

REVISTA CAPIM DOURADO

Diálogos em Extensão

ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

DOI: <http://doi.org/10.20873/DESIGNTHINKING>

USO DO *DESIGN THINKING* NA EXTENSÃO CURRICULAR: ESTUDO DE UM PROJETO DE EXTENSÃO VOLTADO AO TERCEIRO SETOR EM UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

USE OF DESIGN THINKING IN CURRICULAR EXTENSION: STUDY OF AN EXTENSION PROJECT AIMED AT THE THIRD SECTOR IN AN UNDERGRADUATE BUSINESS COURSE

USO DEL DESIGN THINKING EN LA EXTENSIÓN CURRICULAR: ESTUDIO DE UN PROYECTO DE EXTENSIÓN DIRIGIDO AL TERCER SECTOR EN UNA CARRERA DE PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN

Elizângela Mara Carvalheiro¹

Laura de Santi Janzkovski²

Luciano Minghini³

Rafael Kuramoto Gonzalez⁴

Marcia Danieli Szeremeta Spak⁵

Recebido 09/09/2024	Aprovado 09/01/2025	Publicado 17/01/2025
------------------------	------------------------	-------------------------

RESUMO: O artigo apresenta a aplicação da metodologia *Design Thinking* (DT) em uma atividade curricular de extensão do curso de Administração da Universidade

¹ Doutora em Desenvolvimento Rural pela UFRGS, mestra em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela UNIOESTE e graduada em Ciências Econômicas pela UNIOESTE. Professora Associada do Departamento Acadêmico de Administração da UTFPR *campus* Pato Branco.

²Graduanda em Agronomia pela UTFPR *campus* Pato Branco

³Doutorado em Administração pela UFPR, mestre em Administração pela UFPR e graduado em Administração pela UEL. Professor Adjunto do Departamento Acadêmico de Administração da UTFPR *campus* Pato Branco

⁴ Doutorado em Administração pela EBAPE/FGV, mestre em Administração pela UFPR e graduado em Administração pela UFPR. Professor Adjunto Departamento Acadêmico de Administração da UTFPR *campus* Pato Branco

⁵ Professora Adjunta na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus: Pato Branco, lotada no Departamento Acadêmico de Administração. Doutora e Mestre em Engenharia de Produção - área de concentração: Gestão Industrial, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Campus: Ponta Grossa. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

Tecnológica Federal do Paraná, campus Pato Branco. O estudo possui abordagem qualitativa de análise, utilizando observação, revisão de documentos e entrevistas como fontes de dados. A análise de conteúdo e documentos foi a principal técnica para a obtenção dos resultados. O estudo ocorreu no primeiro semestre de 2024, acompanhando estudantes e docentes no atendimento a uma Organização do Terceiro Setor de Pato Branco - PR, que acolhe homens dependentes químicos e/ou em situação de rua. A análise dos resultados mostra que a partir da aplicação do DT os estudantes realizaram um estudo aprofundado, discussão e tomada de decisão utilizando diferentes ferramentas gerenciais para coleta, organização de dados, diagnóstico, criação de ideias, testes e sugestões para a organização, que serviram de insumo para que a organização consiga planejar novas ações estratégicas e aprimorar suas rotinas de gestão. Foi possível identificar que o DT rompe com o modelo tradicional de ensino, colocando o estudante como protagonista da atividade. Promoveu o engajamento estudantil, a retomada dos conteúdos apreendidos e a busca por outros que viabilizassem o atendimento à OS. Estimulou momentos de reflexão sobre a realidade estudada, debates construtivos sobre o papel dos participantes e o trabalho criativo em equipe. E, para os docentes, o DT gerencia melhor a convergência entre ensino e extensão na formação do estudante.

PALAVRAS-CHAVE: Extensão, Gestão Empresarial, *Design Thinking*, Terceiro Setor.

ABSTRACT: The article presents the application of the Design Thinking (DT) methodology in a curricular extension activity of the Administration course at the Federal University of Technology of Paraná, Pato Branco campus. The study adopts a qualitative approach for analysis, using observation, document review, and interviews as data sources. Content and document analysis was the main technique for obtaining the results. The study took place in the first semester of 2024, following students and faculty members who assisted a Third Sector Organization in Pato Branco, Paraná, that serves men with substance use disorders and/or who are homeless. The analysis of the results shows that, through the application of DT, the students conducted an in-depth study, discussion, and decision-making using different management tools for data collection, organization, diagnosis, idea generation, testing, and suggestions for the organization. These served as inputs to help the organization plan new strategic actions and improve its management routines. It was possible to identify that DT breaks away from the traditional teaching model, positioning the student as the protagonist of the activity. It promoted student engagement, the review of learned content, and the search for additional knowledge to support the service to the organization. It stimulated moments of reflection on the studied reality, constructive debates about the participants' roles, and creative teamwork. For the faculty, DT better manages the convergence between teaching



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

and extension in the student's education.

KEYWORDS: Extension, Business Management, Design Thinking, Third Sector.

RESUMEN: El artículo presenta la aplicación de la metodología Design Thinking (DT) en una actividad curricular de extensión del curso de Administración de la Universidad Tecnológica Federal de Paraná, campus Pato Branco. El estudio tiene un enfoque cualitativo de análisis, utilizando observación, revisión de documentos y entrevistas como fuentes de datos. El análisis de contenido y documentos fue la principal técnica para la obtención de resultados. El estudio se realizó en el primer semestre de 2024, acompañando a estudiantes y docentes en la atención a una Organización del Tercer Sector de Pato Branco, Paraná, que acoge a hombres con dependencia química y/o en aquellos que se encuentran sin hogar. El análisis de los resultados muestra que, a partir de la aplicación de DT, los estudiantes realizaron un estudio profundo, discusión y toma de decisiones utilizando diferentes herramientas de gestión para la recolección, organización de datos, diagnóstico, creación de ideas, pruebas y sugerencias para la organización, que sirvieron como insumos para que la organización pueda planificar nuevas acciones estratégicas y mejorar sus rutinas de gestión. Fue posible identificar que DT rompe con el modelo tradicional de enseñanza, colocando al estudiante como protagonista de la actividad. Promovió el compromiso estudiantil, la revisión de los contenidos aprendidos y la búsqueda de otros que hicieran viable la atención a la OS. Estimuló momentos de reflexión sobre la realidad estudiada, debates constructivos sobre el papel de los participantes y el trabajo creativo en equipo. Y, para los docentes, DT gestiona mejor la convergencia entre la enseñanza y la extensión en la formación del estudiante.

PALABRAS CLAVE: Extensión, Gestión Empresarial, Design Thinking, Tercer Sector.

INTRODUÇÃO

Este estudo traz o relato das experiências de um grupo de estudantes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco (UTFPR-PB) numa disciplina extensionista no curso de Bacharelado em Administração. Particularmente, nesta disciplina utilizou-se a metodologia do Design Thinking (DT) para realizar diagnóstico organizacional e a construção de orientações e sugestões de melhoria para uma organização do terceiro setor.

Este trabalho se justifica pelos seguintes motivos: Primeiro, é advogado por um grupo de pesquisadores sobre as limitações de implantação e/ou domínio de ferramentas de gestão (custos, processos, qualidade, contábil, etc.) em organizações brasileiras (Ex: Da Cruz Rodrigues, Da Cruz Rodrigues, Farias, 2020;



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

Fernandes, Bitencourt e Comini, 2021; etc.). Mais especificamente, existem estudos que apresentam evidências que esta limitação também é encontrada em organizações do terceiro setor (Ex: Heckert e Silva, 2008; Ramos et al., 2020; Aragão e De Carvalho, 2021; Celegatti et al., 2021; Innocenti e Gasparetto, 2021; Costa, 2022; etc.). Por fim, é evidenciado por um corpo de estudos sobre a desestruturação e precariedade de gestão em organizações do terceiro setor é histórico e inclusive ocorreram retrocessos ao longo do tempo (Ex: Silva, 2010; etc.).

Segundo, este trabalho se justifica pela sua importância didático-pedagógica. A proposição da disciplina é capacitar estudantes do curso de Bacharelado em Administração para a prática de ferramentas de diagnóstico gerencial (Dos Santos et al., 2020; Rego Filho et al., 2021), especialmente metodologias inovadoras e mais próximas dos anseios da nova geração de administradores como o DT (Reche e Janissek-Muniz, 2018). A disciplina, com caráter extensionista, se torna uma oportunidade para a aproximação da academia (Universidade) com as organizações do terceiro setor, na construção de projetos correlatos da área de administração (empreendedorismo social, planejamento estratégico, diagnóstico organizacional, posicionamento de marca e etc.) (Ex: Kuzma, Silva e Velozo, 2015; Pereira et al., 2019; Da Silva e Boing, 2021; Da Silva Rossato, 2024; etc.). Ademais, a implantação desta disciplina é uma de várias iniciativas do curso de Bacharelado em Administração da UTFPR-PB para a curricularização da extensão universitária. A obrigatoriedade da curricularização da extensão universitária está prevista no Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 (BRASIL, 2015) e por uma resolução interna. Entre 2018 e 2022, o curso incorporou atividades de extensão obrigatórias a sua nova Matriz Curricular, por meio da criação de Unidades Curriculares Extensionistas. Essa experiência proporcionou o pioneirismo na curricularização da extensão entre os cursos de Administração de instituições federais no sul do Brasil, antes mesmo de serem homologadas as novas Diretrizes Curriculares pelo CNE em 2020.

Desta forma, a curricularização da extensão universitária deve ser incluída como parte indissociável do ensino e da pesquisa (Gadotti, 2017), sendo uma prática voltada ao reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições (Miguel, 2023), assim como a legitimação do saber acadêmico na direção das demandas sociais, tornando-os aplicado e buscando sua validação (Coelho, 2015). Portanto, “uma universidade sintonizada com as necessidades do desenvolvimento humano, social, científico, cultural e sustentável consolida a sua função social (...) e fomenta maior integração entre a universidade e a comunidade” (Miguel, 2023, p. 18).

Terceiro, ainda é pouco divulgada as ações de extensão universitária que procuraram implementar ferramentas de gestão para auxiliar a estruturação administrativa de organizações do terceiro setor, com algumas exceções (Ex: Rocha et al., 2019; Ribeiro et al., 2020, etc.). Ademais, de forma mais específica, há uma



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

escassez de estudos que buscam descrever o processo de implantação da metodologia DT para ações na área de gestão do terceiro setor.

Logo, a partir dessas justificativas, é objetivo deste estudo descrever a aplicação do DT na atividade curricular de extensão Projeto Gestão Empresarial do Curso de Administração em uma organização do terceiro setor do sudoeste do Paraná.

Por fim, para execução deste estudo, o artigo está estruturado da seguinte maneira: Na primeira seção é abordada a introdução. Na segunda seção é realizada uma revisão teórica acerca do terceiro setor, metodologias ativas (MA), DT e ferramentas de consultoria e diagnóstico organizacional. Na terceira seção é apresentada a estratégia metodológica. Por fim, na quarta e quinta seção são apresentados os resultados e as considerações finais.

REVISÃO TEÓRICA

O quadro teórico deste estudo toma como referência os conceitos e proposições de MA de ensino-aprendizagem, mais especificamente, o DT e Extensão no Ensino Superior.

DESIGN THINKING COMO METODOLOGIA ATIVA

A adoção de metodologias que promovem o comportamento ativo e autônomo do estudante não é um fenômeno recente. Mesmo assim, é recente o esforço brasileiro para sua adoção e estudo no ensino superior (Spezia e Lopes de Souza, 2024; Debal, 2020), em especial nos cursos de Administração (Puccinelli, Kassab e Ramos, 2021) e, mais especificamente, quando se estuda o *design thinking* (DT) como metodologia adotada (Falcão, 2017).

Metodologias ativas de ensino-aprendizagem são percebidas pela comunidade acadêmica como um conjunto de diferentes práticas pedagógicas que promovem interação significativa entre a orientação docente, o estudo dos conteúdos e a investigação do estudante, as discussões, testes e práticas individuais ou coletivas aplicando as teorias em contextos que engajam o estudante a agir autonomamente. Comumente as metodologias ativas (MA) apresentam um deslocamento da atenção docente durante o planejamento didático pedagógico, antes focando no ensino para se concentrar em estratégias de aprendizagem (Berbel, 2011; Diesel, Santos Baldez, Neumann Martins, 2017).

Diesel et al. (2017) perceberam que: (a) o estudante é o centro do processo de aprendizagem e é preciso pensar o fluxo formativo a partir das suas capacidades e percepções de mundo; (b) conseqüentemente, é preciso estimular o comportamento autônomo do estudante, concedendo a ele condições de expressar-se e experimentar suas ideias, comparando-as com as de seus colegas e com os conhecimentos formais, tendo clareza sobre os resultados esperados da



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

ação autônoma; (c) esse comportamento será estimulado com a problematização dos conteúdos a partir de situações reais ou simuladas, nas quais os estudantes precisam realizar tarefas que exigem processos mentais mais complexos como análise, síntese, dedução, e generalização; (d) os resultados dessas tarefas são potencializados pela interação com colegas, docentes e a comunidade; (e) para tanto, o docente precisa entender que o foco da sua atuação e o seu papel mudam. O seu foco muda dos conteúdos para como o estudante aprende e se desenvolve. Conseqüentemente, seu papel passa a ser de planejador, orientador e facilitador do comportamento autônomo do estudante; (e) todos estes elementos exigem que docentes e estudantes se envolvam e se comprometam com as mudanças necessárias das rotinas em sala e extraclasse, inovando a proposta educacional.

O DT pode ser entendido inicialmente como uma abordagem para lidar com situações-problemas ou desafios da realidade, de forma criativa, com foco no ser humano, e na qual os atores envolvidos nem sempre possuem todo conhecimento necessário para resolvê-los (Brown, 2020; Filatro e Cavalcanti, 2017). Também pode ser entendido como uma metodologia ou um conjunto de técnicas inovadoras na resolução criativa de desafios organizacionais, desenvolvimento de produtos, melhoria de processos e condução de projetos (Filatro e Cavalcanti, 2017; Reche e Janissek-Muniz, 2018).

As pessoas envolvidas, chamadas de designers, precisam entender que atuarão em três espaços sobrepostos de interação para inovação: um espaço destinado à inspirar, dar significado para a sua atuação; um espaço para a construção criativa, isto é, a ideação e; um espaço para aplicação prática, ou implementação das soluções propostas.

É interessante observar que o processo percorrido pelos designers nestes espaços pode ser considerado o próprio resultado perseguido (Brown, 2020). Neste processo, os estudantes assumem o papel de designers, são protagonistas e interagem com a situação-problema nestes três espaços propostos, com e para as pessoas que serão atendidas pela solução proposta. Por conta disso, ele pode ser considerado como uma metodologia de aprendizagem ativa (De Oliveira, 2014; Filatro e Cavalcanti, 2017).

Existem três pilares que orientam os processos de design e que podem apoiar ativamente a aprendizagem: a empatia (diálogo, troca de experiências e imersão na realidade das pessoas); colaboração (somatório e união de ideias com fins de encontrar um ponto de interseção prático) e experimentação (momento em que os atores envolvidos modelam e testam soluções para as demandas). O estudante torna-se o protagonista, imergindo em um contexto socioeconômico para atuar criativamente em demandas sociais (De Oliveira, 2014; Silva e Cunha, 2022).

Ao adaptar a abordagem do DT para a educação, Filatro e Cavalcanti (2017) propõem quatro momentos para o desenvolvimento do DT em processos de



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

aprendizagem: compreender o problema, projetar soluções, prototipar e implantar a melhor opção. Associando estes momentos com as atividades de design centrado nas pessoas propostas por Tim Brown (2020), as autoras estabelecem cinco etapas de trabalho de design em situações que promovam o aprendizado a partir da solução de problemas reais ou simulados.

A escuta empática, a definição da demanda, a ideação e a prototipação de soluções são quatro etapas que, comumente, ocorrem em ciclos recursivos de divergência (ampliação do escopo de análise para geração de opções) e convergência (negociação e escolha da alternativa desejável, viável e realizável). De forma semelhante a prototipação e a testagem das soluções podem ocorrer de forma recursiva e em espiral, até que designers e demandantes se deem por satisfeitos (Filatro e Cavalcanti, 2017).

A abordagem do DT pode então servir como uma ferramenta de diagnóstico organizacional. Ou seja, o DT auxilia na (i) Identificação de Padrões e Problemas com o desenvolvimento de ideias intuitivas (Brown 2020); (ii) Compreensão da Experiências do Consumidor e entender como o consumidor vivencia a marca, produto ou serviços (Reche e Janissek-Muniz, 2018); (iii) Geração de Soluções inovadoras e criativas (Ambrose e Harris, 2011). Estas iniciativas da utilização do DT enquanto ferramenta de gestão podem ser aplicadas em diferentes áreas administrativas, como: (i) Marketing (Ex: Blum e Danilevicz, 2021; Garcia, Botura Junior e Silva, 2023); (ii) Gestão de Pessoas (Ex: Santana e Zancul, 2022; Camboim e Bitencourt, 2024); ((iii) Gestão de Projetos (Ex: Borba et al, 2020; (iv) Gestão Financeira; (v) Gestão de Produção e Logística (Ex: Marchetto e Silva, 2015; Pinto e Siqueira, 2020).

EXTENSÃO NO ENSINO SUPERIOR

A extensão surge como um instrumento utilizado pelas universidades para a efetivação do seu compromisso social, buscando difundir o conhecimento acadêmico com a comunidade externa, atendendo aos seus anseios e integrando a universidade com a sociedade (Silva, 2020). A universidade, além da construção e socialização de conhecimentos, interfere no sistema de relações sociais, contribuindo para a transformação das formas de ver, compreender e produzir visões de mundo, projetando novas formas de atuação na sociedade (Miguel, 2023).

A partir da publicação da Resolução CNE/CES nº 7 de 2018 (BRASIL, 2018), que estabelece as diretrizes para a curricularização da extensão na educação superior brasileira, as Instituições de Ensino Superior (IES) começaram um processo de mobilização para o atendimento dessas diretrizes, fazendo com que a extensão universitária se fortalecesse como um pilar fundamental da educação superior, alinhando a formação acadêmica às necessidades sociais. O ensino superior é responsável pela maior parte da produção, sistematização e difusão do



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

conhecimento, na pesquisa, na inovação tecnológica e na relação com a sociedade, principalmente por meio da extensão (Silva, 2020).

Ao mesmo tempo em que busca respostas para as demandas da sociedade, a extensão universitária coloca a qualidade da formação acadêmica como ponto central ao lado da pesquisa científica e do ensino (Silva, Vieira e Tambosi Filho, 2024). A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é garantida quando os espaços da sala de aula são alargados e a sociedade (extensão) começa a fazer parte do processo de aprendizagem, impactando no processo de formação de pessoas (ensino) e na produção do conhecimento (pesquisa) (Silva, Vieira e Tambosi Filho, 2024). A extensão universitária consiste em um processo de busca de transformação das formas de compreender e projetar ações no âmbito do fazer acadêmico e científico, incluindo a reflexão sobre a construção e socialização do conhecimento, tendo em vista suas implicações no contexto das relações sociais (Miguel, 2023).

A extensão no ensino superior se apresenta assim como uma ferramenta importante para a democratização da Universidade e dos saberes que nela são produzidos (Silva, 2020), buscando promover a legitimação do saber acadêmico na direção das demandas sociais, tornando-o aplicado (Coelho, 2015), e promovendo transformações não só na comunidade externa, mas também na interna nos processos de gestão e concepção educacional dos docentes e estudantes (Silva, Vieira e Tambosi Filho, 2024).

No âmbito da Administração, a formação acadêmica necessita cada vez mais integrar as experiências práticas com as teóricas, garantindo que os estudantes desenvolvam as competências necessárias para suprir as novas exigências do mercado de trabalho e as demandas sociais. As transformações na sociedade têm exigido das organizações uma atuação global e regional responsável e comprometida com o seu entorno, necessitando desse perfil profissional capacitado para atuar nesse novo cenário (Silva, Vieira e Tambosi Filho, 2024).

A extensão universitária na área da Administração busca fortalecer esse papel na qualificação profissional, sob um olhar que integre os saberes técnicos e humanistas para além da visão especialista (Loebel, Gandolf, Medeiros e Valadão, 2015), tratando de temas transversais e explorando problemas sociais, econômicos, políticos e culturais, buscando estimular a conscientização do aluno em relação ao seu entorno (Oliveira, Montenegro e Heber, 2020).

Particularmente a literatura sobre a extensão universitária da área de Administração em conjunto com instituições do terceiro setor tem crescido ao longo dos anos. A extensão universitária tem o potencial de fortalecer as organizações de terceiro setor, especialmente o marketing social e a imagem institucional (Kuzma et al., 2015), o empreendedorismo social, sensibilização da comunidade local e criação de fontes de renda alternativas (Silva e Boing, 2021) e a inovação social (Rossato et



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

al., 2024). Os autores concordam que a extensão universitária em parceria com as instituições do terceiro setor traz benefícios para as universidades, para os estudantes e para as próprias organizações do terceiro setor.

Pode-se afirmar que, dentre os benefícios para a Universidade, a literatura considera: (i) o fortalecimento de imagem e relevância social, permitindo a conexão da Universidade com a sociedade em busca por soluções de problemas sociais; (ii) o aprimoramento e enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem pela aplicação de conhecimentos em situações reais, e; (iii) a formação de cidadãos mais conscientes e engajados, capazes de atuar como agentes de transformação. Dentre os benefícios para os estudantes, entende-se que estes se beneficiam com: (i) o desenvolvimento de habilidades práticas e competências profissionais, como por exemplo, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e liderança; (ii) a ampliação da visão de mundo e sensibilização para causas sociais, e; (iii) a melhoria da autoestima e do senso de propósito. Por fim, as organizações do terceiro setor se beneficiam com: (i) o acesso a expertise e recursos da universidade em diferentes áreas como gestão, marketing, comunicação, tecnologia e educação; assim como por recursos físicos; (ii) o fortalecimento da gestão interna e da capacidade de ação, e; (iii) aumento da visibilidade da instituição na comunidade, ampliando o número de voluntários, doadores e parceiros.

De forma mais específica, outros autores apresentam evidências de como ocorreu a implantação de ferramentas de gestão específicas de ações de extensão universitária em organizações do terceiro setor. Essas ferramentas de gestão auxiliam na organização, planejamento, controle e tomada de decisão. As ferramentas de gestão mais empregadas são: 5W2H (What, Why, Where, When, Who, How, How Much), Sistemas de Gestão da Qualidade e Plano de Marketing (Ribeiro et al., 2020), Gestão financeira (gestão de custos e fluxo de caixa) e diagnóstico organizacional para elaboração de planos de ação e a implementação de melhorias (Rocha et al., 2019).

Por fim, ainda é incipiente os relatos da utilização do DT enquanto ferramenta de gestão em organizações do terceiro setor. Encontra-se iniciativas com relatos em TCCs (Magalhães, 2016; Oliveira, 2017) e artigo (Souza et al., 2019). Os autores concordam que o DT se mostra uma ferramenta valiosa, com uma abordagem centrada no ser humano para a resolução de problemas e desenvolvimento de soluções inovadoras. A ferramenta permite: (i) uma compreensão profunda das necessidades, com ênfase na empatia e imersão, compreendendo o contexto social, cultural e emocional dos indivíduos impactados pelos projetos; (ii) fomento à inovação e criatividade, promovendo a colaboração entre equipes multidisciplinares e participação dos beneficiários no processo de criação. A utilização de ferramentas como o brainstorming, prototipagem e testes incentivam a experimentação e a busca por soluções fora do convencional, com real potencial para criação de projetos



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

impactantes e transformadores; (iii) melhoria da gestão e dos processos, enfatizando a eficiência e a sustentabilidade por meio da identificação de gargalos, otimização de fluxos de trabalho e na criação de soluções para problemas de gestão; (iv) aumento do impacto social e duradouro, por meio do envolvimento da comunidade no processo de design, contribuindo para a sustentabilidade e o empoderamento dos indivíduos. Contudo, os autores relatam que a implantação do DT sobre com algumas dificuldades, como: (i) Resistência à mudança, principalmente das organizações mais tradicionais; (ii) a limitação de recursos, uma vez que a metodologia demanda tempo, investimento e expertise, e; (iii) adaptação da metodologia à realidade específica de cada organização e seus desafios particulares.

Para entender como ocorreu a aplicação do DT na atividade de extensão, na seção seguinte é detalhado o método utilizado neste estudo.

METODOLOGIA

Por se tratar de um relato sobre a atividade dos estudantes em uma unidade curricular extensionista – vinculada ao projeto de extensão Gestão Empresarial do curso de Administração – o estudo foi conduzido por uma abordagem qualitativa e longitudinal, utilizando a observação participativa, revisão de documentos e entrevistas como principais fontes de dados e a análise de conteúdos como principal técnica para obtenção dos resultados (Creswell, 2014).

A observação analisou como os estudantes e gestores desenvolveram a empatia, colaboração e experimentação ao longo da aplicação das etapas do DT na organização social (OS) e em sala de aula. Os documentos analisados foram os relatórios produzidos pelos estudantes (designers) e que serviram como avaliação individual e coletiva dos participantes. Estes relatórios registraram as teorias e práticas da Administração utilizadas para diagnóstico da gestão da OS atendida. As entrevistas com os estudantes ocorreram no início de cada etapa do DT, para verificar como eles apreenderam a abordagem e organizaram sua atuação junto à OS. As entrevistas com os gestores ocorreram após as entregas dos relatórios, para confirmar as descobertas das observações e análise de documentos, além de verificar a satisfação com o atendimento dos estudantes.

Como proposto por Creswell (2014) a pesquisa partiu de uma análise inicial exploratória do campo (indutiva), em seguida, confrontou as características da aplicação à luz das teorias que orientaram o investigador (dedução). Em função da característica investigativa do DT, a coleta e análise de dados ocorreram em ciclos de indução e dedução, no mesmo ritmo e tempos em que ocorreram os momentos de divergência e convergência das etapas do DT percorridas pelos estudantes: Escuta empática; Definição da demanda; Ideação de soluções; Prototipação e Testes das soluções propostas (Filatro e Cavalcanti, 2017). Cada uma destas etapas



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

é apresentada e detalhada no capítulo de análise dos resultados. Semanalmente os pesquisadores reuniram-se para analisar os dados coletados e verificar as contribuições do DT enquanto abordagem metodológica para: (a) aplicação dos conhecimentos de Administração em um contexto real; (b) engajamento dos estudantes em uma atividade de extensão complexa e significativa.

O lócus do estudo envolve a unidade curricular obrigatória Diagnóstico Organizacional e o projeto de extensão Gestão Empresarial vinculados ao Curso de Administração da UTFPR – Pato Branco. O objetivo da unidade curricular e do projeto é a aplicação prática dos conteúdos apreendidos pelos estudantes até o sétimo período do curso. Por isso, o lócus se estende à organização do terceiro setor atendida pelos estudantes durante o primeiro semestre de 2024. O projeto Gestão Empresarial atua desde 2018 com organizações da região de Pato Branco, sudoeste do Paraná e, em 2020 foi vinculado à matriz curricular do curso com a inclusão da unidade curricular de extensão semestral e obrigatória no sétimo período do curso. Nesse novo formato o projeto passou a envolver estudantes matriculados em Diagnóstico Organizacional e bolsistas de outros cursos. A unidade curricular e o projeto juntos contribuem para atender a carga horária mínima de extensão exigida pelo MEC, além de servirem como metodologia de verificação do desenvolvimento da quarta competência profissional do curso.

Em 2022 os coordenadores do Gestão Empresarial decidiram atender organizações sociais da região sudoeste do Paraná e em 2023 introduziram o DT como MA de ensino-aprendizagem. A organização atendida em 2024 acolhe pessoas em situação de vulnerabilidade (homens em tratamento de dependência química). É referência no acolhimento e tratamento terapêutico na região sudoeste do Paraná, atuando em três municípios da região. Em Pato Branco, estão em uma chácara de 36 mil metros quadrados, com três casas de acolhimento e capacidade para mais de 60 pessoas.

A geração de receitas para manutenção do espaço e das atividades terapêuticas, advém de doações, realização de retiros religiosos, produção e comercialização panificados e, mais recentemente, estão se organizando para comercialização de morangos e sabão. Raramente surgem interessados em terceirizar alguns serviços de marcenaria ou adquirir verduras e legumes cultivados em uma horta própria. Todas as atividades terapêuticas ou de comercialização são realizadas pelos acolhidos, sob a orientação de especialistas voluntários. A OS possui uma equipe enxuta de gestores (três) e funcionários (três), alguns deles inclusive, são ex-acolhidos. Em negociação inicial entre gestores e coordenadores do Gestão Empresarial, foi definido como foco de atuação a unidade de Pato Branco e como objetivo inicial diagnosticar oportunidades de melhoria e inovação das atividades terapêuticas e de geração de renda.

Paralelamente às definições do escopo do Gestão Empresarial, os estudantes



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

participaram de uma oficina de introdução à lógica do DT. A partir desse momento o estudo teve início com as observações de campo e revisão de relatórios produzidos em cada momento ou módulo do DT.

Na Escuta empática, os pesquisadores acompanharam a realização de visitas, observações, registros fotográficos, entrevistas com os gestores e acolhidos da OS. Quiadas por roteiros semiestruturados, as entrevistas visaram identificar rotinas e processos internos e externos operacionais, de gestão de pessoas e/ou financeira, estudo do modelo de negócio das atividades da padaria, horta, morango, marcenaria, produção de sabão, atividades culturais e de turismo, estudo da administração geral e do espaço físico da organização. Foram revisadas transcrições e registros para entender como os designers conduziram as atividades.

Foram acompanhadas as reuniões entre os designers, docentes e gestores da OS para a definição das demandas desejáveis, viáveis e realizáveis, observando a postura e o domínio de conteúdo dos estudantes. Já na Ideação os pesquisadores acompanharam a escolha das técnicas de geração e definição das alternativas de solução, assim como, a apresentação e negociação das prioridades com os gestores para atuar sobre as demandas definidas.

A partir da aprovação dos gestores da OS, os pesquisadores acompanharam os designers na Prototipação das soluções, divididos em equipes eles discutiam propostas com os docentes da Diagnóstico Organizacional, com docentes de outras unidades curriculares, especialistas externos, até a aprovação dos gestores da OS. Os Testes foram realizados e resumidos em um relatório final entregue aos docentes e aos gestores da OS. No capítulo seguinte são detalhadas as atividades realizadas em cada etapa do DT pelos estudantes e gestores da organização atendida.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em 2022, os coordenadores do projeto Gestão Empresarial decidiram direcionar o trabalho de orientação às Organizações Sociais do sudoeste do Paraná, buscando soluções para: (a) as fragilidades nos processos decisórios (que ocorrem de forma intuitiva, ou por tentativa e erro); (b) a gestão de pessoas (dependência dos voluntários, nem sempre capacitados competências e habilidades adequadas para desempenhar as funções necessárias); (c) geração de receita; (d) relacionamento com a comunidade e potenciais apoiadores (falta de um plano de marketing); (e) gerenciamento dos processos internos, promovendo a autonomia dos gestores na condução da instituição.

Em 2024, as atividades de orientação do GE foram realizadas em uma OS do Sudoeste do Estado do Paraná que atende pessoas em situação de vulnerabilidade (homens em tratamento de dependência química). Usando a metodologia de DT, desenvolveu-se atividades conduzidas pelos vinte seis estudantes e tutorada pelos três professores, nas etapas de escuta empática, definição da demanda, ideação,



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

prototipação de soluções e testagem.

Vale ressaltar, que todo o processo é baseado na ideia de imersão, e o envolvimento de toda a equipe executora com os gestores da OS, é uma condição para que os resultados possam estar alinhados às demandas e que seja de fácil reprodução. Em cada uma das etapas do DT, a turma do sétimo período tinha autonomia para definir, implementar e testar quais seriam as ferramentas aplicadas e divisão das equipes de trabalho. Ao final de cada etapa, era realizado uma apresentação parcial para os docentes e gestores, e uma apresentação final e entrega de um relatório compilando todas as etapas e resultados identificados, que foi entregue à organização.

Dessa forma, o primeiro passo foi estabelecer uma relação de confiança com os gestores da OS, realizando uma visita, para que a turma de estudantes descrevesse o projeto GE e lógica das etapas do DT. Bem como a definição da líder seria a ligação entre a equipe executora e a organização.

Posteriormente, iniciou-se a escuta empática, com entrevistas com questionários semi estruturados direcionados para cada uma das atividades produtivas/terapêuticas (padaria, horta, morango, marcenaria, produção de sabão, das atividades culturais e de turismo, estudo da administração geral e do espaço físico da organização), visitas para observações e registros fotográficos. Com isso, foi possível realizar um mapeamento da situação dos fatores ambientais e de stakeholders de forma colaborativa. Considerando essas informações, a equipe dos estudantes entendeu que os principais problemas, que afetam as atividades, estavam ligados à pessoas (dificuldade de desempenhar as funções necessárias com diretoria, voluntários, funcionários e acolhidos) e direcionamento (tomada de decisão sobre o futuro da atividade, isto é, finalidade comercial, servir de tratamento terapêutico ou parar a atividade).

Todas as informações coletadas foram organizadas em uma ferramenta de consultoria chamada Cubo de Stern (Schoettl e Stern, 2018) para que fosse possível a identificação e priorizar as possíveis causas dos problemas levantados, atendendo assim a etapa de definição do problema. Essas causas priorizadas e validadas pelos gestores, alimentam as próximas etapas do DT. O Cubo de Stern permite classificar as causas conforme quatro critérios (a urgência em tratar, a importância da causa, o poder de ação e a capacidade de encontrar soluções).

Foram identificadas 14 causas nas atividades produtivas ou terapêuticas, dentre as quais cita-se: (a) alto custo da infraestrutura (atividades da marcenaria e sabão); (b) falta de regulamentações (marcenaria e sabão); (c) marketing sem foco no produto (geral); (d) sistema inconsistente e falhas no suporte (padaria); (e) vídeo institucional com baixa qualidade de pixels (cultura/turismo); (f) limitação dos canais de distribuição dos produtos (padaria); (g) falta de espaço desejado para a produção (horta); (h) perda de produtos pelo terreno verter água (horta); (i) processos



REVISTA CAPIM DOURADO

Diálogos em Extensão

ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

desestruturados (marketing, geral e pessoas); (j) desorganização dos ambientes (geral); (k) liderança escolhida de maneira informal (geral); (l) falta de pertencimento e alinhamento com a causa (cultura/turismo); (m) ausência de mão de obra (geral) e; (n) alto risco do processo (marcenaria).

Dentre estas, foi possível estabelecer um ranking com as quatro causas principais e destas destacar os principais problemas, sendo elas: 1º: Processos desestruturados (é necessário estruturar os seus processos em 3 áreas, sendo elas: Administração Geral; Marketing e Recursos Humanos); 2º: Marketing sem foco no produto (o que é desenvolvido no Instagram está voltado somente ao acolhimento, sem foco e divulgação dos produtos fabricados pela instituição e não há um identidade visual); 3º: Desorganização dos ambientes (dificuldades para aplicar o 5'S e fazer com que os acolhidos compreendam o processo e sua importância); 4º: Limitação dos canais de distribuição dos produtos (venda é feita somente porta a porta, falta de um ponto de comercialização ou um canal digital, isso limita o potencial das vendas e o cliente não tem conhecimento do local de compra do produto).

Uma vez listadas as principais causas, os gestores/diretores da OS aprovaram as prioridades de atuação, e a classificação das atividades em: comercial (padaria, turismo e morangos) e terapêuticas (marcenaria, sabão e horta).

Logo que as causas e problemas foram delimitados, houve então a etapa de ideação, como é momento de geração de ideias, a ferramenta que iniciou esta fase foi o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou de causa e efeito, que proporciona o mapeamento das possíveis causas de um problema específico ou de um efeito observado. Para operacionalização da ferramenta, utilizou-se a divisão da turma em equipes para mapear as quatro causas definidas, facilitando a compreensão dos problemas.

Assim, elencou-se como as principais causas para processos desestruturados: Gestão e Administração (não possuem um Procedimento Operacional Padrão - POP); o sistema software de gestão é inconsistente com a demanda da organização); Gestão de Pessoas (dificuldade de relacionar os acolhidos e sensação de pertencer à causa; falta de mão de obra especializada); produção da padaria (sistema software de gestão de estoque inconsistente; falta de um POP; centralização de conhecimento dos processos); produção de morango (mão de obra não especializada; falta de um POP).

Para o Marketing sem foco, os estudantes definiram as causas: estratégia de marketing indefinida/não compreensão do público-alvo para as atividades comerciais e institucional (acolhimento); a divulgação da instituição/produtos era realizado por uma empresa de São Paulo, dificultando a relação direta e eficaz para produção de conteúdos originais com rapidez); inconsistência de postagens nas mídias sociais; qualificação da mão de obra (acolhido era responsável pelo marketing).



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

Referente às limitações dos canais de distribuição, os estudantes identificaram: gôndolas das bolachas limitadas; pouca mão de obra especializada; limitação de produção para abastecer os pontos de venda; influência das condições climáticas nas vendas; influência das condições climáticas na produção; logística de entregas é de responsabilidade da OS, sendo pouco ágil; vendas em locais limitados; poucos pontos físicos de vendas; método de venda limitado ao porta a porta; estoque afastado dos pontos de vendas.

Em relação à desorganização dos ambientes, foi verificada as seguintes causas: a ambientação dos acolhidos é despadronizada; as lideranças são informais; marcenaria necessita de EPI's e supervisão; necessidade de padronização dos processos e documentação das especificações técnicas de segurança.

Após a realização dos diagramas de Ishikawa, os estudantes utilizaram a ferramenta de brainstorming, para utilizar de forma aprofundada e colaborativa as diferentes perspectivas e vivências dos participantes para definir soluções. A dinâmica de operacionalização foi semelhante à usada anteriormente, cada uma das quatro equipes ficou com um problema e geraram o máximo de ideias possíveis para resolvê-lo. E, posteriormente, foi apresentado a todos os estudantes e registrado em *flipchart* para visualizar o volume de possibilidades elencadas. Com essa apresentação das informações foi realizada uma reunião com os gestores da OS para que definissem dentre as opções propostas, aquelas que teriam mais importância e prioridade na instituição.

Para apoiar a decisão e definir o plano de ação, foi utilizado novamente a ferramenta do Cubo de Stern, em que os gestores individualmente pontuaram as causas com a escala de 0 a 3 e definiram as prioridades.

Devido ao tempo para realização das ações, optou-se por não atender a princípio a elaboração de um vídeo institucional e programa de recompensas. Definindo como soluções a serem trabalhadas: construção de um Instrumento de Trabalho/ Procedimento Operacional Padrão; Integração/ ambientação; Elaboração de um plano de marketing; Proposta para implementação do 5S e procedimentos de segurança.

A partir dessa definição, foi possível iniciar a etapa de prototipação, em que os estudantes utilizaram a lógica das soluções para se dividirem em cinco equipes, e teriam autonomia para definir qual atividade comercial (padaria, turismo e morangos) ou terapêuticas (marcenaria, sabão e horta), seria utilizada como modelo. Destacando, que os protótipos foram desenvolvidos de forma que pudessem ser reproduzidos em qualquer atividade.

Quadro 1: Prioridades das causas da ideação obtidas pelo Cubo de Stern da OS

Causas	Soluções	Critérios ⁶						
		PRI	EFI	FACI	ACE	Decisão gestor 1	Decisão gestor 2	Definição /Média
Limitação dos canais de distribuição	Explorar novas canais (online)	2	3	2	2	9	7	8
	Participação nas feiras do produtor	2	1	2	3	8	9	8,5
	Desenvolvimento da logística	3	2	2	2	9	7	8,0
	Pesquisa de mercado	1	3	3	3	10	7	8,5
Processos desestruturados	Construção de um Instrumento de Trabalho/ Procedimento Operacional Padrão	3	3	2	2	10	10	10,0
	Estruturação e desenho dos processos de treinamento e de liderança	2	3	2	2	9	8	8,5
	Integração/ ambientação	3	3	2	2	10	10	10,0
Marketing sem foco no produto	Elaboração de um novo vídeo institucional	3	3	2	3	11	9	10,0
	Elaboração de um plano de marketing	2	3	2	3	10	10	10,0
Ambientes desorganizados	Implementação do 5S	3	3	2	2	10	10	10,0
	Definir responsáveis pelos ambientes	3	3	2	2	10	10	10,0
	Estabelecer normas de segurança	3	3	2	2	10	8	9,0
	Programa de recompensas	3	3	3	3	12	8	10,0

Fonte: Dados da atividade de extensão, 2024.

A primeira equipe realizou a prototipagem dos procedimentos de segurança e definiu a marcenaria como unidade de análise. Foi criado um documento em que foi registrado um passo a passo com quatro etapas: a) preparação (vestir os EPI's, verificar e inspecionar os equipamentos), b) planejamento (verificação do projeto); c) produção (cuidado ao manusear os equipamentos de forma correta); e, d) limpeza (limpar e organizar o ambiente de trabalho).

A segunda equipe trabalhou com o POP, com foco na padaria, mais

⁶ critérios foram: PRI - Prioridade (essa solução deve ser implementada de modo prioritário? 0 = Nenhuma prioridade, 1 = Não mais prioritário que outros, 2 = Prioridade preferencial e 3 = Prioridade total); EFI - Eficácia (essa solução/ação parece eficaz para a resolução do problema apresentado? 0 = eficácia insignificante, 1 = Alguma eficácia, 2 = Grande eficácia e 3= Eficácia capital); FACI - Facilidade de implementação (Como a ideia pode ser implementada (problemas técnicos, materiais e financeiros)? 0 = dificuldades cruciais de implementação, 1 = sérias dificuldades de implementação, 2 = algumas dificuldades de implementação, mas facilmente contornáveis, 3 = facilidade de implementação (nenhuma dificuldade); ACE - Aceitação dos acolhidos (De que modo os acolhidos interessados aceitarão a ideia? 0 = a ideia será repelida pelos acolhidos (espera-se grande resistência), 1 = a ideia não terá boa aceitação, 2 = a ideia será aceita com alguma relutância, 3 = a ideia será aceita imediatamente, sem nenhuma hesitação).

especificamente a bolacha de fubá. O gestor responsável por essa atividade, realizou um descritivo do passo a passo da produção e enviou fotos do processo para auxiliar na construção do documento. Com essas informações, e utilizando o modelo disponibilizado por um dos integrantes da equipe adaptado para OS, construiu-se um documento com: definição de termos, benefícios esperados, materiais necessários e procedimentos considerando o passo a passo, que inicia com a separação dos ingredientes até o armazenamento final das bolachas. Cada fase do processo foi descrita com critérios de avaliação específicos para assegurar a qualidade e consistência do produto final.

A terceira equipe trabalhou o 5S, tendo como unidade de análise a administração geral. Essa ferramenta pode gerar uma oportunidade significativa para promover uma cultura de organização e limpeza, essencial para a eficiência operacional e o bem-estar dos acolhidos. Foi proposto um documento informacional com uma história em quadrinhos. Para essa construção foi realizado um levantamento dos resultados, ações, requisitos, avaliação e critério de aprovação de cada senso, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Resultados, ações, requisitos, avaliação e critério de aprovação dos 5S

5S	Resultados	Ações
1º classificar (Seiri)	identificação de equipamentos obsoletos ou redundantes, reduzindo a necessidade de espaço de armazenamento.	Identificar todos os itens no setor. Classificar os itens necessários e desnecessários. Eliminar ou realocar itens desnecessários e manter apenas o que é essencial.
2º Organizar (Seiton)	identificação clara de ferramentas ou equipamentos ausentes por meio do gerenciamento visual.	Organizar os itens essenciais para facilitar o acesso e a eficiência.
3º Limpeza (Seiso)	aumento da segurança no local de trabalho e redução de acidentes.	Limpar e manter um espaço de trabalho seguro e organizado.
4º Padronizar (Seiketsu)	integração mais fácil para novos funcionários.	Estabelecer procedimentos consistentes para manter os três primeiros "S"s (Seiri, Seiton, Seiso).
5º Sustentar (Shtsuke)	aumento da moral e do envolvimento dos funcionários.	Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e de propriedade (ownership), em que os colaboradores se sentem responsáveis.
Requisitos (condição): Ter um local de armazenamento de itens necessários; Equipamentos, etiquetas, armários, equipe; Processos de trabalho; Procedimentos de segurança; Organização do local de trabalho.		
Avaliação/mensuração (forma de avaliação): Checklist de acertos e erros; Auditoria em equipe		
Critério aprovação (meta): Atingir 80% de acertos no checklist diário; Atingir 70% de acerto em determinados processos; Reuniões semestrais com todos os envolvidos no processo, como forma de alinhamento.		



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

Fonte: Dados da atividade de extensão, 2024.

A quarta equipe trabalhou a proposta de integração, considerando a chegada de um novo acolhido, sua permanência e ambientação com os demais acolhidos, colaboradores e gestores da OS. Com isso, foi criado um roteiro, destacando-se as partes: a) Boas-vistas e Apresentação da equipe; b) Importância do acolhimento; c) Conhecendo a instituição; d) Conhecendo a rotina; e) Integração com os demais acolhidos; f) Encerramento e celebração.

A quinta equipe de estudantes atuou sobre um protótipo de solução para a comunicação de marketing da OS. Aproveitando que um dos docentes coordenadores do GE também leciona a unidade Estratégia de Marketing no quinto período do curso, foi sugerida à quinta equipe trabalhar em conjunto com os estudantes matriculados em Estratégia de Marketing. Os estudantes foram orientados pela quinta equipe sobre as demandas identificadas e a solução proposta. Em comum acordo com os estudantes do sétimo período, foi definido que o protótipo seria um manual com um conjunto de instruções para fortalecer a presença da organização nas principais mídias tradicionais e digitais, engajar a comunidade e ampliar seu impacto social. Este documento orientou sobre a gestão das principais redes sociais utilizadas pela comunidade regional. Explicou sobre ferramentas de segmentação de mercado e técnicas de marketing de conteúdo. Apresentou também, dicas para uso das mídias tradicionais (rádio, TV e impressos).

Para finalizar as etapas do DT foi realizada a testagem dos protótipos criados. Assim, para validação dos procedimentos de segurança, os estudantes conseguiram doações de equipamentos de EPI 's (Equipamento de Proteção Individual) e uma parceria com um técnico de segurança. Foi realizado um treinamento de duas horas, com vinte participantes da OS. O técnico explicou a utilização de máscaras, óculos e abafador auricular de plug, e destacou a importância da utilização desses equipamentos. Os equipamentos foram doados para utilização na marcenaria, e sugerido um checklist para controle de utilização.

Para o POP, a testagem iniciou com a explicação do conteúdo do POP, para coordenador de produção. Realizou-se o acompanhamento da Produção da bolacha de fubá, observando as etapas do processo, identificando se o documento estava coerente com a realidade. Identificou-se as falhas e correções necessárias nas instruções. Foi realizada as adaptações e nova validação com o coordenador da produção e disponibilizado o documento para a OS.

Para os 5S, foi agendado uma reunião com os gestores, para apresentação do documento com a história em quadrinho. Também foi realizada uma visita ao galpão que abriga o depósito e espaço para produção, e a implementação do programa seria focada principalmente na limpeza e manutenção da organização. Sugeriu-se então que o pré-teste fosse realizado para avaliar a viabilidade do projeto



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

em outras atividades.

Na integração, a testagem também foi realizada em reunião com apresentação da proposta. As ideias foram bem recebidas e serão observadas/adaptadas de acordo com as necessidades dos acolhidos para colocar em prática no dia a dia da instituição.

A validação do protótipo para o marketing foi realizada com um dos diretores da OS e um novo profissional contratado pela OS para atuar nessa área. O profissional revisou o manual entregue pelos estudantes e explicou que as sugestões apresentadas por eles estão alinhada com a estratégia de trabalho adotada por ele. O mesmo profissional se comprometeu em testar as ações propostas e posicionar os gestores da OS sobre os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou descrever a aplicação do DT na atividade curricular de extensão Projeto Gestão Empresarial do Curso de Administração em uma organização do terceiro setor do sudoeste do Paraná.

Desta forma, esta pesquisa obteve alguns resultados empíricos com a sua metodologia. Esses resultados servem de insumo para que a organização consiga planejar novas ações estratégicas e aprimorar suas rotinas de gestão. Os principais resultados da pesquisa foram: (i) A oportunidade de imersão dos estudantes do curso de Bacharelado em Administração da UTFPR-PB no contexto organizacional de uma instituição do terceiro setor, compreendendo seus méritos, limitações, barreiras e dificuldades para implementação e melhoria de processos de gestão operacional, tática e estratégica; (ii) Esta imersão possibilitou, por meio do uso de uma metodologia de consultoria empresarial inovadora - DT - a entrega de um produto contextualizado com a realidade da organização (Filatro e Cavalcanti, 2017; Reche e Janissek-Muniz, 2018; Brown, 2020); (iii) Foi implementada todas as etapas do DT: Escuta Empática, Definição, Ideação, Prototipação e Teste (Filatro e Cavalcanti, 2017; Brown, 2020); (iv) Para consecução das etapas do DT, os estudantes realizaram um estudo aprofundado, discussão e tomada de decisão para utilizar diferentes ferramentas gerenciais para coleta, organização de dados e criação de ideias como: Cubo de Stern, Brainstorming e Diagrama de Ishikawa (Ambrose e Harris, 2011; Schoettl e Stern, 2018); (v) Na etapa de diagnóstico, foi estabelecido um ranking de prioridades a serem estudadas: Processos desestruturados, Marketing sem foco no produto, Desorganização dos ambientes e Limitação dos canais de distribuição dos produtos; (vi) Na etapa de resultados e sugestões foram desenvolvidos protótipos e o teste in loco de diferentes soluções gerenciais e novos produtos: Plano de Marketing (Blum e Danilevicz, 2021; Garcia, Botura Junior e Silva, 2023), Plano de integração, Vídeo Institucional, POP (Marchetto e Silva, 2015; Pinto e Siqueira, 2020), 5S, Normas de segurança



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

(Santana e Zancul, 2022; Camboim e Bitencourt, 2024) e exploração de novos canais de distribuição; (vi) Essas soluções foram aplicadas nas áreas de Turismo, Padaria e Cultivo de Morangos da organização.

Ademais, os achados empíricos deste artigo possibilitam expandir a compreensão sobre o processo, as barreiras e as dificuldades encontradas na implementação, de um lado uma MA do processo de ensino-aprendizagem no contexto de uma disciplina extensionista, e de outro lado a implantação de metodologias de consultoria e diagnóstico organizacional inovadoras no contexto de organizações do terceiro setor. As evidências apresentadas corroboram os argumentos das limitações de maturidade em processos de gestão dentro das organizações de terceiro setor (Ex: Silva, 2010). Particularmente, averigua-se que a organização estudada possui uma maior maturidade em seus processos contábil (Ex: Innocenti e Gasparetto, 2021), governança (Ex: Ramos et al., 2020; Celegatti et al., 2021) e de processos (Ex: Heckert e Silva, 2008) e numa menor escala os seus processos de marketing (Ex: Blum e Danilevicz, 2021; Garcia, Botura Junior e Silva, 2023; Carvalho et al., 2024), gestão de pessoas (Ex: Costa, 2022; Santana e Zancul, 2022; Camboim e Bitencourt, 2024) e segurança no trabalho. A partir destes achados, cria-se aqui insumos para a tomada de decisão gerencial e também para criação/melhoria de políticas públicas para capacitar e expandir a maturidade de gestão de organizações do terceiro setor (Ex: Rocha et al., 2019). Desta forma, estas organizações poderão servir o seu papel social para a comunidade de forma mais assertiva e abrangente (Ex: Kuzma et al., 2015; Silva e Boing, 2021; Rossato et al., 2024).

As evidências também demonstram que MAs possibilitaram um processo didático-pedagógico mais abrangente, estimulando a reflexão crítica sobre a realidade estudada, debates construtivos sobre o papel dos participantes e o trabalho criativo em equipe (Berbel, 2021). A utilização do DT no processo de diagnóstico organizacional se demonstrou uma metodologia que: (i) Estimulou a criatividade e a cooperação dos estudantes e docentes (Jaeger e Locatelli, 2018), criando soluções inovadoras, rompendo com o modelo tradicional de ensino, colocando o estudante como condutor da atividade de extensão e os docentes como orientadores ou mediadores; (ii) Promoveu o engajamento, a retomada dos conteúdos apreendidos em outras unidades curriculares e a busca por novos conteúdos que viabilizassem o atendimento à OS; (iii) Para os docentes envolvidos, a escolha pelo DT viabilizou a convergência entre ensino e extensão para a formação profissional. A aplicação destas metodologias numa disciplina extensionista fortalece a imagem institucional perante a sociedade e legitima a função social da UTFPR-PB (e particularmente do Curso de Bacharelado em Administração) (Miguel, 2023) para o desenvolvimento humano, social, científico, cultural e sustentável. Este tipo de ação fortalece o caráter da curricularização da



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

extensão universitária como parte indissociável do ensino e da pesquisa (Gadotti, 2017).

Contudo, esta pesquisa encontrou diversas limitações na sua concepção e execução: (i) O processo interativo entre docentes-estudantes-gestores foi marcado por muita compreensão e entusiasmo, mas também foi limitado pelas incompatibilidades de estilos de comunicação, disponibilidade e agenda, o que impossibilitou a total saturação dos dados (Da Costa Neto, Moreno e De Oliveira, 2023); (ii) A qualidade da coleta das evidências da pesquisa foram parcialmente afetadas pelas limitações dos instrumentos de coleta (De Sousa Bastos et al., 2023) e pela execução do processo de coleta de dados e entrevistas (Guazi, 2021). Podemos considerar estas limitações como naturais ao processo de amadurecimento dos estudantes de graduação no seu papel enquanto pesquisadores, extensionistas e de consultores (Seabra et al., 2023); (iii) Por questões de tempo e recursos, tanto para a criação do diagnóstico organizacional por parte dos estudantes, como para a implantação das sugestões de melhoria por parte da organização, como para a organização didático-pedagógica dos docentes limitaram a abrangência, os achados e a exequibilidade do projeto.

Portanto, considera-se que existem diferentes possibilidades para trabalhos futuros nesta linha, como: (i) Expansão da execução desta metodologia para outras organizações, tanto de cunho privado (Ex: Dos Santos et al., 2020; Pedrucci e de Magdala Pinto, 2024), público (Ex: Rego Filho et al., 2021; Dos Santos e Silveira, 2022) ou misto (Ex: Souza e De Oliveira, 2022), de diferentes localidades e de diferentes segmentos econômicos; (ii) Esta expansão, se executada especificamente em organizações do terceiro setor, possibilitará a ampliação do corpo de conhecimento acerca da gestão deste tipo particular de organização, compreendendo melhor suas forças, fraquezas, vantagens e barreiras - auxiliando gestores, tomadores de decisão e criadores de políticas públicas a criarem planos mais apropriados para a realidade deste setor (Ex: Ribas et al., 2021); (iii) E também auxiliando pesquisadores da área na compreensão das similaridades e diferenças na forma de realização de consultoria e diagnóstico organizacional com metodologias inovadoras entre os diferentes tipos de organização (privada, pública, mista e do terceiro setor) (Ex: Carvalho, 2021).

REFERÊNCIAS

AMBROSE, G., & HARRIS, P. **Design thinking** (M. Belloli Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2011. ISBN: 9788577807543

ARAGÃO, R. F.; DE CARVALHO, D. E.. Gestão de projetos no terceiro setor angolano: uma análise para 6 ONGS. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 3, p.



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

1-35, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/19549>>. Acesso em: 06 de agosto de 2024.

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências sociais e humanas**, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/0>>. Acesso em: 02 de agosto de 2024.

BLUM, M. O.; DANILEVICZ, Â. de M. F.. Design Thinking e Marketing Digital como aliados estratégicos de microempreendedores: ferramenta gerencial de autoavaliação do nível de desenvolvimento de negócios no mercado online. **Design & tecnologia** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS. Vol. 9, n. 23 (2021), p. 38-55, 2021. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/254328>>. Acesso em: 07 de agosto de 2024

BORBA, M. da C. et al. Identificando práticas de gerenciamento de projetos em organizações inovadoras: uma revisão sistemática. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 8, n. 1, p. 97-108, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/17161>>. Acesso em: 11 de agosto de 2024.

BRASIL. Ministério da Educação Conselho Nacional da Educação Câmara de Educação Superior. Resolução Nº7 de 18 de Dezembro de 2018. Brasília: MEC, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104251-rces007-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. Brasília, DF: Inep, 2015. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/plano-nacional-de-educacao/plano-nacional-de-educacao-pne-2014-2024-linha-de-base>>. Acesso em: 10 de junho de 2024.

BROWN, T. **Design Thinking – Edição Comemorativa 10 anos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. ISBN 9788550814377.

CAMBOIM, J. C. V. S.; BITENCOURT, B. M.. Design thinking e gestão de pessoas



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

contribuição do método para a construção de objetivos estratégicos nas organizações públicas. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 27, n. 3, p. 141-154, 2024. Disponível em: <<https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/2080>>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

CARVALHO, D. M. W. et al. Planejamento de marketing para organizações do terceiro setor na área da saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 24, n. 6, p. e16213-e16213, 2024. Disponível em: <<https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/16213>>. Acesso em: 06 de agosto de 2024.

CARVALHO, W. C. **Governança corporativa no terceiro setor: diagnóstico de uma fundação privada sem fins lucrativos, da área da saúde, da cidade de Ribeirão Preto/SP**. 2021. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/003048733>>. Acesso em: 07 de agosto de 2024.

CELEGATTI, N. et al. Práticas de Governança Corporativa: o caso de uma entidade do terceiro setor. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 21, n. 49, p. 73-85, 2021. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/115455>>. Acesso em: 07 de agosto de 2024.

COELHO, G. C. O papel pedagógico da extensão universitária. **Revista Em Extensão, Uberlândia**, v. 13, n. 2, p. 11-24, 2015. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/26682>>. Acesso em: 12 de junho de 2024.

COSTA, S. F. Gestão de Pessoas em Instituições do Terceiro Setor: uma reflexão necessária. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 35, p. 40-58, 2022. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/2546>>. Acesso em: 12 de agosto de 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. ISBN 9788565848893.

DA COSTA NETO, E. C.; MORENO, M. C.; DE OLIVEIRA, T. E. Transparência e qualidade em pesquisa qualitativa: Aplicação da grounded theory em administração e negócios. **Revista ADMPG**, v. 13, p. 1-11, 2023. Disponível em:



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

<<https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/21170>>. Acesso em: 15 de agosto de 2024.

DA CRUZ RODRIGUES, F.; DA CRUZ RODRIGUES, P. F. A.; FARIAS, S. B. Gestão por Competências: Análise dos estudos brasileiros entre 2008 e 2018. **Revista de psicologia**, v. 14, n. 51, p. 847-860, 2020. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2637>>. Acesso em: 15 de junho de 2024.

DA SILVA ROSSATO, F. G. F. et al. Extensão universitária: fortalecendo a inovação social no terceiro setor. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 2, p. e3450-e3450, 2024. Disponível em: <<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/3450>>. Acesso em: 08 de agosto de 2024.

DA SILVA, S. J.; BOING, E. M. O empreendedorismo social e as práticas extensionistas: Relato de um projeto de extensão desenvolvido com instituições do terceiro setor de São Bento do Sul (SC). **Revista Conexão UEPG**, n. 17, p. 1-20, 2021. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/view/17401>>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.

DEBALD, B. Ensino superior e aprendizagem ativa: da reprodução à construção de conhecimentos. In: DEBALD, Blasius (org.). **Metodologias ativas no ensino superior: o protagonismo do aluno**. (Desafios da educação). Porto Alegre: Grupo A, 2020. cap. 1. p. 1-9.

DE OLIVEIRA, A. C. A. A contribuição do *Design Thinking* na educação. **Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**. n. especial, p. 105-121, 2014. Disponível em: <<https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/454>>. Acesso em: 02 de agosto de 2024.

DE SOUSA BASTOS, J. E. et al. O Uso do Questionário como Ferramenta Metodológica: potencialidades e desafios. **Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences**, v. 5, n. 3, p. 623-636, 2023. Disponível em: <<https://bjih.emnuvens.com.br/bjih/article/view/304>>. Acesso em: 14 de agosto de 2024.

DOS SANTOS, F. C. C.; SILVEIRA, C. T. Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná.



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 6, p. 47114-47135, 2022. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49543>>. Acesso em: 12 de junho de 2024.

DOS SANTOS, G. L. et al. Diagnóstico Organizacional como Ferramenta Estratégica na Gestão de Pessoas - Estudo em Empresa Catarinense do Ramo Imobiliário. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1731>>. Acesso em: 12 de junho de 2024.

DIESEL, A.; SANTOS BALDEZ, A. L.; NEUMANN MARTINS, S. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Revista Thema**, Pelotas, v. 14, n. 1, p. 268–288, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/404>>. Acesso em: 05 de agosto de 2024.

FALCÃO, M. R. D. **Design thinking no Brasil: um estudo bibliométrico em artigos publicados no enanpad e no semead**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/35923>>. Acesso em: 02 de agosto de 2024.

FERNANDES, B. H. R.; BITENCOURT, C. C.; COMINI, G. M. Competence management models in leading brazilian organizations. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, p. 458-477, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/35598>>. Acesso em: 18 de junho de 2024.

FILATRO, A. C.; CAVALCANTI, C. C. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**, 1 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. ISBN 9788547215804.

GADOTTI, M. Extensão universitária: para quê. **Instituto Paulo Freire**, v. 15, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://www.paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o_Universit%C3%A1ria_-_Moacir_Gadotti_fevereiro_2017.pdf>. Acesso em: 07 de agosto de 2024.

GARCIA, L. J.; JUNIOR, G. B.; DA SILVA, J. C. R. P. Inovação e estratégia de marketing: uma revisão sistemática. **International Journal of Innovation**, v. 11, n.



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

3, p. e23150-e23150, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/23150>>. Acesso em: 08 de agosto de 2024.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, p. 1-20, 2021. Disponível em: <<https://revista.ufrb.br/revista/article/view/e202114>>. Acesso em: 14 de agosto de 2024.

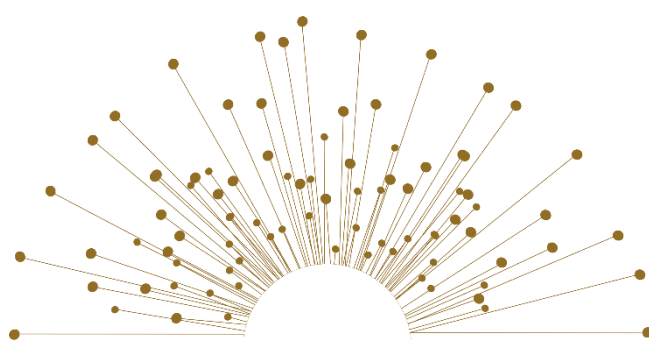
HECKERT, C. R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Production**, v. 18, p. 319-330, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/SC3WtTqxSDZwqDHZnNsKtJt/>>. Acesso em: 06 de agosto de 2024.

INNOCENTI, R.; GASPARETTO, V. Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: o desafio da gestão eficiente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13 n. 3, p. 1-24, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10827>>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

JAEGER, C. A.; LOCATELLI, E. L. *Design Thinking* e Educação: cooperar para aprender. In: 13º Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. **Anais** [...] Santa Catarina, 2018. Disponível em: <<https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/o-design-thinking-como-mtodo-de-aprendizado-atravs-de-desenvolvimento-de-projetos-38113>>. Acesso em: 06 de junho de 2024.

KUZMA, E. L.; SILVA, A. Q.; VELOZO, A. C. A implementação do marketing no terceiro setor: o caso de uma ong assistencialista de animais. **Revista Conexão UEPG**, v. 11, n. 2, p. 232-247, 2015. Disponível em: <<https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/view/6627>>. Acesso em: 11 de agosto de 2024.

MAGALHÃES, M. A. R.. **O design thinking como agente de mudança na estruturação de instituições sociais: por uma transformação na qualidade de vida e o bem-estar de comunidades vivendo em nível de vulnerabilidade**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/31910>>. Acesso em 02 de agosto de 2024.



REVISTA CAPIM DOURADO

Diálogos em Extensão

ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

MARCHETTO, D. B.; SILVA, I. B. da. Avaliação da metodologia design for six sigma: uma revisão sistemática. **Anais** [...]. Bauru (SP), 2015. Disponível em:

<https://repositorio.usp.br/bitstream/dd951bef-2c07-4078-bf14-b5e426d2b609/OK_trabalho%2021%20-%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20metodologia%20Design%20for%20Six%20Sigma%20uma%20revis%C3%A3o%20sistem%C3%A1tica%20%28SIMPEP%202015%29.pdf>. Acesso em 03 de agosto de 2024.

MIGUEL, J. C. A curricularização da extensão universitária no contexto da função social da universidade. **Revista Práxis Educacional**, v. 19, n. 50, p. 1-25, 2023.

Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/11534>>.

Acesso em: 16 de agosto de 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de Consultoria Empresarial**, 14ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. ISBN 9788597020342.

OLIVEIRA, G. A.. **Design thinking nas organizações da sociedade civil: uma proposta de aplicação**. 2017. 76f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em:

<<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35516>>. Acesso em 02 de agosto de 2024

OLIVEIRA, R. T. D.; HEBER, F.; MONTENEGRO, L. M. Ação comunicativa e strategizing: possíveis contribuições para a construção de projetos pedagógicos de administração. *Revista Gestão e Planejamento*, v, 21, p. 715-730, 2020. Disponível em:

<<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6672>>. Acesso em, : 22 de outubro de 2024.

PEDRUZZI FONSECA, L.; DE MAGDALA PINTO, M. O uso combinado da Investigação Apreciativa, do Metamodelo de Gestão e do *Design Thinking* para a transformação organizacional: dois estudos de caso no Brasil. **Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación**, n. 225, p.153-172, 2024.

Disponível em: <<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/11254>>.

Acesso: 08 de abril de 2024.

PEREIRA, J. C. et al. A curricularização da extensão universitária no curso de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior comunitária.

ConTexto-Contabilidade em Texto, v. 19, n. 43, 2019. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/90872>>. Acesso em: 07 de abril de 2024.



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

PINTO, F. A. de C.; SIQUEIRA, F. L. Problemas do Design Thinking para a Engenharia de Requisitos: uma Revisão Sistemática da Literatura. WER, 2020.

Disponível em:

<http://wer.inf.puc-rio.br/WERpapers/artigos/artigos_WER20/13_WER_2020_paper_19.pdf>. Acesso em: 11 de agosto de 2024.

PUCINELLI, R. H.; KASSAB, Y.; RAMOS, C. Metodologias ativas no ensino superior: uma análise bibliométrica. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 2, p.

12495–12509, 2021. Disponível em: <

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/24200>>. Acesso em: 22 de junho de 2024.

RAMOS, A. F. et al. Governança corporativa no terceiro setor: Estudo de caso na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Governador Valadares.

Perspectivas Contemporâneas, v. 15, n. 1, p. 207-225, 2020. Disponível em:

<<https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3090>>. Acesso em: 05 de agosto de 2024.

RECHE, M. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência estratégica e *Design Thinking*: conceitos complementares, sequenciais e recorrentes para estratégia inovativa.

Revista Future Studies, v. 10, n. 1, p. 82-108, 2018. Disponível em:

<<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/325>>. Acesso em: 02 de abril de 2024.

REGO FILHO, F. S. et al. Aplicação de ferramentas de diagnóstico organizacional: o caso da Agência X do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 2, p. 55-68, 2021. Disponível em:

<<https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2021.002.0005>>. Acesso em: 20 de junho de 2024.

RIBAS, T. A. M. et al. Gestão social no terceiro setor e seus efeitos no desenvolvimento humano: um estudo de caso em uma Organização da Sociedade Civil (OSC) que atua no Estado do Rio Grande do Sul/Brasil. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, p. e48610111918-e48610111918, 2021. Disponível em:

<<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11918>>. Acesso em: 22 de junho de 2024.

RIBEIRO, A. R. B. et al. Projeto de Extensão “Gestão de serviços em instituições do Terceiro Setor”. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, v. 17, n. 36, p. 61-78, 2020. Disponível em:



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/view/1807-0221.2020v17n36p61>>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

ROCHA, L. A. et al. Gestão de Custos no Terceiro Setor: aplicação na Instituição de Longa Permanência de Idosos de Rio Paranaíba/MG. **Revista ELO–Diálogos em Extensão**, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/elo/article/view/1308>>. Acesso em: 22 de junho de 2024.

SANTANA, G. G.; DE SENZI ZANCUL, E.. Design Thinking aplicado a equipes remotas: revisão sistemática e oportunidades de estudo. **Revista Produção Online**, v. 22, n. 1, p. 2479-2509, 2022. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4590>>. Acesso em: 09 de agosto de 2024.

SCALLON, G. **Avaliação da aprendizagem numa abordagem por competências**. PUCPRes, 2017.

SCHOETTI, J. M.; STERN, P. **Coleção caixa de ferramentas - Consultoria**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. ISBN 9788547231958.

SEABRA, A. D. et al. Metodologias ativas como instrumento de formação acadêmica e científica no ensino em ciências do movimento. **Educação e Pesquisa**, v. 49, p. 1-30, 2023. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/213789>>. Acesso em: 21 de junho de 2024.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de administração pública**, v. 44, p. 1301-1325, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6964>>. Acesso em: 25 de junho de 2024.

SILVA, L. D.; VIEIRA, A. M.; TAMBOSI FILHO. Curricularização da extensão universitária: indicadores de avaliação para os cursos de administração e contabilidade. *Avaliação*, V. 292, p. 1-30, 2024. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-57652024v29id275677>>. Acesso em: 22 de outubro de 2024.

SILVA, T. E. D.; CUNHA, R. P. O *Design Thinking* como método de aprendizado, através de desenvolvimento de projetos, p. 4003-4016 . *In: 14º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Anais [...]*. São Paulo: Blucher, 2022. Disponível em:



ISSN nº 2595-7341 Vol. 7, n. 3, Set-Dez., 2024

<<https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/o-design-thinking-como-mtod-o-de-aprendizado-atravs-de-desenvolvimento-de-projetos-38113>>. Acesso em: 07 de abril de 2024.

SILVA, W. P. Extensão universitária: um conceito em construção. **Revista Extensão & Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 21-32, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.21680/2178-6054.2020v11n2ID22491>>. Acesso em 12 de agosto de 2024.

SOUZA, A.; DE OLIVEIRA, S. B. A Efetividade do Processo de Compras e a Utilização de Ferramentas e Metodologias para o Alcance dos Objetivos Estratégicos de uma Empresa que Atua sob o Regime Jurídico de Sociedade de Economia Mista. **Percurso**, v. 1, n. 42, p. 251-272, 2022. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/percurso/article/view/24228>>. Acesso em: 11 de agosto de 2024.

SOUZA, P. R. de; MARCO, I. G. de; RESENDE, H. T. G. R.. A Atuação do Design nas Organizações Do Terceiro Setor. In: Anais do Congresso do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas. **Anais [...]**.Uberlândia(MG) UFU, 2019. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/ifbae/136332-A-ATUAÇÃO-DO-DESIGN-NAS-ORGANIZAÇÕES-DO-TERCEIRO-SETOR>>. Acesso em: 02 de agosto de 2024

SPEZIA A., R.; LOPES DE SOUZA, J. C. Metodologias ativas de ensino em administração e ciências contábeis: um estudo bibliométrico entre 2011 e 2021. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 5170–5191, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1975>>. Acesso em: 20 de junho de 2024.