras em 2022. Geograficamente, a força de trabalho no setor se concentra em áreas desenvolvidas, com 64,4% dos trabalhadores (ou 1,73 milhão de vínculos) na Região Sudeste, seguida pelo Sul (18,0%) e Nordeste (11,3%).

Em relação aos campos de atividades, o setor de Saúde é o maior empregador, com 44,4% dos vínculos formais (cerca de 1,19 milhão), Educação e Pesquisa (14,2%) e áreas como Outras Atividades Associativas e Desenvolvimento e Defesa de Direitos e Interesses (juntas representando mais de 20% do emprego) como o segundo mais forte.

No entanto, para cada uma dessas cifras positivas, quando se consideram essas fortes tendências de crescimento do emprego, surge outra questão estrutural aparente no mesmo relatório do Ipea (2025): a maioria dessas Organizações (aproximadamente 88,4%) não possui vínculos formais de trabalho. Tal evidência destaca a grande dependência do voluntariado e de outros tipos de interações informais que são indispensáveis e indica a importância da necessidade de

treinamento de gestores para aproveitar ao máximo tanto os recursos humanos formais quanto informais.

Parceria com o Estado: Gestão de Recursos Públicos Federais

Muitas Organizações recebem recursos do poder público, municipal, estadual e federal. Segundo o Ipea (2025), as transferências federais recentes para o Terceiro Setor mostraram um crescimento surpreendente, com o valor total atingindo um recorde histórico de R\$ 19,4 bilhões em 2024. O valor contrasta fortemente com os R\$ 12,6 bilhões transferidos em 2017, demonstrando uma crescente confiança do Estado no setor. A distribuição de recursos também cresceu. O número de OSCs beneficiadas por essas transferências federais quase dobrou durante o período de 2017 a 2024, passando de 4.238 para 9.693 organizações (Ipea, 2025).

Formação Técnica nas Organizações

A qualidade do capital humano é um fator determinante para a eficácia e a sustentabilidade de qualquer organização, e no Terceiro Setor não é diferente. A análise da escolaridade do pessoal ocupado formalmente nas OSCs brasileiras, apresentada pelo Ipea (2025), revela um panorama que sublinha o desafio da qualificação.

Dos aproximadamente 2,79 milhões de vínculos de trabalho em 2022, a distribuição da escolaridade do pessoal nas OSCs revela que a maioria, cerca de 62,3% (somando 12,0% com fundamental completo e 50,3% com médio completo), não possui formação superior completa, enquanto uma pequena parcela de 4,3% está com ensino superior incompleto, e apenas 33,5% dos trabalhadores detêm nível superior completo.

Se considerarmos a totalidade dos trabalhadores formais, a proporção de indivíduos sem nível superior ascende a 65,3% (Ipea, 2025). Embora muitas dessas pessoas possuam vasta experiência prática e dedicação, essa distribuição educacional evidencia uma lacuna em conhecimentos técnicos e gerenciais formais, que são cada vez mais exigidos em um cenário de maior complexidade regulatória e competitividade por recursos.

A PROPOSTA: “OSC JÚNIOR” NAS UNIVERSIDADES

A partir da análise dos desafios enfrentados pelas OSCs e do sucesso do modelo de Empresas Juniores, propõe-se a institucionalização da “OSC Júnior” como uma organização estudantil sem fins lucrativos, de interesse público e vinculada a uma instituição de ensino superior. O objetivo central é desenvolver projetos sociais, assessorar Organizações existentes e formar lideranças universitárias em gestão e impacto social, integrando a teoria com a prática de forma orientada para o Terceiro Setor.

Missão e Inserção Acadêmica

A missão fundamental da OSC Júnior seria dupla: por um lado, desenvolver e executar projetos sociais inovadores que respondam a demandas comunitárias reais; por outro, oferecer assessoria qualificada a OSCs já estabelecidas, ajudando-as a superar suas “dores de gestão” e aprimorar sua governança. Sua inserção acadêmica se daria por meio de um vínculo formal com departamentos e núcleos de extensão universitária, garantindo a supervisão docente. Essa supervisão é crucial para a qualidade técnica dos projetos, a orientação ética dos estudantes e a validação do aprendizado experiencial como parte do currículo acadêmico. A Organização Júnior atuaria, assim, como um laboratório vivo de aprendizagem, potencializando a formação de capital humano para o Terceiro Setor.

Governança, Compliance e MROSC

Para manter a confiança e a funcionalidade na OSC Júnior, é essencial um forte quadro de governança, que esteja em linha com as melhores práticas do Terceiro Setor e as necessidades do MROSC. Como destacado por Salamon e Anheier (1998) e Frumkin (2002), a governança, conforme definida por Drucker (1990), os sistemas de direção e controle pelos quais as organizações operam, é uma condição prévia para a legitimidade e eficácia das Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Assim, essa estrutura começa pela criação de um estatuto social. Este documento essencial deve explicar sua natureza jurídica, missão institucional e funcionamento interno preciso, estabelecendo as bases para operações transparentes e responsáveis.

Ademais, Organização Universitária se beneficiaria da formação de um conselho consultivo. Este órgão seria composto por docentes, profissionais experientes do Terceiro Setor e representantes da comunidade, cuja expertise ofereceria orientação estratégica e técnica para as atividades da organização. A gestão operacional e administrativa ficaria a cargo de uma diretoria estudantil eleita, com mandatos definidos, que seria responsável pela execução das diretrizes estabelecidas. A transparência e a prestação de contas constituem pilares inegociáveis. A OSC Júnior deveria assegurar a publicidade de suas atividades, projetos e finanças, cumprindo as exigências do MROSC para as parcerias com o setor público (Brasil, 2014; Brasil, 2016), o que inclui a apresentação de Planos de Trabalho detalhados e prestação de contas orientada a resultados.

A cultura de compliance seria intrínseca à operação da OSC Júnior, abrangendo a adesão rigorosa a boas práticas de planejamento, o uso de indicadores de desempenho, a elaboração de matriz de riscos e a segregação de funções. Tais mecanismos são vitais para mitigar riscos, promover a integridade e garantir a alocação eficiente de recursos, fortalecendo a credibilidade perante financiadores e parceiros. Essa estrutura não apenas capacitaria os estudantes em práticas de gestão de alta qualidade, mas também incutiria uma cultura de *accountability* e ética, essencial para a profissionalização do Terceiro Setor.

Portfólio de Serviços e Modelo de Sustentabilidade

O portfólio de serviços da OSC Júnior seria estrategicamente desenhado para responder de forma direta às principais “dores de gestão” enfrentadas pelas OSCs, conforme identificado na literatura. A fragilidade na captação de recursos e na elaboração de projetos complexos, por exemplo, é um desafio persistente que afeta a sustentabilidade e o impacto do Terceiro Setor (Salamon; Anheier, 1998).

Entre os serviços, destacam-se o diagnóstico organizacional, que auxiliaria OSCs na análise de sua estrutura e processos para adequação às exigências do MROSC e ao desenvolvimento de modelos de governança mais eficazes. No âmbito da captação de recursos, a OSC Júnior desenvolveria estratégias inovadoras, incluindo a gestão de funis de doadores, campanhas de marketing de causa e o relacionamento com investidores sociais. A elaboração de projetos também seria um foco central, com apoio na concepção de propostas, na definição da teoria da mudança, na construção de orçamentos por centro de custo e na criação de indicadores de monitoramento e avaliação robustos, elementos essenciais para a obtenção de financiamento e a comprovação de impacto. Adicionalmente, a mensuração de impacto social, utilizando metodologias para mensurar o retorno/ impacto do investimento e outros indicadores de efeitos e resultados, seria crucial para demonstrar o valor gerado pelos projetos sociais, uma exigência crescente de doadores e parceiros (Dees, 1998; Yunus, 2007). Por fim, a oferta de programas de formação e capacitação para voluntários e gestores de OSCs, abordando temas como legislação, compliance, gestão financeira e estratégias de comunicação, seria fundamental para a profissionalização do setor.

Para garantir a continuidade e a efetividade de suas operações, a OSC Júnior adotaria um modelo de sustentabilidade híbrido, característico do empreendedorismo social. Este modelo combinaria a realização de projetos pro bono, suportados por bolsas acadêmicas e convênios com a universidade, com parcerias estratégicas com empresas. Tais empresas, em busca de desafios de inovação social e alinhadas aos seus programas de ESG (Environmental, Social, and Governance), poderiam Co financiar projetos ou oferecer apoio técnico. A participação em editais de extensão universitária e o acesso a fundos filantrópicos universitários complementariam essa base de financiamento. A diversificação das fontes de receita e apoio é vital para a resiliência da OSC Júnior, permitindo-lhe expandir sua atuação e maximizar seu impacto.

Salvaguardas

Para assegurar o funcionamento ético e eficaz da OSC Júnior, algumas salvaguardas seriam fundamentais, protegendo tanto a organização quanto seus beneficiários. A implementação de uma política de integridade, com clara segregação de funções, seria crucial para prevenir conflitos de interesse e promover a ética em todas as operações, garantindo que os princípios de governança sejam aplicados rigorosamente.

Além disso, a definição de termos de referência e escopo claros para cada projeto e assessoria é essencial, garantindo a clareza sobre as responsabilidades e os entregáveis. A supervisão docente obrigatória em todas as etapas, desde a concepção até a execução e avaliação, reforçaria a qualidade técnica e a orientação acadêmica da organização. Por fim, uma política robusta de dados e proteção de beneficiários, em conformidade com as leis de proteção de dados, asseguraria a privacidade e a segurança das informações das comunidades e organizações atendidas, reforçando a confiança e o respeito inerente ao trabalho social.

CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

A implementação do conceito de “OSC Júnior” nas universidades geraria contribuições multifacetadas e de impacto significativo para diversos stakeholders, potencializando a formação de capital humano e social.

Para os estudantes, a OSC Júnior proporcionaria uma experiência de aprendizado vivencial que transcende a sala de aula. Ao participar ativamente da gestão de projetos sociais e da assessoria a OSCs, os universitários desenvolveriam competências essenciais em gestão (financeira, de projetos, estratégica), compliance, avaliação de impacto social e liderança. Essa imersão prática complementar de forma decisiva a formação teórica, dotando-os de habilidades interpessoais e técnicas altamente valorizadas no mercado de trabalho e no Terceiro Setor. A exposição a problemas sociais reais e a busca por soluções inovadoras, sob a supervisão acadêmica, estimularia o potencial de intraempreendedorismo social, preparando-os para atuar com propósito em futuras carreiras (Zahra; Covin; Slevin, 1995; Kuratko, 2009). Essa formação integral, que combina teoria e prática com engajamento social, contribui para o desenvolvimento de um capital humano mais consciente e capacitado para os desafios contemporâneos (Becker, 1964).

Para as universidades, a OSC Júnior representaria um fortalecimento substancial da “terceira missão”, que vai além do ensino e da pesquisa, focando no engajamento com a sociedade e na geração de impacto. A iniciativa intensificaria a articulação da “tríplice hélice” (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), ao consolidar o vínculo com a sociedade civil e o Terceiro Setor, ampliando a relevância da extensão universitária. Ao gerar conhecimento aplicado e impactos sociais concretos, a universidade se posicionaria como um polo ativo de empreendedorismo social e inovação cívica, atraindo talentos e recursos, e validando sua função social.

Para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a OSC Júnior ofereceria um acesso qualificado e de baixo custo a serviços de assessoria e capacitação, frequentemente inacessíveis devido a restrições orçamentárias. Essa parceria ajudaria as Organizações a aumentar sua capacidade técnica e gerencial, aprimorar sua conformidade ao MROSC e fortalecer sua sustentabilidade financeira, superando as “dores de gestão” identificadas por Salamon e Anheier (1998). Com o apoio em áreas como planejamento, captação de recursos e mensuração de impacto, as OSCs poderiam se concentrar mais eficientemente em sua missão final, otimizando seus processos internos e ampliando seu impacto social.

Para a sociedade em geral, o resultado seria uma melhor qualidade na entrega de bens e serviços públicos pelo Terceiro Setor, impulsionando a inovação social na resolução de desafios comunitários e ambientais. A formação de lideranças com um forte propósito social e uma visão estratégica contribuiria para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e resiliente. O fortalecimento do Terceiro Setor, por meio da profissionalização de sua gestão, impacta diretamente a capacidade de enfrentar complexos problemas sociais, desde a educação e saúde até a proteção ambiental e o desenvolvimento comunitário, promovendo um desenvolvimento mais sustentável e alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E DE POLÍTICA PÚBLICA

A proposta da “OSC Júnior” não se limita ao âmbito acadêmico; ela carrega implicações profundas que podem orientar a tomada de decisões gerenciais e a formulação de políticas públicas em diversos níveis, promovendo um ecossistema mais colaborativo e inovador para o desenvolvimento social.

Para as instituições de ensino superior, a adoção do conceito de OSC Júnior implica em uma reformulação do entendimento da extensão universitária. Universidades podem formalizar o reconhecimento de horas de extensão e de atividades curriculares de integralização para os estudantes envolvidos, valorizando o aprendizado prático e o serviço à comunidade. Além disso, a criação de disciplinas de laboratório social, onde a prática da OSC Júnior seja integrada ao currículo, e o estabelecimento de editais internos de fomento específicos para a criação e manutenção dessas organizações estudantis, seriam medidas essenciais. Tais ações posicionariam a academia como um motor de empreendedorismo social, alinhando-se à visão de universidade empreendedora (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), capaz de atrair e reter talentos com perfil engajado e inovador.

Para os órgãos públicos, a OSC Júnior representa um valioso parceiro estratégico. Governos municipais, estaduais e federal podem fomentar a criação de laboratórios regulatórios em parceria com essas organizações estudantis, permitindo a experimentação de novas políticas públicas e a cocriação de soluções para desafios sociais e ambientais. A participação da OSC Júnior em desafios de impacto social pode ser incentivada, aproveitando seu potencial inovador e sua capilaridade junto às comunidades para a identificação de problemas e a prototipagem de soluções. Isso reflete a busca por uma “governança transformacional”, que transcende a burocracia tradicional em direção a modelos mais ágeis e colaborativos na gestão pública (Pazinato; Villaverde, n.d.).

Para as empresas e o setor privado, a OSC Júnior oferece uma via para o fortalecimento de suas agendas de responsabilidade social corporativa (RSC) e ESG (Environmental, Social, and Governance). Empresas podem estruturar programas de voluntariado de competências, direcionando seus colaboradores para apoiar as OSCs Juniores com expertise profissional. Além disso, a possibilidade de coinvestimento em projetos desenvolvidos por essas organizações, buscando métricas de resultado

e impacto social alinhadas aos seus objetivos de sustentabilidade, representa uma forma eficaz de investimento social privado (Ferreira, 2022). Essas parcerias vão além da filantropia tradicional, buscando criar valor compartilhado e fortalecer o ecossistema de inovação social (Porter; Kramer, 2011).

Em suma, a proposta da OSC Júnior catalisa um ecossistema mais integrado e colaborativo, onde a universidade, o governo e as empresas atuam sinergicamente para fortalecer o Terceiro Setor e impulsionar o empreendedorismo social no Brasil, respondendo de forma mais eficaz aos complexos desafios contemporâneos e construindo um futuro mais inclusivo e sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ensaio teórico-conceitual atual, a lacuna de profissionalização do Terceiro Setor brasileiro foi analisada criticamente à luz das regulamentações legais estabelecidas e da crescente importância das OSCs na prestação de bens e serviços públicos. Com a implementação e consolidação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), cuja profundidade e exigências de conformidade foram detalhadas neste trabalho, as experiências das Empresas Juniores (EJs) que desenvolveram habilidades em empreendedorismo corporativo, e que são adeptas em integrar teoria e prática (Clark, 1998; Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), formam uma inspiração central para gerar um modelo adaptado ao ambiente social.

As “dores de gestão” das OSCs — isso se reflete em sua captação de recursos, desenvolvimento de projetos e gestão institucional — prejudicam severamente o potencial dessas organizações de ampliar o impacto social e torná-lo sustentável (Salamon; Anheier, 1998; Frumkin, 2002). Essa realidade foi empiricamente validada e contextualizada por um estudo de caso qualitativo, que analisou o relatório “O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)” do IPEA, confirmando que, apesar dos avanços regulatórios, tais desafios persistem e exigem soluções inovadoras. Diante dessa realidade, uma solução não convencional e multifacetada reside na ideia da “OSC Júnior” nas universidades, que está bem alinhada com as ideias por trás do empreendedorismo social (Dees, 1998; Yunus, 2007) e da governança e conformidade exigidas pelo Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) (Brasil, 2014; Brasil, 2016).

A institucionalização das OSCs Juniores nos campi universitários é um catalisador para reformar todos os níveis das organizações. Para os estudantes, esse modelo oferece uma plataforma de aprendizado experiencial inestimável através da qual eles podem adquirir habilidades gerenciais, estratégicas e de liderança, além de praticar um papel com propósito voltado para o Terceiro Setor no mundo real, com habilidades para um trabalho significativo e uma vida significativa (Zahra; Covin; Slevin, 1995; Kuratko, 2009). Este treinamento aprofundado vai além dos domínios da teoria e prepara um conjunto crescente de profissionais que trabalham para enfrentar as questões sociais mais complexas com inovação e responsabilidade.

Para as universidades, a iniciativa reforça sua terceira missão, que inclui o alargamento da participação social e a disseminação do conhecimento gerado nesses contextos acadêmicos. A academia precisa se integrar mais profundamente com a sociedade civil para não apenas consolidar sua 'tríplice hélice' (Etzkowitz; Leydesdorff, 2000), mas para se tornar um motor de inovação social e desenvolvimento comunitário, o que torna suas ações mais relevantes e legítimas.

As OSCs existentes também recebem um parceiro estratégico de baixo custo e altamente qualificado. Essa parceria se torna ainda mais relevante ao considerarmos os desafios práticos de gestão e captação de recursos que o estudo de caso do relatório do IPEA evidenciou. Conselhos especializados em áreas-chave de desenvolvimento — gestão de projetos, captação de recursos e medição de impacto de projetos, por exemplo — aumentam sua capacidade técnica e funcional, melhorando a conformidade regulatória e a eficácia na entrega da missão. Esse apoio é crítico porque permite que essas organizações trabalhem na comunidade de maneiras mais eficazes e em mais de seus papéis centrais.

A proposta da OSC Júnior tem um benefício final que se acumula para a sociedade em geral. Ao fomentar a profissionalização do Terceiro Setor, o modelo pode trabalhar nessa direção para ajudar a elevar a qualidade dos produtos e serviços das OSCs a um padrão mais elevado, promovendo inovação social e desenvolvimento sustentável que seja justo e equitativo (ONU, 2015). É um bloco de construção para um Terceiro Setor mais forte, mais transparente e mais eficaz, capaz de responder rápida e inteligentemente a algumas das difíceis questões sociais do Brasil.

Embora o caminho para a implementação desta proposta apresente a necessidade de uma agenda contínua, as evidências teóricas e a análise empírica fornecida pelo estudo de caso do relatório do IPEA indicam que é uma questão ativa e viável estabelecer as OSCs Juniores como uma instituição oficial. Esta ação, juntamente com lideranças capacitadas e investimento em treinamento e um compromisso inabalável com a colaboração multissetorial, transformaria o papel das universidades em apoiar o empreendedorismo social para o próximo estágio, onde o entendimento acadêmico encontra a consciência cívica e possibilita a mudança social.

REFERÊNCIAS

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. **Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 8.726, de 27 de abril de 2016.** Regulamenta a Lei nº 13.019/2014. Brasília, DF, 2016.

BRASIL JÚNIOR. **Relatórios de impacto do Movimento Empresa Júnior**. São Paulo: Brasil Júnior, diversos anos.

CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation**. Oxford: Pergamon, 1998.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Stanford: Stanford University, 1998.

DRUCKER, P. F. **Managing the non-profit organization: principles and practices**. New York: HarperCollins, 1990.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. **The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations**. Research Policy, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

FRUMKIN, P. **On being nonprofit: a conceptual and policy primer**. Cambridge: Harvard University Press, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IPEA. Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada. **O Perfil das Organizações da Sociedade Civil no Brasil (2016-2025)**. Brasília: IPEA, 2025. Disponível em: mapaosc.ipea.gov.br

KURATKO, D. F. **The entrepreneurial imperative of the 21st century**. Business Horizons, v. 52, n. 5, p. 421-428, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PAZINATO, E.; VILLAVERDE, A. R. R. **Governança e Inovação na Gestão Pública**. [Local de Publicação]: [Instituição], [s.d.].

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **The emerging nonprofit sector: an overview**. Manchester: Manchester University Press, 1998.

SPACCAQUERCHE, P. J.; HESSEL, F. P. **Transformando-se para Era da Internet das Coisas**. [Local de Publicação]: [Instituição], [s.d.].

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. **The effects of firm size and age on corporate entrepreneurship during a recession**. Entrepreneurship Theory and Practice, v. 19, n. 3, p. 45-63, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUNUS, M. **Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism**. New York: PublicAffairs, 2007.