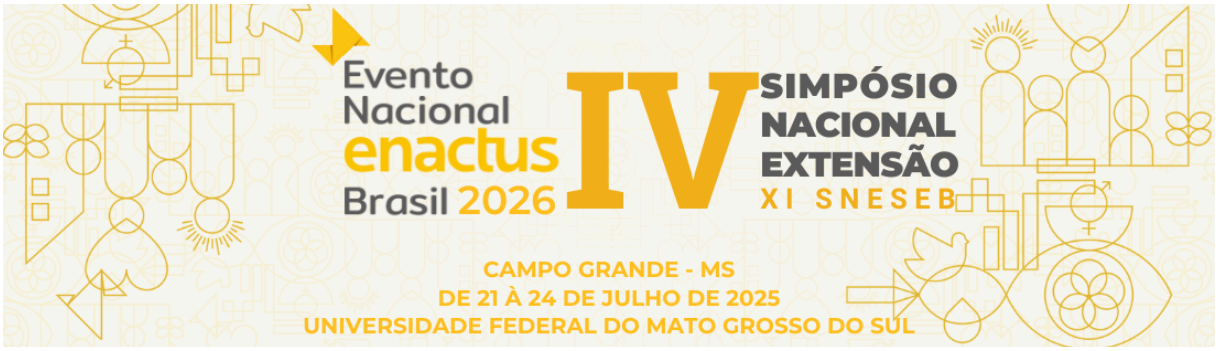


DA PROXIMIDADE AO GLOBAL: UMA GESTÃO QUE CONECTOU PESSOAS E FRONTEIRAS

Eduardo de Lima Araújo[1]
Cauã dos Santos Delfino[2]
Jeniffer Tauane Sales de Sousa Santana[3]
Luiza Helena Alves Teixeira[4]
Sofia Miranda Campanha[5]
Vilene da Silva Gonçalves[6]
Wéverton Wil Soares Lima[7]

Resumo

O presente relato analisa a experiência da gestão 2025.2 da Enactus UFJF, destacando o papel da comunicação estratégica e da conexão com outras equipes no fortalecimento organizacional e formativo dos membros. Partindo da premissa de que a comunicação pode atuar como ferramenta estratégica, a equipe estruturou sua atuação em três eixos: realização de *benchmarks* com times de diferentes regiões, sistematização e adaptação de boas práticas, e internacionalização por meio de intercâmbios. As ações incluíram parcerias com equipes como UNIRIO e UFV, participação em editais e eventos, além da conexão internacional com a Enactus Utrecht, que inspirou a criação do Projeto Passus. Essas iniciativas ampliaram o repertório estratégico e fortaleceram a governança colaborativa. Os impactos também se refletiram no desenvolvimento individual dos membros, com aprimoramento de habilidades como comunicação, adaptabilidade e liderança. Contudo, as interações na rede ainda são subaproveitadas, sendo necessária maior estruturação para potencializar a troca de

[1] Graduando em DIREITO, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (eduardolimaaraujo09@gmail.com).
[2] Graduando em FISIOTERAPIA, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (cauadelf@gmail.com).
[3] Graduanda em DIREITO, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (jeniffertauanemg@gmail.com).
[4] Graduanda em DIREITO, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (luizah.teixeira18@gmail.com).
[5] Graduanda em MODA, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (sofiamirancam@gmail.com).
[6] Graduanda em MODA, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (vilene.goncalves@estudante.ufjf.br).
[7] Graduando em CIÊNCIAS CONTÁBEIS, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF (wevertonsoares.wil@estudante.ufjf.br).

conhecimentos. Conclui-se que a articulação em rede, quando intencional e sistematizada, é fundamental para conectar o local ao global, fortalecer o empreendedorismo social universitário e promover aprendizado coletivo contínuo.

Palavras-chave: conexão, aprendizado, comunicação, empreendedorismo social universitário.

Abstract

This report analyzes the experience of the 2025.2 management cycle of Enactus UFJF, highlighting the role of strategic communication and connections with other teams in strengthening both organizational performance and members' development. Based on the premise that communication can function as a strategic tool, the team structured its activities around three axes: conducting benchmarks with teams from different regions, systematizing and adapting best practices, and promoting internationalization through exchanges. The actions included partnerships with teams such as UNIRIO and UFV, participation in calls for proposals and events, as well as an international connection with Enactus Utrecht, which inspired the creation of the Passus Project. These initiatives expanded the team's strategic repertoire and strengthened collaborative governance. The impacts were also reflected in the individual development of members, enhancing skills such as communication, adaptability, and leadership. However, interactions within the network are still underutilized, indicating the need for greater structuring to maximize knowledge exchange. It is concluded that network-based collaboration, when intentional and systematized, is essential to connect local and global dimensions, strengthen university social entrepreneurship, and promote continuous collective learning.

Key-words: connection, learning, communication, university social entrepreneurship

INTRODUÇÃO

A articulação entre ensino, pesquisa e extensão constitui um dos pilares estruturantes da formação universitária brasileira, especialmente no campo do empreendedorismo de impacto. Segundo dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2023), o Brasil possui mais de 8,9 milhões de estudantes matriculados no ensino superior, evidenciando a dimensão e a responsabilidade das universidades na formação de profissionais tecnicamente qualificados e socialmente comprometidos. Nesse contexto, iniciativas extensionistas assumem papel estratégico ao integrar teoria e prática, promovendo aprendizado aplicado e transformação social.

Inserida nesse ecossistema, a rede Enactus Brasil destaca-se por mobilizar equipes universitárias ao longo de todo o país na criação de soluções empreendedoras alinhadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). No entanto, apesar de operar em estrutura de rede, observa-se que muitas equipes desenvolvem seus processos gerenciais de forma predominantemente local, com trocas interinstitucionais concentradas em eventos pontuais, como competições e encontros de âmbito regional e nacional. Essa dinâmica pode limitar o potencial de aprendizagem organizacional e a incorporação sistemática de boas práticas.

Muitos times, mesmo que pertencendo à mesma rede, apresentam características específicas, como ciclos de gestão curtos, renovação constante de membros e necessidade contínua de formação interna. Nesse ambiente, a ausência de mecanismos estruturados de *benchmarking* e intercâmbio pode resultar em retrabalho, baixa padronização de processos e restrição de repertório estratégico. A literatura sobre aprendizagem interorganizacional indica que redes colaborativas atingem maior maturidade institucional quando estruturam processos formais de compartilhamento, análise crítica e adaptação de práticas.

Foi a partir desse entendimento que a Enactus UFJF estruturou, no ciclo de gestão analisado, uma estratégia intencional de comunicação externa voltada à qualificação interna. A hipótese orientadora da diretoria fundamentou-se na premissa de que a comunicação,

quando concebida como ferramenta estratégica e não apenas operacional, poderia atuar como vetor de fortalecimento organizacional e desenvolvimento formativo dos membros.

Com base nessa premissa, a gestão organizou sua atuação em três eixos metodológicos: (1) realização de *benchmarks* sistematizados com equipes de diferentes regiões do Brasil; (2) registro, análise e adaptação das boas práticas identificadas; e (3) internacionalização por meio de intercâmbio com equipe de outro país, ampliando a perspectiva cultural e gerencial sobre o empreendedorismo universitário de impacto. Cada interação foi estruturada com objetivos definidos, sistematização dos aprendizados e posterior aplicação interna, convertendo a proximidade relacional em capital organizacional.

A estratégia promoveu uma transição de postura, de uma atuação predominantemente interna para uma governança conectada e colaborativa, assim ampliando o repertório decisório, fortalecendo a padronização de processos e elevando o nível de exigência institucional. Para além da dimensão diretiva, o movimento impactou a formação dos membros, ao fomentar competências como pensamento estratégico, comunicação intercultural, adaptabilidade e visão sistêmica. Dessa forma, o presente relato de experiência tem como objetivo analisar, sob perspectiva técnico-metodológica, como a estruturação da comunicação estratégica e do benchmarking entre times contribuiu para a reconfiguração do desempenho organizacional da Enactus UFJF, conectando dimensões locais e globais. Busca-se evidenciar a comunicação como tecnologia organizacional aplicada ao empreendedorismo extensionista, apresentando uma prática replicável para equipes que desejem ampliar sua maturidade institucional por meio da articulação em rede.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para que a nossa jornada à frente da gestão da Enactus UFJF fizesse sentido, compreendemos que a organização precisava se transformar no que Ikujiro Nonaka Nonaka (2007) define como uma “empresa criadora de conhecimento”. Em um ambiente marcado por mudanças tecnológicas aceleradas e mercados dinâmicos, entendemos que nosso papel ia além da execução de tarefas: era preciso criar, sistematizar e disseminar saberes de forma

contínua, incorporando-os aos processos e projetos. A inovação deixou de ser um resultado eventual e passou a ser o cerne da nossa atuação. Foi essa lógica que nos permitiu transformar aprendizados dispersos em capital organizacional estratégico, amadurecendo práticas antes operacionais em modelos de gestão mais estruturados e replicáveis.

Nesse caminho, também nos apoiamos na compreensão de que nenhuma inovação nasce no isolamento. A partir da noção de redes sociais apresentada por Granovetter (1985), entendemos que a força dos laços, fortes ou fracos, determina a qualidade e o alcance das trocas realizadas dentro de uma estrutura social. Ao mesmo tempo, dialogando com as contribuições de Silva (2023) sobre redes intersetoriais de inovação, percebemos que conectar universidade, sociedade civil e entidades diversas não era apenas desejável, mas essencial para superar barreiras e potencializar resultados. Foi assim que deixamos de atuar como um núcleo fechado e passamos a operar em uma governança conectada, utilizando benchmarking com outras equipes e parceiros como mecanismo estratégico de aprendizado coletivo.

Por fim, ao expandirmos nossas fronteiras por meio do intercâmbio com a Enactus Utrecht, compreendemos que a dimensão cultural precisava ser tratada como elemento estratégico. A teoria das dimensões culturais de Hofstede (2001) nos ofereceu um *framework* para interpretar variáveis como distância do poder e aversão à incerteza, permitindo que antecipássemos comportamentos e ajustássemos nossa comunicação. Essa leitura foi fundamental para analisar a iniciativa *Toekies* e adaptá-la à realidade de Juiz de Fora, dando origem ao Projeto Passus. Assim, a experiência demonstrou que a criação de conhecimento, a força das redes e a sensibilidade cultural não são elementos isolados, mas dimensões complementares de uma gestão capaz de conectar o local ao global com estratégia e propósito.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

A busca por relações interpessoais é algo muito presente na realidade universitária, onde os estudantes buscam conhecimento para além das salas de aula. Nesse sentido, a extensão e a pesquisa são ferramentas fundamentais para um ensino mais amplo e de qualidade, conectando universidades umas com as outras e com as comunidades que as

cercam. Nesse sentido, a Rede Enactus se destaca como um local de troca e aprendizado para além de exposições didáticas, levando os jovens direto para a prática. A atual gestão do time Enactus UFJF entende a participação na rede como uma oportunidade de troca entre equipes de diferentes realidades, de modo que cada uma enfrenta seus desafios e podem se ajudar mutuamente.

Com base nisso, uma das formas encontradas de buscar contato maior com as outras equipes é estando presente nos eventos que conectam todos de forma presencial, desde encontro estaduais e regionais até o encontro nacional. Mas apenas este contato não basta, visto a baixa frequência, de modo que a participação em editais se mostrou uma alternativa de, para além da competição, manter contato com outros times de forma mais direta. O espírito competitivo existe, mas durante o processo, projetos com temas parecidos se encontram e entendem melhor a realidade uns dos outros, compartilham desafios e também soluções, um breve contato que já faz diferença.

Um exemplo proveitoso foi o contato direto com o time da UNIRIO, que se iniciou por uma parceria para participar do edital Geração 360º. O edital em questão buscou desenvolver projetos que resolvessem desafios enfrentados pela comunidade local de São Gonçalo. Os dois times se reuniram em 3 equipes mistas para juntos desenvolverem soluções estratégicas locais. Como resultado, foi estabelecida uma parceria duradoura entre as equipes. No mês de novembro de 2025 recebemos em Juiz de Fora a presença da Mayara, integrante da Unirio que contribuiu diretamente com a comunidade alvo de um dos nossos projetos.

Seguindo nessa linha, vale a pena destacar a busca do time Enactus UFJF no fortalecimento das Enactus da Zona da Mata mineira. Por meio da Jornada Enactor 2.0, evento aberto da rede Enactus, se iniciou uma parceria entre a Enactus UFJF e a Enactus UFV. Em outubro de 2025, integrantes da Enactus UFJF estiveram presentes em uma ação de dia das crianças em Viçosa, juntamente com a Enactus UFV e com os Engenheiros Sem Fronteiras. Foi um momento de troca entre times e entre a comunidade, pois a ação foi realizada diretamente com as crianças, fortalecendo o vínculo e a sensação de pertencimento entre os membros dos projetos.

Outro ponto que merece destaque é a busca pela internacionalização do time por meio da troca com times de outros países. Para efetivação dessa meta, o time começou uma busca para conhecer melhor os projetos da Rede Enactus Global. Em meio às pesquisas, houve um interesse por um projeto que propunha uma iniciativa inovadora e que, à primeira vista, apresentava indícios de que poderia ser adaptada à realidade da Zona da Mata mineira, trata-se do *Toekies*, da Enactus Utrecht-Holanda.

Despertado o interesse no projeto, foi buscado contato com seus integrantes por e-mail, a fim de entender questões operacionais e mercadológicas, dando início a uma relação inspiradora com a Enactus Utrecht. Uma vez conhecidos maiores detalhes sobre a iniciativa, as lideranças da Enactus UFJF buscaram contato com representantes da Enactus UFV. Mais do que enxergar potencial na ideia, era preciso consultar referências que lidam com uma realidade social parecida, para atestar a adequação da eventual criação de um projeto similar.

Além de indicar a viabilidade, os integrantes da Enactus UFV consultados manifestaram o interesse em participar do projeto idealizado. Dessa pequena rede construída nasce o Projeto Passus. Imerso em um contexto de forte restrição financeira de grande parte das famílias juizforanas e partindo do fato de que sonhos infantis subsistem alheios a realidades econômicas, o Projetos Passus nasce com o intuito de auxiliar na realização dos sonhos desse público vulnerável economicamente.

Por fim, vale ainda colocar que o planejamento estratégico da diretoria atual do time Enactus UFJF prima por uma quantidade mínima de realização de *benchs* estratégicos. Deste modo, foi fomentado que os projetos e as lideranças buscassem contato com outros times, levando dúvidas e desafios, a fim de conhecer boas práticas deles. Foram realizados 12 *benchs* com diferentes times de todo Brasil, com temas que perpassam de gestão organizacional a gestão de projetos.

Dessa forma, a gestão 2025.2 da Enactus UFJF, aqui analisada, evidencia que a força da rede vai muito além da competição ou da visibilidade institucional: ela se concretiza na construção de pontes. Seja por meio de *benchs* estratégicos, participação em editais, ações

regionais ou conexões internacionais, o time demonstra que o aprendizado colaborativo potencializa resultados e amplia o impacto social dos projetos.

ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA

A experiência vivenciada ao longo da gestão 2025.2 da Enactus UFJF demonstra que a estratégia de aproximação com outras equipes da rede Enactus produziu efeitos que ultrapassaram a dimensão operacional do projeto. As interações estabelecidas por meio de reuniões de *benchmarking*, participação em editais e eventos proporcionaram aprendizados capazes de fortalecer não apenas a estrutura organizacional da Enactus UFJF, mas também o desenvolvimento pessoal dos membros.

No âmbito coletivo, como destacado anteriormente, as reuniões e trocas realizadas com outras equipes permitiram ampliar o repertório estratégico do time. O contato com diferentes formas de gestão, metodologias de projeto e estratégias de impacto social contribuiu para a otimização de processos na Enactus UFJF. Ao conhecer práticas já testadas por outras equipes, foi possível adaptar soluções à realidade local de Juiz de Fora, promovendo maior eficiência na tomada de decisões e a padronização de processos internos. Assim, as interações funcionaram como mecanismos de aprendizagem organizacional, transformando experiências externas em conhecimento aplicado dentro do próprio time.

Além disso, a construção dessas relações consolidou a percepção de que a rede Enactus é um espaço de colaboração estruturado na troca de experiências. A parceria estabelecida com a equipe da UNIRIO, por exemplo, demonstrou como editais podem funcionar como pontes para conexões duradouras entre times. De modo semelhante, a aproximação com equipes da própria Zona da Mata mineira, como a Enactus UFV, contribuiu para o fortalecimento de uma rede local de cooperação, ampliando o potencial de atuação coletiva na nossa região. Essas experiências reforçam que o potencial de colaboração que a rede possui é importante para garantir a sustentabilidade de iniciativas extensionistas.

Abordando o aspecto individual, os impactos também foram significativos. A participação em reuniões com equipes de diferentes contextos institucionais, sociais e culturais estimulou o desenvolvimento de competências essenciais para uma formação universitária completa, como comunicação estratégica, capacidade de articulação em rede e adaptabilidade. Os membros passaram a compreender com maior clareza como as ações locais estão inseridas em um ecossistema mais amplo de empreendedorismo social e impacto.

Outro aspecto relevante se relaciona ao desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança. Ao interagir com membros de outras equipes, têm-se contato com diferentes formas de organização e resolução de problemas, o que favorece a ampliação de perspectivas ao enfrentar situações semelhantes em nosso cotidiano. Essas experiências contribuíram para a formação de lideranças mais colaborativas e abertas ao diálogo, capazes de reconhecer o valor do conhecimento coletivo e da cooperação, dentro e fora da nossa equipe.

Entretanto, a experiência obtida pela Enactus UFJF evidencia que o potencial dessas interações ainda pode ser mais bem explorado dentro da própria rede Enactus. Apesar da existência de diversas oportunidades de contato, muitas dessas conexões ainda ocorrem de forma pontual e superficial, não sendo plenamente aproveitadas. Isso pode resultar na perda de aprendizados relevantes e no subaproveitamento do conhecimento presente na rede.

Dessa forma, torna-se necessário estimular uma cultura mais estruturada de compartilhamento e aproveitamento dessas interações, pois quando devidamente aproveitadas, essas conexões têm potencial para gerar inovação, evitar retrabalho e acelerar o amadurecimento organizacional das equipes. A realização periódica de encontros temáticos entre equipes e a institucionalização da prática de *benchmarkings* são algumas das opções para ampliar a circulação de conhecimento dentro da rede.

A experiência da gestão 2025.2 da Enactus UFJF demonstra, portanto, que a força da rede Enactus reside justamente na capacidade de conectar diferentes realidades em torno de um propósito comum. As reuniões, parcerias e trocas estabelecidas não apenas fortaleceram a Enactus UFJF enquanto organização, mas também contribuíram para a formação de

estudantes mais preparados para atuar em contextos complexos e colaborativos. Nesse sentido, a valorização e a ampliação dessas interações representam não apenas uma estratégia de gestão, mas um elemento central para o desenvolvimento do empreendedorismo social de impacto no âmbito universitário.

CONCLUSÕES

A partir da análise da gestão 2025.2 da Enactus UFJF, este relato buscou compreender como a estruturação da comunicação estratégica e das práticas de *benchmarking* contribuiu para o fortalecimento organizacional e formativo do time. Nesse sentido, os eventos, *benchs* e conexões estabelecidas ao longo do período evidenciaram não apenas o potencial de evolução da equipe, mas também a importância da continuidade dessas relações para a consolidação dos resultados obtidos.

As integrações presenciais e *online* com outros times Enactus demonstraram a multiplicidade de temas, práticas e realidades que podem ser compartilhadas dentro da rede, ampliando significativamente o repertório estratégico e as perspectivas dos membros envolvidos. Ao mesmo tempo, essas experiências reforçam a compreensão de que cada equipe, com suas particularidades, contribui para a construção de um ambiente colaborativo mais rico, no qual o conhecimento é continuamente produzido, adaptado e disseminado.

Entretanto, conforme observado ao longo da experiência, a manutenção dessas conexões ainda representa um desafio, uma vez que nem sempre o contato orgânico entre equipes se sustenta ao longo do tempo. Essa limitação evidencia a necessidade de maior intencionalidade e estruturação dessas interações, de modo a garantir que os aprendizados gerados não se percam e possam, de fato, contribuir para o desenvolvimento contínuo das organizações envolvidas.

Dessa forma, os resultados desta experiência reforçam que a atuação em rede, quando orientada por estratégias conscientes de troca e aprendizagem, aproxima-se do que a literatura

aponta como criação de conhecimento organizacional e fortalecimento de laços colaborativos, potencializando tanto os resultados institucionais quanto a formação individual dos membros.

Por fim, conclui-se que o investimento na construção e manutenção dessas pontes, sejam elas locais, regionais ou internacionais, não apenas se mostra vantajoso do ponto de vista organizacional, mas também se configura como um elemento central para o desenvolvimento do empreendedorismo social universitário. Assim, mais do que uma prática complementar, a articulação entre diferentes equipes revela-se como uma estratégia fundamental para conectar o local ao global de maneira contínua, estruturada e duradoura.

REFERÊNCIAS

ADAM, Marcela Silva. **O Efeito dos Laços Fracos na Inovação Social:** Um Estudo de Caso em um Movimento Social na Cidade de Florianópolis. 2023. Tese (Pós graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. ***Organizational Learning II:*** *Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Censo da Educação Superior 2023: cartilha de orientação*. Brasília: INEP, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/censo-da-educacao-superior-cartilha-de-orientacao. Acesso em: 06 fev. 2026.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. Cambridge, Jul/Ago 2007, p. 162 - 171.

SANTANA, Daniela Lima de; MENDES, George Alves; MARIANO, Ari Melo. Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. **C@LEA** – Revista Cadernos de Aulas do LEA. Ilhéus, n. 3, nov. 2014, p. 1 –13.