A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMO CATALISADORA DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O MODELO EDET

Isaura Cristina de Andrade Aguiar[1] (UniSecal)
Adriana Terezinha Jacobsen Mello[2] UniSecal)

Resumo: O presente artigo propõe e fundamenta teoricamente um modelo integrativo de desenvolvimento territorial voltado a municípios brasileiros de pequeno e médio porte. Desenvolvido por meio de revisão narrativa da literatura e análise de documentos institucionais e estatísticos, o estudo discute desafios associados à desigualdade territorial, à sustentabilidade dos pequenos negócios e à articulação entre educação superior, associativismo empresarial e gestão pública. O modelo, denominado Ecossistema de Desenvolvimento Empresarial Territorial (EDET), atribui à Instituição de Ensino Superior (IES) a função de catalisar processos de aprendizagem, cooperação e governança articulados às necessidades do território. Com base em contribuições do desenvolvimento local, do capital social, da educação problematizadora, do pensamento sistêmico e da abordagem BANI, apresentam-se princípios, componentes operacionais, condições de aplicação e indicadores propostos para acompanhamento. Trata-se de formulação conceitual ainda não submetida a validação empírica; por isso, são descritas hipóteses e uma agenda futura de investigação. O argumento central é que a coordenação entre instituições e atores locais pode ampliar as condições de cooperação e de desenvolvimento, hipótese cuja efetividade deverá ser examinada em estudos de campo.
Palavras-chave: desenvolvimento territorial. associativismo. instituições de ensino superior. coordenação sistêmica. empreendedorismo.

HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AS CATALYSTS FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT: THE EDET MODEL

Abstract: This article proposes and theoretically discusses an integrative territorial development model for small and medium-sized Brazilian municipalities. Based on a narrative literature review and an analysis of institutional and statistical documents, the study examines challenges involving territorial inequality, the sustainability of small businesses, and cooperation among higher education, business associations, and local government. The proposed model, called the Territorial Business Development Ecosystem (TBDE), assigns higher education institutions (HEIs) a catalytic role in learning, cooperation, and governance processes linked to local needs. Drawing on local development, social capital, critical pedagogy, systems thinking, and the BANI framework, the article presents the model's principles, operational components, implementation conditions, and proposed monitoring indicators. Since the model has not yet undergone empirical validation, research hypotheses and a future evaluation agenda are outlined. The central argument is that coordination among local institutions and stakeholders may strengthen cooperation and territorial development, an assumption to be examined through field research.
Keywords: territorial development. associativism. higher education institutions. systemic coordination. entrepreneurship.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil apresenta uma composição municipal marcada pela predominância de cidades pequenas. Segundo o Censo Demográfico 2022, o país contava com 5.570 unidades consideradas na divulgação, das quais aproximadamente 69% tinham menos de 20 mil habitantes e cerca de 94% tinham menos de 100 mil. Essa distribuição, entretanto, não significa que a maioria da população brasileira resida nos municípios menores: 57% dos habitantes concentravam-se nos 319 municípios com mais de 100 mil habitantes (IBGE, 2023a). A coexistência de numerosos municípios de reduzido porte populacional e de expressiva

1 Reitora do Centro Universitário Santa Amélia, Ponta Grossa, Paraná.
2 Doutora e Mestre em História. Professora do Centro Universitário Santa Amélia, Ponta Grossa, Paraná.

concentração demográfica exige atenção às desigualdades de acesso a serviços, redes de cooperação e oportunidades de desenvolvimento.

Os problemas enfrentados pelos pequenos negócios e pelas economias locais não podem ser explicados apenas por indicadores agregados de renda ou por generalizações sobre o porte dos municípios. Um levantamento divulgado pelo Sebrae em 2023, com base em dados administrativos e pesquisas realizados entre 2018 e 2021, registrou taxas de mortalidade após cinco anos de 29% para microempreendedores individuais (MEI), 21,6% para microempresas e 17% para empresas de pequeno porte, além de apontar dificuldades relacionadas a planejamento, gestão, capacitação e acesso a crédito (SEBRAE, 2023). Esses resultados, embora não autorizem atribuir a todos os municípios uma mesma trajetória, reforçam a importância de examinar os mecanismos de apoio disponíveis aos empreendedores. O presente artigo denomina infraestrutura de coordenação o conjunto de instituições, processos e práticas capazes de favorecer a atuação articulada e cooperativa dos agentes econômicos locais.

Nesse contexto, a questão central que orienta este estudo é: como uma Instituição de Ensino Superior pode assumir papel de catalisadora do desenvolvimento territorial, articulando educação, associativismo empresarial e coordenação sistêmica num modelo operacional replicável em municípios brasileiros de diferentes portes?

A hipótese que orienta o trabalho é a de que a articulação entre IES, associações empresariais, poder público e demais atores do território, quando apoiada por mecanismos de governança e aprendizagem compartilhada, pode contribuir para ampliar oportunidades econômicas e sociais. Essa hipótese não pressupõe uma relação causal já demonstrada, tampouco atribui a um único arranjo institucional a capacidade de superar problemas estruturais do desenvolvimento. A contribuição de Singer (2002) permite reconhecer, nesse debate, a educação e a cooperação como dimensões relevantes para formas coletivas de organização econômica.

1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é de natureza qualitativa, com finalidade exploratória e propositiva, desenvolvido mediante revisão narrativa da literatura e análise documental de fontes públicas. A revisão reuniu obras de desenvolvimento econômico local, capital social, associativismo, educação, aprendizagem organizacional e governança sistêmica, selecionadas pela pertinência conceitual à questão investigada. Não se realizou revisão sistemática com protocolo de busca, critérios exaustivos de inclusão ou avaliação quantitativa da produção bibliográfica, razão pela

qual os argumentos formulados devem ser compreendidos como síntese teórica e elaboração de proposta, e não como conclusão de metanálise.

A análise documental utilizou indicadores secundários publicados pelo IBGE, pelo Inep e pelo Sebrae para contextualizar características demográficas, concentração econômica, educação superior e sobrevivência empresarial. Os dados foram interpretados conforme o ano de referência, o universo e a definição de cada indicador, sem constituir uma base municipal consolidada para testes estatísticos. A construção do EDET consistiu, assim, na articulação argumentativa desses referenciais e na especificação de componentes, condições de implementação e hipóteses verificáveis. O delineamento de pesquisa exposto na seção 5 corresponde a uma etapa futura, distinta dos procedimentos empregados na elaboração deste artigo.

O artigo está estruturado em seis seções. Após esta introdução, que também explicita os procedimentos metodológicos da investigação teórica, a seção 2 contextualiza o problema do desenvolvimento municipal; a seção 3 apresenta o referencial teórico, organizado em quatro eixos; a seção 4 descreve os componentes e as condições do Ecossistema de Desenvolvimento Empresarial Territorial (EDET); a seção 5 estabelece hipóteses, indicadores e um percurso futuro de validação; e a seção 6 apresenta as considerações finais.

2 O PROBLEMA DO DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL NO BRASIL

2.1 FRAGMENTAÇÃO E BAIXO DINAMISMO ECONÔMICO LOCAL

A distribuição territorial da atividade econômica brasileira apresenta assimetrias persistentes, embora os municípios de pequeno e médio porte não constituam um grupo homogêneo. De acordo com o IBGE, os 100 municípios com maiores valores de Produto Interno Bruto concentravam, em 2021, 52,2% do PIB nacional. É necessário distinguir esse conjunto, definido pelo tamanho do produto econômico, daquele formado pelos municípios mais populosos, pois população e PIB não são critérios equivalentes (IBGE, 2023b). Essa concentração justifica a análise das condições institucionais que favorecem ou limitam a participação de diferentes territórios nas dinâmicas de desenvolvimento.

A concentração econômica decorre de fatores históricos, produtivos, geográficos e institucionais, cuja importância varia conforme o contexto. Nesse debate, Putnam (2006), ao estudar comparativamente regiões italianas, destacou a relação entre redes de cooperação cívica, confiança e desempenho institucional. Embora essas conclusões não possam ser transferidas automaticamente aos municípios brasileiros, elas sugerem que a capacidade de

organização coletiva constitui dimensão relevante para compreender diferenças territoriais e formular iniciativas de desenvolvimento local.

No Brasil, a importância econômica dos pequenos negócios é amplamente reconhecida, mas sua heterogeneidade exige cautela na interpretação dos indicadores. Não é metodologicamente adequado reunir microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte em uma única taxa de mortalidade nem confundir a participação dos pequenos negócios na geração de novos empregos com sua participação no estoque total de empregos formais. O levantamento divulgado pelo Sebrae (2023) aponta que, após cinco anos de atividade, 29% dos MEI, 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerraram suas atividades. A publicação relaciona a sobrevivência a fatores como preparo do empreendedor, planejamento, práticas de gestão e condições do ambiente de negócios, sem demonstrar, isoladamente, que o associativismo seja a causa determinante das diferenças observadas.

2.2 O DÉFICIT DE ASSOCIATIVISMO FUNCIONAL

O associativismo empresarial brasileiro integra uma trajetória mais ampla de representação de interesses e de participação de organizações da sociedade civil. As análises históricas de Boschi (1979) sobre elites industriais e de Dagnino (2002) sobre sociedade civil e espaços públicos ajudam a compreender a diversidade das formas de interlocução entre atores privados e Estado. Essas obras, entretanto, não constituem evidência suficiente para afirmar que a maioria das associações empresariais brasileiras perdeu dinamismo. Tal diagnóstico precisaria ser sustentado por levantamentos específicos sobre atuação, serviços, participação e capacidade de mobilização dessas entidades.

A questão relevante, para os fins deste estudo, é identificar em que condições uma estrutura associativa existente pode funcionar não apenas como instância de representação, mas também como espaço de aprendizagem, compartilhamento de informações, elaboração de projetos e coordenação coletiva. Essa possibilidade depende de fatores concretos, como legitimidade da entidade, adesão dos participantes, recursos organizacionais e relações de confiança, e não deve ser presumida de modo uniforme para todos os municípios.

Kliksberg (1999) examina o papel do capital social e da cultura nas estratégias de desenvolvimento econômico e social, destacando a relevância das relações de confiança, da participação e das redes de cooperação. Essa contribuição permite interpretar a articulação associativa como um recurso potencial para territórios com restrições materiais e institucionais, sem supor que o capital social substitua investimentos, políticas públicas ou condições

macroeconômicas favoráveis. A proposta do EDET procura articular essas dimensões em vez de tratá-las como alternativas excludentes.

2.3 O PAPEL SUBUTILIZADO DAS IES NO TERRITÓRIO

O Censo da Educação Superior 2023 registrou 2.580 instituições de educação superior no Brasil, conforme resultados divulgados pelo Inep em 2024 (INEP, 2024). Distribuídas em diferentes regiões e municípios, essas instituições apresentam perfis, portes, mantenças e capacidades distintas, o que impede generalizações sobre seu peso no emprego ou na produção científica local. Ainda assim, seu potencial de atuação junto à comunidade, por meio de ensino, pesquisa, extensão e cooperação institucional, constitui dimensão importante a considerar nos processos de desenvolvimento territorial.

A formação profissional é função central da educação superior, mas não esgota as possibilidades de interação entre IES e sociedade. Dependendo de suas características institucionais, das demandas locais e das parcerias estabelecidas, atividades de extensão, pesquisa aplicada e prestação de serviços podem contribuir para a circulação de conhecimentos e para a formulação de respostas a problemas do território. O grau em que essas possibilidades são aproveitadas deve ser investigado empiricamente, e não presumido como uniformemente reduzido no sistema brasileiro.

Santos (2010) defende a aproximação entre universidade e sociedade, associando a democratização do conhecimento ao reconhecimento de saberes produzidos fora do espaço acadêmico. A noção de ecologia de saberes oferece um fundamento para compreender a IES como participante de processos de aprendizagem recíproca, nos quais o conhecimento sistematizado dialoga com experiências práticas e demandas sociais. Nessa perspectiva, a participação territorial deve fortalecer, e não substituir, as finalidades acadêmicas da instituição.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL: TERRITÓRIO COMO UNIDADE ESTRATÉGICA

A teoria do desenvolvimento econômico local (DEL) emerge como resposta às limitações dos modelos macroeconômicos tradicionais, que tendiam a tratar o desenvolvimento como fenômeno de escala nacional, ignorando a heterogeneidade dos territórios e a importância dos agentes locais. Celso Furtado (1974), pioneiro no pensamento sobre desenvolvimento e subdesenvolvimento no Brasil, já apontava que o desenvolvimento não é um processo

automático decorrente do crescimento do produto, mas uma transformação estrutural que envolve a reorganização das relações sociais e econômicas de um território.

Amartya Sen (2000) aprofundou essa perspectiva ao propor o desenvolvimento como expansão das liberdades substantivas dos indivíduos — capacidades reais de viver da forma que consideram valiosa. Nessa abordagem, o desenvolvimento econômico local não se mede apenas pelo crescimento do PIB, mas pela ampliação das capacidades dos agentes locais de participar, decidir e construir seus próprios caminhos. Isso implica investimento em educação, saúde, participação política e, fundamentalmente, nas estruturas de organização coletiva que permitem aos indivíduos agir de forma mais eficaz no mundo.

A OCDE (2005), ao examinar experiências de formação de clusters empresariais na Europa Central e Oriental, destaca aspectos como cooperação entre organizações, especialização produtiva e fluxos de conhecimento. A publicação não constitui uma avaliação universal de todas as iniciativas de desenvolvimento econômico local, mas oferece subsídios para pensar a necessidade de articulação entre empresas, instituições de apoio e políticas de desenvolvimento. No EDET, tais contribuições são mobilizadas como referências para a construção de mecanismos de cooperação territorial.

Porter (1998), ao analisar clusters e competitividade, sustenta que a proximidade entre empresas relacionadas, fornecedores, instituições e concorrentes pode criar condições para inovação, produtividade e vantagens competitivas. Seu argumento não autoriza concluir que toda empresa integrante de um arranjo territorial apresentará, necessariamente, desempenho superior ao de uma empresa isolada. A relevância para o EDET está na compreensão de que relações de proximidade e interação podem representar recursos estratégicos quando acompanhadas de capacidades organizacionais e de efetiva cooperação.

3.2 CAPITAL SOCIAL, ASSOCIATIVISMO E AÇÃO COLETIVA

A reflexão sobre os vínculos entre participação social, cooperação e desenvolvimento encontra antecedentes em Alexis de Tocqueville (2005 [1835]), que observou a importância da vida associativa na sociedade norte-americana do século XIX. O conceito contemporâneo de capital social recebeu contribuições distintas de Bourdieu (1980), Putnam (2006) e Coleman (1990). É importante respeitar sua cronologia e suas diferenças teóricas: Bourdieu publicou sua formulação em 1980, antes da edição da obra de Putnam aqui utilizada, enquanto Coleman desenvolveu uma abordagem voltada às relações entre estruturas sociais e ação individual. Essas perspectivas não são equivalentes, mas oferecem dimensões complementares para a análise proposta.

Para Putnam (2006), o capital social refere-se às características da organização social — redes, normas e confiança — que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo. Sua pesquisa sobre as regiões italianas revelou que as diferenças de desempenho institucional e econômico entre o norte e o sul da Itália estavam fortemente correlacionadas com séculos de diferenças nas tradições cívicas e associativas. As regiões com maior densidade de vida associativa — corais, clubes esportivos, cooperativas, associações profissionais — mostraram consistentemente maior capacidade de construir instituições eficazes e de produzir desenvolvimento econômico sustentável.

Mancur Olson (1999), em sua análise da lógica da ação coletiva, identificou o problema fundamental que impede grupos de indivíduos com interesses comuns de agirem coletivamente: o incentivo ao carona — a tendência de cada indivíduo esperar que os outros arquem com os custos da ação coletiva enquanto desfruta dos benefícios sem contribuir. Superar esse problema requer a criação de estruturas que tornem a cooperação racional para cada indivíduo, seja por meio de incentivos seletivos, seja por meio de normas e confiança construídas ao longo do tempo.

Elinor Ostrom (1990), posteriormente laureada com o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel de 2009, demonstrou que comunidades são capazes de criar e manter instituições de governança coletiva eficazes para gerenciar recursos comuns, contrariando a tese de Hardin sobre a tragédia dos comuns. Suas pesquisas mostraram que os princípios que caracterizam os sistemas de governança bem-sucedidos incluem fronteiras claras, regras adaptadas às condições locais, participação dos afetados nas decisões, monitoramento efetivo e mecanismos de resolução de conflitos. Esses princípios são diretamente aplicáveis à governança de ecossistemas de desenvolvimento empresarial local.

No contexto brasileiro, Paul Singer (2002) e o movimento de economia solidária trouxeram contribuição fundamental ao demonstrar que é possível construir alternativas econômicas baseadas na cooperação e na autogestão, capazes de gerar trabalho e renda mesmo em contextos de exclusão do mercado formal. Embora o foco de Singer seja distinto do que propomos neste artigo, sua insistência na educação como condição para a transformação das relações econômicas ressoa diretamente com nossa proposta.

3.3 EDUCAÇÃO COMO PRÁTICA TRANSFORMADORA E APRENDIZAGEM TERRITORIAL

A compreensão da educação como prática transformadora — e não apenas como transmissão de conhecimento — tem em Paulo Freire sua expressão mais radical e influente no

pensamento pedagógico brasileiro e latino-americano. Freire (1987) argumenta que a educação bancária, que deposita conteúdos em alunos passivos, reproduz as condições de dominação e impede o desenvolvimento da consciência crítica necessária para a transformação social. Em contraposição, propõe uma pedagogia dialógica, em que educandos e educadores constroem conhecimento juntos a partir da problematização da realidade concreta.

John Dewey (1997 [1938]), precursor do pragmatismo pedagógico, já havia demonstrado que a aprendizagem mais eficaz ocorre quando está conectada à experiência real — quando o aprendiz enfrenta problemas concretos e constrói soluções a partir da reflexão sobre a prática. O princípio deweyano do learning by doing ressoa com o que propomos como campus vivo: um ambiente de aprendizagem que não está separado da realidade econômica e social do território, mas que emerge dela.

Edgar Morin (2000) contribui com o conceito de pensamento complexo — a capacidade de integrar conhecimentos de diferentes campos para compreender fenômenos que nenhuma disciplina isolada consegue abarcar. O desenvolvimento territorial é, por definição, um fenômeno complexo: envolve economia, educação, política, cultura, história e geografia de forma indissociável. Uma IES que pretende contribuir para esse desenvolvimento precisa ser capaz de operar com essa complexidade, superando a fragmentação disciplinar que caracteriza a universidade tradicional.

Peter Senge (2006) introduziu o conceito de organização que aprende — uma organização capaz de continuamente expandir sua capacidade de criar os resultados que deseja. As cinco disciplinas que ele identifica (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico) são igualmente aplicáveis a ecossistemas territoriais: um território que aprende é aquele cujos agentes — empresários, educadores, gestores públicos, lideranças sociais — desenvolvem coletivamente a capacidade de compreender o sistema em que estão inseridos e de agir de forma coordenada para transformá-lo.

Boaventura de Sousa Santos (2010) amplia essa perspectiva ao propor que as universidades do sul global precisam assumir uma postura epistemológica que reconheça e valorize os saberes produzidos nas práticas sociais e econômicas das comunidades. A IES que se engaja no desenvolvimento territorial não apenas transmite conhecimento — ela também aprende com o território, co-produz soluções e legitima formas de saber que o modelo universitário tradicional tende a invisibilizar.

3.4 COORDENAÇÃO SISTÊMICA NO CONTEXTO BANI

O acrônimo VUCA — volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade — difundiu-se no campo da gestão e da reflexão estratégica a partir de usos associados ao ambiente militar norte-americano do final do século XX. Sua incorporação aos debates organizacionais expressa a busca de categorias para interpretar transformações complexas e incertas. Neste artigo, VUCA é empregado como elemento de contextualização do debate sobre cenários de mudança, sem se atribuir a uma obra específica sua formulação original.

Mais recentemente, Jamais Cascio (2020) propôs que o conceito de VUCA não captura adequadamente a profundidade da transformação em curso, e introduziu o acrônimo BANI — Brittle (frágil), Anxious (ansioso), Nonlinear (não linear) e Incomprehensible (incompreensível). Para Cascio, o mundo contemporâneo não é apenas incerto e complexo: ele é estruturalmente frágil, no sentido de que sistemas aparentemente sólidos podem colapsar de forma inesperada e súbita; é gerador de ansiedade generalizada, na medida em que as incertezas são tão pervasivas que paralisam a tomada de decisão; é profundamente não linear, de modo que ações e consequências raramente guardam proporção ou previsibilidade; e é crescentemente incompreensível, pois os sistemas sociotécnicos contemporâneos superam a capacidade cognitiva individual de compreensão.

A abordagem BANI pode servir como instrumento interpretativo para analisar as condições de decisão de micro e pequenos empreendedores, especialmente quando enfrentam mudanças tecnológicas, restrições de informação e instabilidade de mercado. Entretanto, não se deve pressupor que todos esses agentes desconheçam as dinâmicas econômicas externas ou atuem isoladamente. A intensidade desses problemas é variável e depende de setor, porte, inserção territorial, experiência e acesso a organizações de apoio, aspectos que deverão ser considerados em investigações futuras.

Fritjof Capra (2006) argumenta que a resposta adequada à complexidade sistêmica não é a simplificação, mas o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda das redes de relações que constituem os sistemas vivos — sociais, econômicos e ecológicos. O pensamento sistêmico, nessa perspectiva, não é uma habilidade técnica reservada a especialistas, mas uma competência fundamental para qualquer agente que pretenda agir de forma eficaz em ambientes complexos.

A coordenação sistêmica, entendida aqui como a articulação de atores autônomos em torno de objetivos compartilhados, pode ser examinada à luz da governança policêntrica discutida por Ostrom (2009). Essa perspectiva considera a coexistência de múltiplos centros decisórios e a possibilidade de regras e arranjos cooperativos capazes de apoiar soluções

coletivas. No EDET, a coordenação proposta não pressupõe hierarquia única nem consenso permanente; requer procedimentos de participação, resolução de conflitos, transparência e avaliação que preservem a autonomia dos envolvidos.

É nesse contexto que o EDET utiliza a expressão Líder Sistêmico para designar, de modo operacional, o empresário ou gestor que desenvolve competências de compreensão das interdependências locais, mobilização de parceiros e coordenação de iniciativas coletivas. A expressão é empregada como categoria interna da proposta, não como conceito cuja criação ou exclusividade se reivindique. A aproximação com Senge (2006) permite destacar os processos de aprendizagem em equipe e de construção de visão compartilhada, sem confundir formação de lideranças com garantia de resultados econômicos.

4 O MODELO PROPOSTO: ECOSSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL TERRITORIAL (EDET)

4.1 FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS

O Ecossistema de Desenvolvimento Empresarial Territorial (EDET) é um modelo integrativo que propõe a articulação de quatro dimensões — educação, associativismo empresarial, gestão pública e coordenação sistêmica — em torno de uma plataforma catalisada por uma Instituição de Ensino Superior presente no território. O modelo parte de três premissas fundamentais:

Primeira premissa: educação é o mecanismo, não o produto. O objetivo final do EDET não é a formação acadêmica individual, mas o desenvolvimento territorial coletivo. A educação é o mecanismo pelo qual agentes econômicos locais desenvolvem a capacidade de compreender o sistema em que operam e de agir de forma coordenada para transformá-lo.

Segunda premissa: prosperidade como entrada, não como resultado. O modelo inverte a lógica tradicional da educação corporativa — que promete prosperidade como resultado do aprendizado — e propõe a prosperidade como ponto de entrada: o participante acessa o ecossistema motivado pela busca de oportunidades concretas e, no processo, desenvolve as competências que sustentam a prosperidade de longo prazo.

Terceira premissa: o campus é o território. A IES não opera de dentro de seus muros em direção ao território, mas no território, com o território. O ambiente de negócios local é o laboratório vivo; os desafios reais dos empresários são o currículo; a cooperação entre pares é a metodologia.

4.2 ARQUITETURA DO EDET

O EDET é organizado em cinco componentes interdependentes, cuja articulação é apresentada como percurso operacional possível e sujeito a adaptações às condições institucionais de cada município:

Componente 1 — A Universidade de Negócios: núcleo de produção e organização do conhecimento. Operada pela IES, organiza o conhecimento em escolas temáticas que cobrem os principais eixos do desenvolvimento empresarial: liderança associativa, gestão, mercado, cooperação, inovação, desenvolvimento territorial e cidadania empresarial. A Universidade de Negócios não é uma unidade física separada, mas uma organização curricular que conecta o conhecimento acadêmico às demandas reais do território. Sua espinha formal é constituída pelos cursos regulares da IES — tecnólogos, bacharelados e pós-graduações — que ganham novo sentido e nova orientação quando inseridos no contexto do EDET.

Componente 2 — A TV de Negócios: braço de alcance e mobilização. Canal de comunicação de acesso aberto — preferencialmente em parceria com veículo de comunicação público ou educativo do território — que transmite conteúdo prático e acessível derivado do conhecimento produzido pela Universidade de Negócios. A TV de Negócios cumpre a função de mobilizar o segmento mais amplo dos micro e pequenos empreendedores — aqueles que, por falta de tempo, recursos ou confiança, nunca acessariam os canais tradicionais de educação empresarial. Cada episódio responde a uma pergunta prática e concreta, e convida o espectador a dar o passo seguinte: a Sala do Empreendedor.

Componente 3 — A Sala do Empreendedor: espaço de aplicação e conexão. No âmbito do EDET, propõe-se um ambiente de atendimento, cooperação e resolução de problemas empresariais operado por entidade associativa em parceria com a IES e outros agentes locais. A denominação Sala do Empreendedor já é utilizada em diferentes políticas e serviços de apoio empresarial; por isso, não se reivindica exclusividade sobre ela, e eventuais articulações com estruturas preexistentes deverão observar suas atribuições próprias. Esse componente busca integrar situações reais de aprendizagem, orientação técnica e troca entre participantes, favorecendo a passagem do acesso inicial a conteúdos de comunicação para formas mais continuadas de participação associativa.

Componente 4 — As Governanças: estruturas de coordenação sistêmica. À medida que os participantes desenvolvem competências de liderança sistêmica e constroem confiança mútua, emergem estruturas de governança coletiva — grupos setoriais, comitês temáticos, fóruns de desenvolvimento — que assumem a coordenação de iniciativas de escopo mais

amplo. Essas estruturas de governança são o produto organizacional mais valioso do EDET: representam a institucionalização do capital social construído ao longo do processo.

Componente 5 — Os Projetos de Desenvolvimento Territorial: resultado e retroalimentação. As estruturas de governança poderão formular iniciativas de desenvolvimento setorial, qualificação profissional, aprimoramento do ambiente de negócios e cooperação institucional. Espera-se que projetos pactuados definam responsáveis, recursos, cronogramas e indicadores, permitindo acompanhar sua execução e avaliar resultados efetivamente observados. Os desafios emergentes poderão, então, retroalimentar as atividades de formação e pesquisa do ecossistema.

4.3 A JORNADA DO PARTICIPANTE: DO EMPRESÁRIO ISOLADO AO LÍDER SISTÊMICO

A jornada do participante no EDET é estruturada em nove etapas progressivas, que correspondem ao desenvolvimento gradual de uma nova forma de compreender e agir no mundo dos negócios:

I. Entender o sistema econômico em que o negócio está inserido
II. Compreender o território como fator de competitividade
III. Reconhecer a interdependência entre os atores locais
IV. Aprender a operar estruturas de governança associativa
V. Praticar o associativismo como ferramenta de desenvolvimento
VI. Identificar e capturar oportunidades coletivas
VII. Coordenar ações entre empresas, setor público e sociedade
VIII. Construir inteligência coletiva aplicada ao território
IX. Produzir desenvolvimento econômico local mensurável

Essa jornada não é linear nem obrigatória em sua totalidade. Os participantes podem ingressar em diferentes momentos e desenvolver competências em ritmos distintos. O modelo pretende facilitar o acesso progressivo a informações, conexões e oportunidades, mas os benefícios concretos e a intensidade do engajamento dependerão de fatores que precisam ser avaliados empiricamente, inclusive as condições de adesão, permanência e satisfação dos participantes.

4.4 O PAPEL DA IES COMO CATALISADORA

No EDET, a IES não ocupa o centro do sistema — o território ocupa. A IES é a catalisadora: o agente que, pela natureza de sua missão e pela qualidade de seu capital humano

e institucional, tem condições de iniciar, organizar e sustentar o processo de construção do ecossistema.

O papel da IES se desdobra em cinco funções complementares: (a) produção e organização do conhecimento relevante para o território; (b) formação dos Líderes Sistêmicos que vão sustentar as governanças; (c) mediação entre os saberes acadêmicos e os saberes práticos dos empresários; (d) pesquisa aplicada sobre os desafios e oportunidades do desenvolvimento local; e (e) legitimação institucional do ecossistema junto ao poder público e a potenciais parceiros e financiadores.

Essa multiplicidade de papéis implica uma transformação profunda na cultura e na autoimagem da IES. De instituição que forma profissionais para o mercado, ela passa a ser agente de desenvolvimento que usa a formação como ferramenta. De produtora de conhecimento para o mundo, passa a ser produtora de conhecimento com e para o território. Essa transformação não é apenas estratégica — é epistemológica, no sentido que Santos (2010) confere ao termo.

4.5 CONDIÇÕES DE REPLICABILIDADE

O EDET foi concebido como modelo replicável. Para que sua implementação seja bem-sucedida em diferentes contextos municipais, identificamos quatro condições necessárias:

Condição 1 — Presença de uma IES com perfil e disposição para o engajamento territorial. Não basta a presença física da instituição: é necessário que ela tenha liderança institucional comprometida com o papel de agente de desenvolvimento, corpo docente com competências interdisciplinares e capacidade de produção de conteúdo aplicado.

Condição 2 — Existência de uma estrutura associativa empresarial com legitimidade local. Associações comerciais, industriais ou de serviços que, mesmo com baixa vitalidade atual, tenham reconhecimento junto ao empresariado local e disposição para se reinventar como plataformas de inteligência coletiva.

Condição 3 — Vontade política do poder público municipal. Não no sentido de financiamento direto — embora ele seja bem-vindo —, mas de reconhecimento e apoio ao ecossistema, incluindo a possibilidade de criação de incentivos e certificações para as empresas participantes.

Condição 4 — Canal de comunicação com alcance local. A TV de Negócios pode ser veiculada por emissoras educativas, rádios comunitárias, plataformas digitais ou combinações desses meios. O que importa é a capacidade de alcançar o micro e pequeno empreendedor fora dos canais tradicionais de educação.

5 AGENDA DE PESQUISA E IMPLEMENTAÇÃO

5.1 HIPÓTESES A TESTAR

O EDET é apresentado, neste estágio, como proposta conceitual fundamentada nos referenciais teóricos discutidos ao longo do artigo. Sua arquitetura ainda não foi implementada nem validada empiricamente no âmbito desta investigação. Desse modo, as relações esperadas entre educação, participação associativa, governança e desenvolvimento territorial constituem hipóteses de pesquisa, e não resultados demonstrados. A validação exigirá um programa de investigação em contextos reais, com definição de critérios de seleção, fontes de dados, acompanhamento temporal e estratégias de comparação.

H1 — Municípios com menor densidade associativa apresentam, controlados outros fatores, indicadores de desenvolvimento econômico local (PIB per capita, taxa de sobrevivência de MPEs, formalização do trabalho) inferiores à média de municípios com perfil demográfico semelhante e maior densidade associativa.

H2 — A implementação do EDET em um município está positivamente associada ao aumento da taxa de associação empresarial, à redução da mortalidade de MPEs e ao aumento da satisfação dos empresários participantes com seu acesso a redes, informações e oportunidades.

H3 — Empresários que percorrem a jornada completa do EDET demonstram, em comparação com grupo de controle, maior capacidade de cooperação, maior disposição para participação em estruturas de governança coletiva e melhores indicadores de desempenho empresarial.

H4 — Municípios que implementam o EDET com a participação ativa do poder público municipal (certificação, incentivos, comunicação) apresentam resultados superiores em velocidade de adoção e alcance do ecossistema.

5.2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO PROPOSTO

Para a validação do modelo, propomos um delineamento de pesquisa quali-quantitativo, de natureza longitudinal, estruturado em três fases:

Fase 1 — Diagnóstico territorial (meses 1 a 6): levantamento do perfil econômico, associativo e educacional dos municípios participantes, incluindo: número e porte das empresas locais, taxa de filiação a associações empresariais, PIB per capita municipal, IDH e índices de emprego formal, mapeamento das IES e de suas atividades de extensão no território.

Fase 2 — Implementação e acompanhamento (meses 7 a 24): implementação do EDET em um ou mais municípios piloto, com acompanhamento sistemático por meio de:

questionários de percepção aplicados aos participantes em intervalos regulares, entrevistas em profundidade com lideranças empresariais e gestores públicos, registros de participação e engajamento nos diferentes componentes do modelo, indicadores de desempenho empresarial coletados junto aos participantes.

Fase 3 — Avaliação de impacto e sistematização (meses 25 a 36): comparação dos indicadores pré e pós-implementação, análise comparativa com municípios de perfil semelhante que não implementaram o modelo, sistematização das lições aprendidas e ajuste do protocolo de implementação para replicação.

5.3 INDICADORES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O modelo prevê dois conjuntos de indicadores para monitoramento e avaliação:

Indicadores do ecossistema: número de empresários participantes; horas de formação entregues; módulos concluídos com certificação; governanças criadas ou fortalecidas; projetos de desenvolvimento iniciados; empresas atendidas na Sala do Empreendedor; estágios realizados em empresas participantes; audiência dos episódios nos canais de comunicação.

Indicadores territoriais: variação no número de empresas associadas à entidade parceira; taxa de sobrevivência das MPEs participantes em comparação com grupos de controle; variação no PIB per capita municipal (análise longitudinal); variação nos índices de formalização do trabalho; empregos gerados pelas empresas participantes; investimentos atraídos para o território; políticas públicas de desenvolvimento local aprovadas ou influenciadas pelo ecossistema.

5.4 LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

O modelo apresenta limitações que devem ser reconhecidas explicitamente. Em primeiro lugar, a sua implementação depende de condições institucionais mínimas — disponibilidade de IES comprometida, associação empresarial com legitimidade, apoio político local — que não estão presentes em todos os municípios brasileiros. Em segundo lugar, os efeitos sobre indicadores territoriais, como o PIB per capita e a formalização do trabalho, tendem a se manifestar no médio e longo prazo, o que pode dificultar a sustentação política e financeira do modelo nos seus estágios iniciais.

Do ponto de vista ético, eventual pesquisa de campo deverá assegurar participação informada e voluntária, proteção dos dados pessoais e empresariais, critérios claros de confidencialidade e divulgação responsável dos resultados, inclusive os desfavoráveis à proposta. A coleta de entrevistas e questionários exigirá avaliação de sua submissão ao sistema

de ética em pesquisa, conforme a natureza dos procedimentos, e observância das normas pertinentes de proteção de dados. A própria governança do EDET deverá explicitar conflitos de interesse, condições de participação de parceiros públicos e privados e limites de atuação da IES.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os fundamentos teóricos e a arquitetura operacional de um modelo integrativo de desenvolvimento territorial — o Ecossistema de Desenvolvimento Empresarial Territorial (EDET) —, que posiciona a Instituição de Ensino Superior como catalisadora de um processo de coordenação entre educação, associativismo empresarial e gestão pública em municípios brasileiros de pequeno e médio porte.

O argumento desenvolvido é que dificuldades de desenvolvimento territorial podem ser agravadas pela insuficiência de mecanismos de coordenação entre instituições, agentes econômicos e poder público. Não se pretende demonstrar que esse seja o fator predominante para todos os municípios brasileiros, pois condições fiscais, produtivas, sociais, ambientais e históricas também são relevantes. O EDET oferece uma possibilidade de organização cooperativa, com participação de uma IES e de entidades associativas, cujo alcance e efetividade dependerão das circunstâncias locais e da verificação empírica dos resultados.

A contribuição teórica do artigo consiste na articulação entre perspectivas de desenvolvimento econômico local, capital social, educação transformadora e pensamento sistêmico em uma proposta organizada de atuação institucional. Não se atribui caráter inédito aos conceitos ou aos instrumentos isoladamente considerados. A contribuição prática é a sistematização de um arranjo operacional suscetível de adaptação, com componentes, etapas, condições de implementação e indicadores preliminares para orientar futuras avaliações. Sua replicabilidade permanece uma possibilidade a ser testada, e não uma propriedade já comprovada.

A síntese que orienta a proposta pode ser expressa em três imagens: o ambiente de negócios como espaço de aprendizagem; a cooperação como princípio metodológico; e a prosperidade coletiva como horizonte de desenvolvimento. Essas formulações têm caráter ilustrativo e não substituem a definição de objetivos educacionais, resultados sociais e indicadores verificáveis. Ao aproximar formação e problemas concretos do território, o modelo procura reconhecer as relações entre desenvolvimento individual e processos coletivos, respeitando as distintas funções das instituições participantes.

Numa perspectiva mais ampla, o EDET pode ser interpretado como uma resposta organizacional possível aos desafios sintetizados pela abordagem BANI. Contudo, a complexidade dos ambientes econômicos não implica que a cooperação seja solução suficiente ou universal. A hipótese defendida é mais circunscrita: redes de confiança, aprendizagem compartilhada, apoio institucional e mecanismos de governança podem ampliar a capacidade de ação dos empreendedores e das organizações locais, desde que articulados às demais condições econômicas e sociais de cada município.

A questão que orientou este artigo ultrapassa a descrição de um arranjo institucional e alcança o debate sobre as responsabilidades sociais da educação superior. Em diferentes municípios, empresas, associações, órgãos públicos e instituições educacionais convivem com possibilidades de parceria que nem sempre se convertem em iniciativas sustentadas. O EDET propõe uma forma de organizar essa interlocução, aproximando formação, conhecimento aplicado e participação coletiva. Sua pertinência acadêmica e social dependerá, em última instância, da capacidade de transformar essas proposições em práticas verificáveis, transparentes e ajustáveis às necessidades concretas dos territórios.

REFERÊNCIAS

BOSCHI, Renato. **Elites industriais e democracia**: hegemonia burguesa e mudança política no Brasil. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

BOURDIEU, Pierre. **Le capital social: notes provisoires**. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, Paris, n. 31, p. 2-3, 1980. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069. Acesso em: mar. 2025.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASCIO, Jamais. **Facing the age of chaos.** Medium, 29 abr. 2020. Disponível em: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. Acesso em: mar. 2025.

COLEMAN, James S. **Foundations of social theory**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

DAGNINO, Evelina (org.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DEWEY, John. **Experience and education**. New York: Free Press, 1997. Obra original publicada em 1938.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FURTADO, Celso. **O mito do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

IBGE. **Censo Demográfico 2022**: população e domicílios: primeiros resultados. Rio de Janeiro: IBGE, 2023a. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html. Acesso em: mar. 2025.

IBGE. **Produto interno bruto dos municípios 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023b. Disponível em: https://loja.ibge.gov.br/produto-interno-bruto-dos-municipios-2021.html. Acesso em: mar. 2025.

INEP. **Censo da Educação Superior 2023**: resultados. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados. Acesso em: mar. 2025.

KLIKSBERG, Bernardo. **Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo**. Revista de la CEPAL, Santiago, n. 69, p. 85-102, dez. 1999. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12190. Acesso em: mar. 2025.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

OCDE. **Business clusters**: promoting enterprise in Central and Eastern Europe. Paris: OECD Publishing, 2005. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264007116-en.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons**: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, Elinor. **Beyond markets and states**: polycentric governance of complex economic systems. Palestra de premiação, 8 dez. 2009. NobelPrize.org. Disponível em: https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/ostrom/lecture/. Acesso em: mar. 2025.

PORTER, Michael E. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, DF: Sebrae, 29 mar. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: mar. 2025.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2005. Obra original publicada a partir de 1835.

BOSCHI, Renato. *Elites industriais e democracia: hegemonia burguesa e mudança política no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

BOURDIEU, Pierre. Le capital social: notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n. 31, p. 2-3, 1980. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069. Acesso em: mar. 2025.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASCIO, Jamais. Facing the age of chaos. Medium, 29 abr. 2020. Disponível em: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d. Acesso em: mar. 2025.

COLEMAN, James S. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

DAGNINO, Evelina (org.). *Sociedade civil e espaços públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DEWEY, John. *Experience and education*. New York: Free Press, 1997. Obra original publicada em 1938.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FURTADO, Celso. *O mito do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

IBGE. *Censo Demográfico 2022: população e domicílios: primeiros resultados*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023a. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html. Acesso em: mar. 2025.

IBGE. *Produto interno bruto dos municípios 2021*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023b. Disponível em: https://loja.ibge.gov.br/produto-interno-bruto-dos-municipios-2021.html. Acesso em: mar. 2025.

INEP. *Censo da Educação Superior 2023: resultados*. Brasília, DF: Inep, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados. Acesso em: mar. 2025.

KLIKSBERG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, Santiago, n. 69, p. 85-102, dez. 1999. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/12190. Acesso em: mar. 2025.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

OCDE. *Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe*. Paris: OECD Publishing, 2005. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264007116-en.

OLSON, Mancur. *A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.

OSTROM, Elinor. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OSTROM, Elinor. *Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems*. Palestra de premiação, 8 dez. 2009. NobelPrize.org. Disponível em: https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/ostrom/lecture/. Acesso em: mar. 2025.

PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SEBRAE. *A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, DF: Sebrae, 29 mar. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: mar. 2025.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 22. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SINGER, Paul. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

TOCQUEVILLE, Alexis de. *A democracia na América*. São Paulo: Martins Fontes, 2005. Obra original publicada a partir de 1835.