

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA – EEL/USP

BRUNA BIAZZI

**APLICAÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL AUTOGERIDO EM UM
PROJETO VOLUNTÁRIO CORPORATIVO**

LORENA – SP

2020

BRUNA BIAZZI

**APLICAÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL AUTOGERIDO EM UM
PROJETO VOLUNTÁRIO CORPORATIVO**

Monografia apresentada na Escola de
Engenharia de Lorena EEL-USP como
requisito obrigatório para a conclusão do
curso de Engenharia Química

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio
Carvalho Pereira

LORENA – SP

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado
da Escola de Engenharia de Lorena,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Biazzzi, Bruna

Aplicação de um modelo organizacional autogerido
em um projeto voluntário corporativo / Bruna Biazzzi;
orientador Marco Antônio Carvalho Pereira. - Lorena,
2020.
53 p.

Monografia apresentada como requisito parcial
para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia
Química - Escola de Engenharia de Lorena da
Universidade de São Paulo. 2020

1. Autogestão. 2. Modelo organizacional. 3.
Voluntariado corporativo. 4. Aprendizado. I. Título.
II. Pereira, Marco Antônio Carvalho, orient.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus pelo dom da vida e aos meus pais, Elizeu e Marli, que sempre deram toda a força necessária, permitindo o meu avanço, mesmo durante os momentos mais difíceis. Dedico este trabalho a vocês.

À minha irmã, Cinthia, por ter sido minha maior incentivadora a deixar meu lar de origem em busca dos meus sonhos e por todo o suporte no início da minha independência.

Aos familiares de sangue e de coração pela torcida e ajudas prestadas. Aos amigos pela paciência nos momentos difíceis e alegrias compartilhadas que fizeram da caminhada mais leve e prazerosa. Especialmente, aos amigos do grupo Roucos Loucos, que se tornaram meu lar e acolhida durante toda a trajetória na faculdade e amigos do Acre, que, apesar da distância, sempre foram muita escuta e carinho.

Ao Projeto Criança Feliz, o primeiro projeto que trabalhei como voluntária, onde aprendi mais com as crianças do que elas aprenderam comigo e tirei minha maior lição, que as pessoas não precisam apenas de uma oportunidade, mas sim de alguém que acredite no potencial delas.

À Lívia Zappa, minha mentora do início da vida profissional, por ser fonte de inspiração de valores e conhecimento e por ter dado todo o suporte para que este trabalho pudesse acontecer.

Por fim, à Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de Lorena, todo seu corpo docente e de funcionários que deixaram sua contribuição na minha formação como engenheira química e como cidadã. Em especial ao professor Marco Pereira pela orientação na pesquisa, que me auxiliou na germinação das ideias e durante todo o processo de desenvolvimento deste presente projeto, além da dedicação de tornar a educação algo acessível e mais prazeroso para seus alunos.

“Nunca subestime o poder de algumas pessoas comprometidas a mudar o mundo. Na verdade, é a única coisa que há.”

Margaret Meade

“Desenvolvemos velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que máquinas, precisamos de humanidade; mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.”

Charles Chaplin (*discurso do barbeiro judeu em O Grande Ditador*)

RESUMO

BIAZZI, Bruna. **Aplicação de um modelo organizacional autogerido em um projeto voluntário corporativo.** 53 f. Monografia (Bacharel em Engenharia Química) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2020.

No cenário atual, em que o bem-estar social passa a não ser mais responsabilidade apenas do Estado, mas também da sociedade, observou-se um movimento do setor privado no sentido de assumir uma corresponsabilidade pelas questões sociais, induzido pelos desafios manifestados por avanços tecnológicos e pela complexidade das relações. Os programas de voluntariado também geram ganhos para a empresa e para os funcionários voluntários como maior motivação, autoestima e no desenvolvimento de competências. Podemos enxergar nesse cenário também que as organizações têm atingido níveis de complexidade muito relevantes, causando problemas que a estrutura como a gestão é feita hoje não está sendo capaz de resolver. Dessa forma, a noção de gestão tem se alterado, questionando-se paradigmas e transformando-se, tanto na forma como interpretam a realidade, quanto no seu modelo mental, para que possa se ampliar e acompanhar essa complexidade necessária. Uma das formas para que as organizações consigam evoluir é o desenvolvimento da consciência como fonte das transformações exigidas, para que possam aprender consigo mesmas e tomar decisões conscientes e mais pertinentes para o futuro. O objetivo desse estudo foi a avaliação do impacto de se aplicar um modelo organizacional autogerido para modificar a estrutura de um projeto voluntário corporativo. Para isso, um estudo de caso exploratório-descritivo foi conduzido, utilizando a pesquisa direta com os voluntários, questionários online e reuniões para coleta de dados. A partir dos dados coletados, foi possível entender a importância do novo modelo, com reuniões mais eficientes para a entrega de vivências e mentorias de maior qualidade para os alunos, impactando diretamente na motivação dos mesmos e dos voluntários.

Palavras-chave: Autogestão; Modelo Organizacional; Voluntariado Corporativo; Aprendizado.

ABSTRACT

BIAZZI, Bruna. **Application of a self-managed organizational model in a corporate volunteering project.** 53 p. Monography – School of Engineering of Lorena, University of São Paulo, Lorena, 2020.

In the current scenario, in which social well-being is no longer only the responsibility of the State, but also of society, there was a movement of the private sector to assume a co-responsibility for social issues, induced by the challenges manifested by technological advances and the complexity of relationships. Volunteer programs also generate gains for the company and for volunteer employees such as greater motivation, self-esteem and skills development. We can also see in this scenario that organizations have reached very relevant levels of complexity, causing problems that the structure as management is done today is not being able to solve. Thus, the notion of management has changed, questioning paradigms and transforming itself, both in the way they interpret reality, as well as in its mental model, so that it can expand and monitor this necessary complexity. One of the ways for organizations to evolve is the development of consciousness as a source of the required changes, so that they can learn from themselves and make conscious and most relevant decisions for the future. The purpose of this study was to evaluate the impact of applying a self-managed organizational model to modify the structure of a corporate volunteering project. For this, an exploratory-descriptive case study was conducted, using direct research with volunteers, online questionnaires and meetings for data collection. From the data collected, it was possible to understand the importance of the new model, with more efficient meetings for the delivery of higher quality experiences and mentoring for students, directly impacting their and volunteers' motivation.

Keywords: Self-management; Organizational Model; Corporate Volunteering; Learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos organizacionais e suas cores18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Ações Sociais Organizacionais	12
2.2	Níveis de Consciência nas Organizações	14
2.3	Modelo Organizacional Autogerido	19
3	METODOLOGIA	21
3.1	Objeto de Pesquisa	21
3.2	Problema Existente	22
3.3	Proposta de Solução	22
3.4	Método de Pesquisa	23
4	PROJETO DE VOLUNTARIADO NA BÚSSOLA	25
4.1	Histórico do Projeto de Voluntariado	25
4.2	Treinamento em Autogestão	27
4.3	Descrição de Papéis	28
4.4	Início das Atividades	32
4.5	O Processo de Seleção dos Mentorandos	33
4.6	O Match com os Mentores	34
4.7	Acordo entre os Mentores	34
4.8	Condução de Reuniões	35
5	EVOLUÇÃO DO PROJETO	38
5.1	Reunião de Governança	38
5.2	Reuniões Operacionais	38
5.2.1	Primeira Reunião Operacional	38
5.2.2	Terceira Reunião Operacional	39
5.2.3	Quarta Reunião Operacional	40
5.2.4	Quinta Reunião Operacional	41
5.2.5	Nona Reunião Operacional	41
5.2.6	Décima Segunda Reunião Operacional	42
5.3	Feedback dos Voluntários	42
5.3.1	A percepção dos voluntários sobre a estrutura do projeto	43

5.3.2	Sobre a efetividade das reuniões	43
5.3.3	Sobre a clareza de cada função	43
5.3.4	Sobre a percepção de contribuição de cada voluntário no projeto	43
5.3.5	Sobre sugestões de mudanças na estrutura	44
5.4	Feedback dos Mentorandos	44
5.4.1	Percepção dos alunos	44
5.4.2	Sugestões de melhoria	45
5.5	Análise da aplicação do projeto em 2019	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
6.1	Dos objetivos do estudo	47
6.2	Da contribuição desse estudo	47
6.3	Sugestões para trabalhos futuros	48
7	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Uma ferramenta muito importante para que as organizações possam ter um desenvolvimento sustentável é a responsabilidade social corporativa. As questões que conduzem as ações para que a gestão possa ser socialmente responsável – visando uma relação ética e verdadeira com todos os que se conectam com a organização de alguma forma para que tanto o negócio quanto a sociedade sejam desenvolvidos – proporcionam inúmeros benefícios para as organizações. É uma maneira de preservar os recursos ambientais e humanos para as próximas gerações respeitando a existência de diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (YOUNG, 2014).

A ideia de projetos mais autossustentáveis vem de mudanças que estão acontecendo nos níveis de consciência humana. Laloux (2017) afirma que as organizações como as conhecemos são manifestações da nossa visão de mundo atual, onde está o nosso estágio de desenvolvimento. No decorrer da história, a cada momento em que a sociedade transitava para um novo modelo de consciência, surgia uma nova era da humanidade.

Por meio dessa mudança de consciência, durante a evolução da humanidade, alterava-se também a sociedade, que passou de tribos, impérios, para estados-nações; a economia, que evoluiu de coleta, agricultura, até a industrialização, as estruturas de poder, até mesmo o papel da religião. A cada mudança de um estágio de consciência humana surge também uma habilidade maior de colaborar, gerando um novo modelo organizacional (LALOUX, 2017).

Um dos pilares de uma estrutura organizacional autogerida é a própria autogestão, que se relaciona com um agrupamento de diversas práticas que visam distribuir a autoridade entre todos os membros, promovendo transparência e clareza de todas as responsabilidades e o máximo de autonomia a cada um deles. A autogestão surgiu como um novo nível de consciência na intenção de substituir aquilo que limitava nos tradicionais sistemas de controle hierárquico, por meio de métodos ágeis auto organizados.

O modelo de autogestão tem como base a autonomia. Autonomia que é considerada uma habilidade inerente do ser humano e a principal das três

necessidades humanas básicas, junto com maestria e propósito. Ela significa agir com suas próprias escolhas, sendo o indivíduo autônomo interdependente de outras pessoas para realizar o seu trabalho (PINK, 2010).

Além do mais, a autonomia funciona como uma condição para a promoção do aprendizado dentro das organizações, por proporcionar aos seus membros a sempre buscarem novas oportunidades e pode aumentar a motivação na criação de novos conhecimentos (NONAKA, 1997).

1.2 Objetivo Geral

Avaliar os efeitos da aplicação de um modelo organizacional autogerido em um projeto voluntário.

1.3 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, os seguintes objetivos específicos foram necessários:

- a) Analisar a evolução da estrutura organizacional durante a aplicação do modelo autogerido no projeto voluntário;
- b) Identificar os efeitos da mudança organizacional no engajamento dos voluntários e alunos;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ações Sociais Organizacionais

A partir dos anos 90 no Brasil, houve um crescimento acentuado de programas sociais, não oriundos do setor público, que visam melhorias sociais, por meio da intervenção de empresas privadas, associações e organizações não governamentais (ONGs) (LANDIM; SCALON, 2001).

Para as empresas, a responsabilidade social tornou-se uma ferramenta importante para a sustentabilidade, pois representa o compromisso com a ideia de organização como um conjunto de pessoas que interagem com a sociedade. De acordo com o Instituto Ethos, um negócio sustentável e responsável é:

“É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade” (ETHOS, 2017, p 8).

De acordo com o *Business for Social Responsibility*, o voluntariado corporativo ajuda empresas a mostrarem para as comunidades onde estão inseridas que de fato tem compromisso e podem causar algum impacto social. Dessa forma, os programas de voluntariado estão se tornando parte do planejamento de investimentos destas empresas (GOLDBERG, 2001).

Já segundo Kotler e Lee (2005) o envolvimento com voluntariado é uma estratégia importante que mostra que a empresa “motiva seus colaboradores, parceiros e membros franqueados a doarem seu tempo para apoiar, junto à organização, as causas da comunidade local”.

As organizações que tem essa preocupação social têm plena consciência de que os seus compromissos devem ir além de interesses financeiros e de que podem contribuir de forma muito mais ampla com o bem-estar e qualidade de vida

não só de seus funcionários, mas também da sociedade como um todo, participando de ações comunitárias e da preservação do meio ambiente.

Outro fator significativo de um trabalho voluntário que é estimulado pela empresa, é o fato do funcionário poder representar e levar os valores organizacionais para dentro das comunidades. E além de tudo, os voluntários devem ter a capacidade de intervenção nos problemas sociais, não só vontade de ajudar.

Segundo uma pesquisa feita pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), a pesquisa do Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (2012), relata que são muitos os benefícios para quem pratica o trabalho, para as comunidades favorecidas, além de ser uma estratégia de gestão de pessoas que pode gerar mais motivação e engajamento no trabalho do dia a dia.

Segundo Fischer (2002), a diversidade presente nos projetos voluntários e os imprevistos que estão suscetíveis a acontecerem, muitas vezes relacionados com falta de verba e burocracia, por exemplo, podem criar circunstâncias que revelem talentos nunca antes descobertos pela empresa.

Melo Neto e Froes (2001) relatam que ações com ligações sociais nas empresas fazem com que a produtividade dos seus funcionários aumente o que gera uma maior motivação, autoestima e orgulho. São fatores muito importantes para melhorar o ambiente de trabalho e até mesmo a qualidade de vida no trabalho, consequentemente trazendo benefícios para a vida pessoal do colaborador e para a sociedade como um todo.

O fato é que as organizações que contemplam ações voltadas à Responsabilidade Social (LUPPI, 2007) estão a um passo de desenvolver pontes de empatia com os consumidores de seus produtos e uma relação de parceria com seus colaboradores. Dessa forma, mediante uma boa comunicação, a empresa consegue divulgar sua marca conquistando a fidelidade dos clientes e a motivação dos funcionários.

É importante ressaltar que a responsabilidade social dentro das empresas não é apenas uma ação de solidariedade, nela também são englobados fatores como o comportamento ético e a transparência nas questões que envolvem a organização e que podem influenciar a sociedade como um todo. Ampliou-se muito mais a compreensão do que é uma empresa cidadã, que deixou de ser uma filosofia que conduz à prática de algumas ações para se tornar um dever.

Pode-se concluir que o voluntariado corporativo só tende a proporcionar ganhos tanto para as organizações e funcionários quanto para a sociedade. Um programa de voluntariado bem estruturado pode melhorar a imagem da empresa frente ao mercado e ainda aumentar a motivação e o comprometimento dos funcionários, que passam a desenvolver diversas habilidades, além da oportunidade de exercer com afinco sua cidadania. Em retorno, as comunidades ganham energia, diversos tipos de talentos e o compromisso de voluntários que podem ajudar na gestão de uma sociedade melhor.

2.2 Níveis de Consciência nas Organizações

As organizações estão evoluindo para níveis cada vez mais complexos, logo, a percepção sobre gestão tem se transformado constantemente e paradigmas têm sido questionados, o que exige mudanças na interpretação da realidade e do modelo mental, para que possam expandir e evoluir para uma forma mais complexa.

Uma primeira “onda” de evolução, segundo Toffler (2014), foi descrita pela produção agrícola, a partir do momento em que a sociedade deixou de ser nômade, para o sedentarismo e o sustento da terra, há 10 mil anos atrás. O avanço tecnológico foi a segunda “onda”, identificada com a revolução industrial, evidenciando a produtividade. Já, a terceira, mais complexa e mais recente “onda”, pela complexidade de interação dos sistemas, o conhecimento passou a ser o meio mais influente para geração de riqueza e como principal meio de produção.

A partir do momento no qual os sistemas tornam-se mais complexos e dependentes de mais aspectos, demandando uma mudança nas organizações para um pensamento sistêmico, sendo dessa forma mais flexíveis, atentas, inovadoras e conscientes para poderem fazer adequações às novas condições que as rodeiam, o simples fato de mudar a disposição da estrutura, pode acabar afetando todo o conjunto integrado (SENGE, 2009).

Para que as organizações possam chegar nesse estágio mais evoluído, muitos teóricos (WILBER, 2000; BECK; COWAN, 1996; LALOUX, 2014) têm proposto o desenvolvimento da consciência para que elas possam passar por

esse processo de transformação, contribuindo para a compreensão de si mesmas e para as tomadas de decisões mais conscientes e apropriadas ao futuro.

Conforme Beck (1996), uma possível definição para os níveis de consciência seria o conjunto de valores praticados que em certo ponto podem definir a maneira como interpretamos a realidade, o modo como significamos os fatos e valores que foram revelados pela quebra de valores anteriores seguidos pelo grupo, partindo por um processo de aprendizagem coletiva e amadurecimento constante.

A visão de mundo de cada ser humano muda de acordo com as condições da sua vida e do meio que o cerca. Para que essa readequação seja feita necessita-se adquirir um maior conhecimento sobre todas as variáveis necessárias, para que possa ampliar assim, o seu campo de visão e percepção, tanto nos aspectos subjetivos quanto nos objetivos (BECK, 1996).

Foram criadas diversas perspectivas sobre o desenvolvimento dos níveis de consciência, sempre analisando a evolução do comportamento humano sobre vários aspectos, buscando responder perguntas do tipo “Como nós seres humanos evoluímos hoje da forma de consciência relativamente simples que temos no nascimento até a plena extensão da maturidade adulta?”. Laloux (2017) então descreveu os estágios de desenvolvimento do ser humano e os modelos organizacionais correspondentes de acordo com cores e seus adjetivos:

- Paradigma Reativo-Infravermelho: O primeiro estágio conhecido da humanidade. Sua época corresponde aos anos entre 100.000 e 50.000 a.C. e consiste em clãs de algumas dúzias de pessoas, por existir uma dificuldade em lidar com a complexidade dos relacionamentos. As pessoas não se percebem de maneira diferente das outras e as organizações não existem, sem hierarquias, porque a divisão de trabalho é nula, exceto pela responsabilidade das mulheres de cuidar das crianças.
- Paradigma Mágico-Magenta: A mudança de bandos para pequenas tribos, cerca de 15.000 anos atrás. Os indivíduos começam a se perceber física e psologicamente diferente dos demais, porém como o centro do universo. Não há conhecimento sobre a causalidade dos acontecimentos, por isso existe uma crença forte

em espíritos e magia. Pouco se pensa sobre o passado, vive-se apenas no presente e não há projeção sobre o futuro. Ainda há pouca divisão de tarefas e não existem lideranças, embora os mais velhos possam ter um papel mais significativo devido à sua experiência.

- Paradigma Impulsivo-Vermelho: Há 10.000 anos surgem as primeiras formas de organização. Também pela primeira vez o homem consegue se distinguir dos demais e do mundo e a moeda que move tudo é o poder. Ainda se vive muito no presente, embora haja alguma projeção para o futuro e a causalidade começa a ser entendida, mas de uma maneira simples. Com o surgimento das organizações surge também a figura de um chefe, que reina por meio do exercício de demonstrações de um poder esmagador. Não há hierarquias definidas e os membros agem de forma impulsiva, podendo funcionar bem em ambientes caóticos, onde reações rápidas são necessárias em novas situações, mas não funcionarão em ambientes estáveis que exigem planejamento e estratégia. É um paradigma comum em situações hostis e destruidoras, como zonas de combate, máfias, guerras e bairros violentos.
- Paradigma Conformista-Âmbar: É um estágio que pode ser identificado a partir dos anos 4.000 a.C. As organizações de âmbar trazem dois avanços: Planejamento de médio e longo prazo e a criação de estruturas organizacionais estáveis que permitam dimensionar. Apenas uma maneira correta de fazer as coisas é considerada, sendo difícil de adaptar-se às mudanças do meio ambiente, porque consideram que o mundo é imutável. A estrutura geral é composta de uma pirâmide rígida aonde a informação vai de chefes a subordinados, pensando no topo e agindo na base e usam-se muitos títulos, uniformes para explicitar as funções. Os resultados dependem da ordem e do controle, evitando-se o valor que uma gestão participativa pode ter, já que os trabalhadores são considerados fracos e desonestos e precisam ser controlados. Um exemplo de uma organização âmbar é o exército.

- Paradigma Realizador-Laranja: Nasceu durante a Renascença, mas aprofundou-se durante o Iluminismo e a Revolução Industrial, com o mundo ao nosso redor deixando de ser imutável. É um paradigma conhecido hoje por ser o pensamento dominante em líderes empresariais e políticos. Ele representou uma libertação dos dogmas religiosos e autoridades absolutas do estágio anterior e promoveu três avanços fundamentais para o mundo em que vivemos: inovação, responsabilidade e meritocracia. Mas, apesar dos avanços, também trouxe algumas coisas negativas: ganância corporativa, políticas de curto prazo, consumo excessivo, extrema exploração de recursos e ecossistemas do planeta. Exemplos claros de organizações laranjas são corporações globais como Nike e Coca-Cola.
- Paradigma Pluralista-Verde: É um paradigma que busca sempre justiça, igualdade, harmonia, comunidade, cooperação e consenso. Ao contrário do paradigma Laranja, os relacionamentos são valorizados acima dos resultados. O primeiro glorifica a liderança, enquanto o segundo afirma que os líderes devem estar disponíveis para aqueles que lideram. Trouxe avanços como o empoderamento das pessoas, com as decisões passando pelos níveis mais baixos, cultura, que passa a ser mais valorizada e orientadora das ações, e uma perspectiva de múltiplos grupos de interesse. Como mencionamos anteriormente, a laranja é predominante nos negócios e na política, enquanto o verde é mais comum em organizações sem fins lucrativos ou entre assistentes sociais e ativistas comunitários e até mesmo startups.
- Paradigma Evolutivo-TEAL: A Organização TEAL é o último nível de complexidade e uma nova teoria organizacional que está emergindo como resultado da pesquisa que Ken Wilber realizou em todo o mundo. Esse tipo de organização usa a metáfora do organismo vivo (ecossistema). Eles querem promover princípios, como o respeito pela natureza e pela vida. Quanto mais aprendemos a ser leais a nós mesmos, mais nos conectamos com a vida e a consciência. As organizações da TEAL têm sua própria energia, identidade, potencial criativo e senso de direção. É considerado um campo de energia e

um potencial emergente. É considerado um modo de vida em que a pessoa procura um propósito evolutivo em todas as suas formas. Não é dirigido à Organização, mas é um veículo que ouve seu profundo potencial criativo, para realizar seu trabalho no mundo. Podemos enxergar exemplos de práticas TEAL em equipes auto gerenciadas, gerenciamento de projetos simplificados, tomadas de decisão descentralizadas, informações transparentes, distribuição equitativa de benefícios e papéis bem claros e definidos.

Conforme descrito por Laloux (2017), nos dois primeiros paradigmas (Reativo-Infravermelho e Mágico-Magenta) não havia organizações estruturadas, que começaram a surgir após os avanços do paradigma Impulsivo-Vermelho. Portanto, pode-se comparar a evolução das organizações de acordo com a Figura 1, que mostra cinco dos paradigmas mais recentes:

Figura 1 - Modelos organizacionais e suas cores

Paradigma Organizacional	(Impulsiva) VERMELHA	(Conformista) ÂMBAR	(Realizadora) LARANJA	(Pluralística) VERDE	(Evolucionista) TEAL
Metáfora Guia	Matilha de lobos	Exército	Máquina	Família	Organismo vivo
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Exercício constante do poder pelo chefe para manter as tropas em linha; - Medo é o que guia a organização; - Altamente reativa, foco no curto prazo; - Prospera em ambientes caóticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regras muito formais em uma hierarquia piramidal; - Comando e controle de cima para baixo (o que e como); - Estabilidade com mais valor do que todos os rigorosos processos; - Futuro como a repetição do passado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meta é bater a concorrência, obter lucro e crescer. - Inovação como chave para permanecer na frente. - Gestão por objetivos (comando e controle no que, liberdade no como). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro de uma estrutura piramidal clássica, foca na cultura e empoderamento para alcançar motivação extrema dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestão substitui a hierarquia piramidal. - Organização vista como uma entidade viva, com seu próprio potencial criativo e com um propósito evolucionista.
Estilo de Liderança	Predatório	Paternalista autoritário	Meta (predições) e decisões orientadas a tarefas.	Orientada ao consenso, e ao serviço participativo.	Distribuída, com retidão interior e o propósito como motivador primário.
Exemplos	<ul style="list-style-type: none"> - Máfia - Gangues de rua - Milícias tribais 	<ul style="list-style-type: none"> - Igreja católica - Mundo militar - Muitas agências de governo - Escolas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas multinacionais. - Escolas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizações conduzidas pela cultura (e.g. Southwest Airlines; Ben&Jerry's); - ONGs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Patagonia; - FAVI; - Buurtzorg; - HolacracyOne; - Morning Star.
Principais Rupturas	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão do trabalho - Autoridade de comando 	<ul style="list-style-type: none"> - Regras formais (hierarquias estáveis e escaláveis) - Processos (visão de longo prazo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação - Responsabilidade - Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento - Cultura por valor - Modelo dos interessados (<i>stakeholders</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestão - Totalidade - Propósito evolutivo

Fonte: Adaptado de Laloux (2017).

Mas antes de falar em transformação das organizações, é preciso conceituá-la. Transformação pode significar mudança profunda e, segundo Peter Senge (1999), a definição é “a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações ‘externas’ nos processos, estratégias, práticas e sistemas”. De acordo com o autor, com a mudança profunda a aprendizagem acontece.

Portanto, fica claro que é preciso transformar a consciência para que tanto as organizações, quanto as pessoas estejam aptas a lidar com contextos mais complexos, como sugere Barret:

“Organizações que reconhecem essa evolução na consciência nutrem o desenvolvimento psicológico de seus funcionários criando uma cultura que dispensa o controle, a hierarquia, status e medo, e promove liberdade, igualdade, responsabilidade, justiça, abertura, transparéncia e confiança. Com foco na evolução da consciência de seus funcionários – fortalecendo suas habilidades, nutrindo seus talentos e dando-lhes suporte em seu processo de individuação (encontrar sua liberdade e autonomia) e auto realização (encontrar sua paixão e propósito) – essas organizações estão atraindo as pessoas mais talentosas” (BARRET, 2017, p. 44).

2.3 Modelo Organizacional Autogerido

O termo autogestão tem como definição, na forma mais literal, administrar, gerir a si mesmo, do grego autos [si mesmo] e do latim gest-o, [gerir], mas hoje costuma ser utilizado para caracterizar grupos que se organizam sem uma hierarquia bem definida. O princípio da autogestão parte então da hipótese, filosófica e política, de que os seres humanos são capazes de se organizarem sem a existência de uma figura de poder (LECHAT; BARCELOS. 2008).

A aplicação de um modelo evolutivo pode ser colocada como desafiadora para indivíduos com uma cultura pautada nos processos de heterogestão, onde sempre existe a presença de um líder para gerir e guiar os processos e as ações. A autogestão em si é estruturada como “Um projeto de organização democrática que privilegia a democracia direta” (MOTHÉ, 2009).

Mas não basta só implantar o modelo evolutivo, é preciso criar condições para que ele seja efetivo. A autogestão é um processo em gestação constante, que pode o tempo todo sofrer avanços e até mesmo retrocessos. É um processo que exige observação constante e que só se aprende praticando (LECHAT; BARCELOS. 2008).

Segundo Laloux (2017), para que as organizações consigam engajar sua comunidade e praticar a cultura evolutiva em sua completude, devem seguir três pilares:

- Propósito evolutivo: a organização deve colaborar para que suas ações possam visar um propósito em comum. As pessoas devem ter um senso de direção própria, então para isso, devem estar cientes de todo o potencial criativo da organização, buscando compreender o propósito ao qual devem servir;
- Integralidade: o indivíduo deve participar da organização como um ser inteiro. A organização deve ser um espaço onde a pessoa seja respeitada e entendida com suas partes emocionais, intuitivas e espirituais, sem a adoção de “máscaras sociais”. Os locais de trabalho devem apoiar o anseio das pessoas de serem integrais e profundamente envolvidas em relacionamentos saudáveis que têm a capacidade de construir totalidade e comunidade.
- Autogestão: É a troca das limitações de modelos hierárquicos engessados por organizações vivas, que funcionam de forma ágil, mesmo em largas escalas e por meio de relações de colaboração com seus pares. Ela opera como um conjunto interligado de estruturas e práticas que se fundamentam em novas formas de compartilhamento de conhecimentos, tomada de decisões e resolução de conflitos.

3 METODOLOGIA

3.1 Objeto de Pesquisa

O projeto voluntário, objeto de estudo desta pesquisa, tem o nome de Na Bússola e é realizado por funcionários e estagiários da empresa Cruzeiro Papéis Industriais, no município de Cruzeiro, São Paulo. Há uma autorização formal da empresa para que seu nome seja citado (Apêndice A). O projeto trata-se da parceria da empresa e seus funcionários, que fazendo uso do instrumento de mentoria, se comprometem a acompanhar individualmente jovens do ensino médio de escolas públicas de Cruzeiro (SP) que possuem em sua grade curricular a disciplina “Projeto de Vida”.

O projeto busca motivar os jovens e fortalecer o aprendizado das aulas da disciplina Projeto de Vida, proporcionando o apoio e orientação individualizada para que tenham mais chances quanto à realização das metas, dos planos e dos sonhos construídos ao longo do ano letivo.

A mentoria deve complementar o conhecimento necessário para que o jovem possa acompanhar as disciplinas dos períodos comuns, além de ampará-lo em questões de acesso às informações que a sociedade construiu de mais relevante para a formação profissional nos mais diversos modelos dos mercados de trabalho do Brasil e do mundo.

O projeto Na Bússola, de acompanhamento dos alunos com o uso da ferramenta de mentoria, ainda tem como objetivo destacar a importância do conhecimento na vida acadêmica, entre outras questões relevantes e apresentar as possibilidades de inserção nas diversas áreas de atuação que a profissão definida pelo jovem pode ter, ao concluir o sonho escolhido, pensando o jovem de forma interdimensional.

Os mentores têm como principais desafios possibilitar ao aluno que enxergue além das suas obrigações da escola, incentivar o aprendizado, conseguir fazer com que o aluno tenha profundidade, enfrentar as lacunas de aprendizagem básica, fazer o aluno assumir as rédeas da própria vida, sem depender de pais e professores para questões básicas, fazer com que o aluno consiga viabilizar financeiramente suas escolhas profissionais e conquistar o apoio dos pais com relação à desafios que vão além da cidade de Cruzeiro.

Este projeto vem sendo liderado por Lívia Zappa, Diretora de Recursos Humanos da empresa Cruzeiro Papéis Industriais, desde 2014 e, ao final do segundo semestre do ano de 2018, contava com doze mentores e atendia doze alunos da Escola Estadual Professor Virgílio Antunes.

3.2 Problema Existente

O projeto, que existe desde o ano de 2014, começou a apresentar problemas de estrutura da gestão ao final do ano de 2018, devido a centralização de todas as decisões em uma única pessoa (a líder do projeto), sem uma distribuição clara das obrigações entre todos os membros. Também se identificou a presença de voluntários e alunos com baixo engajamento, por conta de uma seleção falha dos alunos participantes e de reuniões pouco produtivas, nas quais poucas decisões eram tomadas.

3.3 Proposta de Solução

A proposta para a reestruturação do projeto foi a aplicação de um modelo organizacional autogerido, de acordo com o modelo descrito por Laloux (2017), em seu livro Reinventando as Organizações.

A aplicação do modelo deveria ocorrer em três etapas:

1º Etapa: Treinamento dos membros do projeto em cultura evolutiva, que abrange os tópicos: Níveis de consciência do ser humano e evolução no decorrer dos anos, características de um modelo TEAL e a importância dos seus três pilares, estrutura de papéis, acordos e reuniões operacionais e de governança;

2ª Etapa: Construção do propósito do projeto, construção dos papéis e quais serão os membros que assumirão determinado papel. Construção dos primeiros acordos e nomeação do membro que assumirá o papel de redigir as atas das reuniões, e do facilitador, que será o responsável por conduzir as reuniões operacionais e de governança;

3ª Etapa: Realização de reuniões mensais operacionais e de governança com todos os membros do projeto visando monitorar o andamento de todas as atividades, bem como analisar as responsabilidades de cada papel, processamento de tensões e possíveis soluções para problemas encontrados;

3.4 Método de Pesquisa

Para que o modelo organizacional seja aplicado e avaliado ao final do ciclo anual do projeto, o presente estudo ocorreu por meio de um estudo de caso. É uma abordagem investigativa que se dedica minuciosamente a um tipo de situação muito singular e busca compreender nela o que existe de mais importante e essencial, para que possa de certa forma contribuir para uma compreensão global de certo fenômeno de grande relevância (PONTE, 2006). Quando se empregam as perguntas “como” ou “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre a situação estudada e quando o foco é um fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real, é considerada uma das estratégias mais adequadas (YIN, 2005).

De acordo com Nakano e Oji (2012), o estudo de caso se baseia em uma análise profunda de um ou mais objetos de estudos, os casos, possibilitando assim o seu profundo e detalhado conhecimento. O principal objetivo é obter compreensão sobre o conhecimento sobre uma situação que não está completamente definida, para que, dessa forma, novas teorias e hipóteses possam se manifestar. De acordo com Yin (2005) o que orienta todos os tipos de estudo de caso é o esclarecimento do porquê foram tomadas determinadas decisões, como elas foram implementadas e quais resultados foram obtidos.

Para que um estudo de caso possa ser conduzido da melhor forma existem diversos desafios, como realizar pesquisas, buscar entrevistadores, informações limitadas e conclusões generalistas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Mas, o estudo não necessariamente precisa se restringir a questionários e modelos, ele pode criar tendências e transformar teorias, obtendo resultados surpreendentes e relevantes para os usuários finais.

De acordo com Yin (2005), podem-se caracterizar três tipos de estudo de caso: (i) exploratório, no qual se levantam informações sobre o objeto de estudo previamente para se obter uma maior precisão posterior na pesquisa; (ii) descritivo, onde basicamente de descreve o fenômeno estudado; e (iii) analítico, onde busca-se problematizar o objeto de estudo, para que uma nova teoria possa ser criada ou possa-se confrontar uma teoria já existente.

A pesquisa realizada nesse trabalho teve um caráter exploratório-descritivo, pois buscou entender a realidade por meio da observação, análise e interpretação dos dados apresentados pelo fenômeno em estudo (MACCARTHY et al. 2013).

4 PROJETO DE VOLUNTARIADO NA BÚSSOLA

4.1 Histórico do Projeto de Voluntariado

O projeto Na Bússola foi idealizado e criado no ano de 2014 por Lívia Zappa, diretora de Recursos Humanos da empresa Cruzeiro Papéis Industriais, de Cruzeiro (SP). Na época foi feita uma parceria com a Escola Estadual Professor Virgílio Antunes que possuía na sua grade curricular a disciplina Projeto de Vida.

Todas as informações sobre o projeto foram coletadas por meio de uma entrevista realizada com Lívia Zappa, criadora do projeto.

Desde 2015, em todo início do ano, funcionários da empresa Cruzeiro Papéis Industriais, se voluntariavam a participar do projeto como mentores dos alunos.

Porém ao final do ano de 2018, em meados de outubro, a partir de percepções obtidas mensalmente em reuniões com os mentores, na qual relatavam problemas com seus alunos em relação à desmotivação pelo baixo nível de retorno deles em relação à mentoria, foi feita uma reunião para definição dos próximos passos do projeto, onde a diretora de RH propôs uma reestruturação da estrutura do projeto e obteve concordância de todos os mentores presentes.

Foi definido que a aplicação da nova metodologia seria feita no início de 2019.

Ao final do ano de 2018, foi realizada uma entrevista não estruturada com quatro dos dez voluntários que estavam ativos no projeto e demonstraram interesse, a fim de avaliar a estrutura da gestão e o relacionamento entre mentores e alunos. Os comentários mais relevantes apurados de cada um deles encontram-se a seguir:

VOLUNTÁRIA 1

Ela entrou para o projeto por se identificar muito com temas relacionados a educação e por acreditar que poderia contribuir positivamente com os jovens na tomada de decisão sobre carreira, por ter passado pela escolha a pouco tempo. Segundo ela, a estrutura estava muito centralizada nas mãos de uma só pessoa, o que dificultava o engajamento dos outros voluntários, por sentirem-se

acomodados. Ela acreditava que os voluntários poderiam dedicar-se mais às suas funções e aumentar o engajamento com os alunos.

VOLUNTÁRIO 2

Ele entrou para o projeto movido pelo desejo de fazer a diferença na vida dos jovens e sente que contribuiu positivamente com o projeto na atuação como mentor e gerando ideias em relação a melhorias na forma de gestão. Para ele, a estrutura de gestão precisava ser reformulada e a estratégia de seleção dos alunos, para que fossem captados alunos com mais vocação ao projeto.

VOLUNTÁRIO 3

Ele entrou no projeto com o objetivo de compartilhar conhecimento e despertar perspectivas de melhoria de vida nos jovens. Ele acreditava que a metodologia das reuniões, que funcionavam apenas com o compartilhamento livre de informações sobre as mentorias por cada mentor, e do contato com os alunos, que era feito apenas por WhatsApp, poderia ser modificada. Ele também acreditava que mais membros do projeto poderiam se envolver em funções além da mentoria, como o processo de seleção dos alunos e a organização das vivências, funções feitas por poucas pessoas, que ficavam sobre carregadas.

VOLUNTÁRIA 4

Ela entrou para o projeto com a intenção de doar parte do seu tempo para fazer a diferença na vida dos jovens. Segundo ela, a interação com os alunos apenas por WhatsApp tornava a comunicação muito impessoal, dificultando a criação de laços entre mentorando e mentor. Ela também acreditava que as reuniões entre voluntários eram pouco produtivas, por sempre falarem sobre os mesmos tópicos e que os voluntários estavam desmotivados para proporem atividades diferentes pela falta de interesse de muitos alunos. Baseado nisso, para ela, a solução poderia vir de uma seleção mais criteriosa dos alunos, da abertura de oportunidade para mais escolas participar do projeto e de reuniões mais eficientes e empolgantes para motivar os voluntários.

4.2 Treinamento em Autogestão

A líder do projeto foi quem trouxe a ideia de aplicar a estrutura de autogestão no projeto, baseada no livro “Reinventando as Organizações” (LALOUX, 2017), e a mesma estruturou e aplicou um treinamento de dois dias para os mentores do projeto no qual foram abordados a evolução dos níveis de consciência do ser humano, o modelo TEAL, seus pilares, estrutura de papéis, acordos e reuniões.

Este treinamento foi realizado em janeiro de 2019 e nele foram construídos o propósito do projeto, os papéis e quem assumiria cada papel, quais seriam os principais acordos para guiar as ações de cada voluntário, os itens de *check list* e principais indicadores que seriam analisados mensalmente em todas as reuniões operacionais.

A definição dos papéis foi feita da seguinte forma:

1) Primeiramente, foi proposto que cada membro do projeto listasse em diferentes *posts its* quais eram todas as funções que eles desempenhavam previamente no projeto;

2) Em seguida, todos os posts its com as funções foram agrupados de acordo com suas semelhanças, que são as responsabilidades que alguém que assume aquele papel desempenha. Com os grupos formados, deu-se um nome para cada um, e determinou-se um motivo para aqueles grupos existirem, de forma curta e objetiva, que é o propósito. Também se determinou se aquelas funções necessitavam de algum recurso, como uma planilha e se aquilo deveria ser de domínio apenas de quem desempenhasse aquela função. Com isso obtiveram-se os papéis. Cada papel é composto por três campos além do nome: propósito, responsabilidades e domínios.

O propósito define o que o papel busca e porque ele existe. Ele também dá autonomia para quem energiza fazer qualquer coisa necessária para expressar o propósito.

As responsabilidades são as expectativas mínimas sobre o papel, todas as atividades que são esperadas para a pessoa que estiver desempenhando aquele papel. Estas atividades podem ser delegadas para outros membros do projeto, mas a responsabilidade por elas é exclusiva do membro que estiver exercendo o papel. Elas são importantes para tornar as expectativas todas explícitas.

Já os domínios denotam um recurso, processo ou “coisa” que determinado papel controla exclusivamente e nem todo papel precisa ter necessariamente um domínio.

Em seguida foi feita a nomeação dos papéis, em que cada membro sinalizou colocando seu nome em posts its embaixo do nome do papel que gostaria de assumir em uma lousa. Em seguida, foi feita uma votação em grupo se todos estavam de acordo com os nomes para cada papel.

Por último, foi criado o propósito do projeto, que foi definido da seguinte forma: cada membro do projeto escreveu individualmente em uma folha a sua percepção do que era o propósito na sua percepção. Em seguida, a partir dos propósitos iniciais, os membros foram divididos em quatro grupos e foram definidos quatro propósitos. Por fim, ocorreu uma reunião com um representante de cada grupo e na qual se definiu o propósito final, que foi aprovado por todos os membros.

O propósito determinado foi: “Guiar jovens de alto potencial, através de experiências, para irem além do que poderiam imaginar”.

4.3 Descrição de Papéis

Uma pessoa pode desempenhar diferentes papéis dentro da estrutura autogerida. Os seguintes papéis foram determinados para o projeto: Escriba, Facilitador, Mentor, Selecionador, Promoter, Líder de Vivências, Ponte, Integrador e Treinador. Para cada um desses papéis foram definidos propósitos, responsabilidades e domínios conforme descritos a seguir:

Escriba

Propósito: Reuniões registradas, time alinhado!

Responsabilidades:

- Registrar todos os pontos importantes das reuniões;
- Formatar a ata para acompanhamento do time – após reuniões;
- Adicionar Acordos e Papéis na pasta do Drive de Cultura Evolutiva.

Domínio: Planilha da RO no Google Drive

Facilitador

Propósito: Reuniões produtivas

Responsabilidades:

- Estruturar a pauta das reuniões;
- Agendar as reuniões;
- Facilitar a tomada de decisões por meio do acordo sobre reuniões;
- Organizar a participação da equipe nas reuniões.

Domínio: O papel não tem domínio

Mentor

Propósito: A bússola do aluno

Responsabilidades:

- Participar do processo seletivo dos alunos;
- Ser curador de conhecimento para o aluno, enviando conteúdo;
- Puxar conversas semanalmente com o aluno para construir vínculo permanente;
- Conhecer o projeto de vida do aluno;
- Explorar diferentes possibilidades de carreira para o aluno;
- Orientar no desenvolvimento de competências fundamentais para o aluno;
- Orientar nos caminhos possíveis que o aluno pode tomar;
- Alinhar participação do aluno nas vivências;
- Fazer follow-up com aluno pós vivências;
- Preencher avaliação mensal de evolução do aluno;
- Participar das reuniões de acompanhamento do projeto;
- Mensalmente, fazer contato com os pais para avaliar evolução do aluno.

Domínio: O papel não tem domínio

Selecionador

Propósito: Os melhores escolhidos

Responsabilidades:

- Desenhar as etapas do processo seletivo;
- Montar cronograma de condução do processo;
- Realizar as etapas definidas;
- Definir mentor x aluno

- Dar feedback para os alunos que passaram e não passaram

Domínio: O papel não tem domínio

Promoter

Propósito: Acesso onde tem talento

Responsabilidades:

- Fazer a ponte com as escolas que desejam aderir ao projeto;
- Montar material de divulgação para as escolas;
- Fazer apresentações nas escolas.

Domínio: O papel não tem domínio

Líder de vivências

Propósito: As melhores experiências

Responsabilidades:

- Selecionar time para atuar em cada vivência;
- Escolher local da vivência;
- Cuidar da logística para que a vivência ocorra (transporte, autorizações, alimentação etc.);
- Criar experiências incríveis de vivência;
- Propor avaliação pós vivência

Domínio: O papel não tem domínio

Ponte

Propósito: Conexão sólida entre empresa e escola

Responsabilidades:

- Atuar na comunicação entre escola e empresa nas vivências;
- Alinhar desempenho escolar com desempenho no projeto.

Domínio: O papel não tem domínio

Controller

Propósito: Custos e dados monitorados

Responsabilidades:

- Receber os custos de cada vivência;
- Receber os custos de cada ação de divulgação

- Compilar dados de resultados pós vivências (alunos presentes / ausentes);
- Compilar dados pós fim do projeto (qual caminho tomado por cada aluno).

Domínio: O papel não tem domínio

Integrador

Propósito: Alunos entrando com o pé direito

Responsabilidades:

- Cuidar das boas-vindas dos alunos;
- Cuidar do kit de boas-vindas (camiseta, blocos, etc);
- Organizar evento para conhecer os pais dos selecionados;
- Mostrar aos pais a importância deles no processo;

Domínio: O papel não tem domínio

Treinador

Propósito: Encontros que fazem a diferença

Responsabilidades:

- Propor temáticas de encontros presenciais para alunos ou mentores;
- Ministrar encontros presenciais;

Domínio: O papel não tem domínio

4.4 Início das Atividades

O primeiro passo após o treinamento em autogestão foi a atuação dos voluntários que assumiram o papel de Promoter.

De 2015 a 2018 foram selecionados apenas alunos da Escola Estadual Professor Virgílio Antunes. Porém para o ano de 2019, a diretora do projeto decidiu expandir o alcance do projeto, logo, ao invés de apenas uma escola, foram escolhidas novas escolas de ensino médio da cidade de Cruzeiro - SP com o critério de que trabalhassem com educação integral e que oferecessem na sua grade curricular a disciplina “Projeto de Vida”. Dessa forma, a abordagem dos Promoters foi realizada nas escolas Escola Estadual Professor Virgílio Antunes, Escola Estadual Oswaldo Cruz, a Escola Municipal Humberto Turner e a ETEC Prof. José Sant’Ana de Castro.

O primeiro contato dos voluntários que assumiram o papel Promoters com as escolas foi em uma reunião marcada com os grupos de coordenadores, diretor e professores de cada uma das quatro escolas. A reunião teve o intuito de apresentar o projeto e detalhar qual seria o papel dos professores nele. Nessa reunião era imprescindível que o Promoter mostrasse a importância do projeto aos professores para que se sentissem motivados, assim como os voluntários, para contribuir com a mudança do futuro da vida de seus alunos.

Após as reuniões, os professores e diretores de cada uma das escolas foram os responsáveis pela indicação dos alunos que possuíam perfil compatível ao projeto, isso foi feito levando em conta alguns indicadores:

- Ser um aluno acima da média, não apenas em notas, mas em participação em classe.
- Ter compromisso, ser responsável com aquilo que se propõe a fazer.
- Ter disponibilidade de tempo para se dedicar ao projeto (pelo menos 2h por semana além de suas atividades de estudo na escola ou outros cursos que o aluno faça).
- Ter acesso à internet para que se faça contato, seja por WhatsApp ou Facebook ou e-mail.
- Ter potencial para receber o apoio de um mentor para ajudá-lo em seu projeto de vida

Dessa forma, os professores enviaram para os voluntários que assumiram o papel de Selecionadores uma lista com todos os indicados e uma breve descrição de cada um desses alunos, lista que foi encaminhada de forma virtual uma semana antes dos processos seletivos iniciarem.

4.5 O Processo de Seleção dos Mentorandos

Em seguida foi dado início ao processo seletivo, conduzido pelos voluntários que assumiram o papel de Selecionadores. Na primeira etapa, houve uma modificação no planejamento dos Selecionadores, devido ao número elevado de indicações dos professores, que indicaram 80 alunos no total. Foi decidido que haveria uma etapa de redação, na qual os alunos tinham que escrever de 25 a 35 linhas um texto respondendo à pergunta: “O que a educação pode fazer na vida de um jovem?”.

A seleção usou critérios como Nível de vocabulário, Concordância / Ortografia / Pontuação e Argumentação e 40 alunos foram selecionados no total para a próxima etapa.

Os 40 selecionados tiveram o compromisso de comparecer na empresa em data marcada para:

1. Apresentação dos Promoters sobre o projeto. Caso mantivessem o interesse no projeto, seriam levados a participar da segunda parte;
2. Seleção baseada no método do World Café¹, com uma roda de perguntas ao vivo feita da seguinte forma:

Os alunos que concordaram em continuar na seleção foram separados em grupos pequenos e tiveram que circular pelas mesas por um tempo determinado. No momento em que estavam em cada mesa, tiveram que responder às seguintes perguntas:

- Mesa 1: “O que te torna diferente dos seus colegas?”
- Mesa 2: “Conte pra gente no que você é bom em fazer”.
- Mesa 3: “Como você acha que o projeto pode te ajudar.”

¹ World Café – O World Café é uma técnica de facilitação que permite o desenvolvimento de diálogos e a construção coletiva de proposições em torno de temas relevantes nos diversos campos de conhecimento. O método é conduzido através de perguntas, estimula a participação das pessoas para compartilharem opiniões e construirão coletivamente o entendimento sobre um objeto que é apresentado como o ponto principal da discussão (BROWN; ISAACS, 2008).

- Mesa 4: “O que você já pensou para seu projeto de vida?”

Em cada mesa havia um selecionador como ponto focal da mesa. Essa pessoa teve a função de coletar todas as informações que forem compartilhadas pelos outros alunos. Ao final, eles tiveram que apresentar aos selecionadores e mentores que estavam presentes tudo o que foi falado em cada mesa. Os critérios de avaliação foram Articulação, Nível de energia e Vocabulário.

Por fim, foram aprovados 20 alunos para fazerem parte do projeto.

4.6 O Match² com os Mentores

Após aprovados, em outro dia, os alunos passaram por uma etapa de match com os mentores. Presencialmente, eles preencheram uma ficha que continha as seguintes informações: Nome, Escola, Ano, Hobbies e Qual área mais se aproximava o projeto de vida deles (Biológicas, Humanas ou Exatas). As folhas foram colocadas em uma mesa e os mentores tiveram um tempo para escolher o aluno com quem mais se identificasse.

Após a seleção dos alunos, os mentores puderam se apresentar individualmente para os escolhidos, entender a realidade de cada aluno e como seriam feitas as mentorias, que ficaram a critério de cada dupla de mentor e mentorado. Logo em seguida, os alunos, além de terem recebido informações sobre boas práticas de mentoria, escreveram acordos de comprometimento, tiveram que ler os acordos para os seus mentores e foram gravados em vídeo.

4.7 Acordo entre os Mentores

Foi criado um acordo específico para os mentores, descrito da seguinte forma:

O processo de Mentoría baseia-se no pressuposto de que o mentor deve se comprometer consigo mesmo, com os jovens, com o grupo para que o propósito do projeto seja alcançado, seguindo as diretrizes abaixo:

- entrar em contato com o jovem no mínimo uma vez por semana por um período aproximado de uma hora;
- enviar conteúdo que agregue conhecimento para o desenvolvimento dos jovens pelo menos uma vez por semana;

² Match – Match é uma palavra em inglês que pode significar “combinação”, então a expressão “dar match” seria o mesmo que combinar, formar um bom par com alguém.

- combinar com o jovem o horário de disponibilidade para suporte;
- combinar com o jovem a periodicidade das mentorias de forma a se adequar ao melhor horário para ambos;
- combinar com o jovem o modelo de mentoria se presencial ou outros;
- participar das reuniões operacionais e de governança presencial ou virtualmente (se possível) e caso não puder, avisar com antecedência de 2 horas (salvo exceções);
- pode participar eventualmente das vivências/treinamentos, avisando os responsáveis com antecedência para checar disponibilidade de vagas;
- orientar o jovem quanto à importância e a oportunidade de tirar o melhor proveito das vivências/treinamentos para seu desenvolvimento;
- se algum aluno não participar da vivência/treinamento, o mentor deve cobrá-lo e orientá-lo sobre a importância do projeto e alertando-o sobre as pessoas que ficaram na fila de espera e que ele pode perder a oportunidade por não participar;
- em casos de falta por motivo de doença, solicitar um atestado ou receita médica como uma forma de comprometimento com o projeto;
- fazer *follow-up* com o jovem sobre qualquer atividade referente à mentoria, seja sobre conteúdos enviados quanto sobre as vivências/treinamentos;
- verificar junto à Direção da escola, pais ou responsáveis quanto ao comportamento do jovem no decorrer da mentoria, pelo menos a cada bimestre;
- fazer contato com os pais/responsáveis dos jovens, quando necessário;
- preencher o *check list* na Ata de Reunião Operacional antes das reuniões operacionais;
- pode agendar outras vivências extras com profissionais que sejam do interesse de seu mentorando, porém fica a seu critério (não é obrigatório) levá-lo ou não para tal evento.

4.8 Condução de Reuniões

O andamento do projeto foi monitorado durante o ano por meio de dois tipos de reuniões: Operacionais (RO) e de Governança (RG).

As reuniões operacionais foram conduzidas mensalmente, agendadas e facilitadas pelo membro que assume o papel de Facilitador, são documentadas em ata em uma planilha online e estruturadas da seguinte forma:

- 1) Check In: momento para todos dizerem como estão se sentindo, que se baseia no princípio da integralidade, onde todos podem ser e estar como realmente são de forma transparente;
- 2) Check List: Indicadores são compartilhados pela pessoa que assumiu aquele papel e são preenchidos em uma planilha de Excel apenas com Feito ou Não Feito, caso um membro do projeto tenha alguma dúvida, ela pode ser processada posteriormente como uma tensão. Os itens analisados são:
 - Controller: Fechamento dos custos;
 - Mentor: Contato semanal com aluno, participação do aluno na vivência, participação do aluno no treinamento e follow up sobre a vivência.
- 3) Indicadores: Neste momento, indicadores são compartilhados pela pessoa que assumiu aquele papel, mas diferente do check list, é de forma numérica:
 - Controller: Custo mensal total do projeto com transporte dos alunos e lanches para treinamentos e vivências
 - Líder de Vivência: Quantidade de alunos que participaram da vivência
 - Treinador: Quantidade de alunos que participaram do treinamento
 - Mentor: Nota da vivência (1 a 4) e Nota de aproveitamento da mentoria (1 a 4)
- 4) Projetos: Tudo aquilo que envolve um objetivo, um escopo e um resultado esperado
- 5) Tensões: Uma tensão pode ser um problema que precisa da ajuda de todos para ser resolvida, uma dúvida ou até mesmo um compartilhamento de informações. Qualquer membro do projeto pode levantar uma tensão. As tensões movimentam a organização em direção ao seu propósito evolutivo. Ela é tratada da seguinte maneira:
 - Tensão: Qual é a tensão a ser tratada, de forma objetiva;
 - Quem: Quem é o membro do projeto que está trazendo aquela tensão;

- Do que ele precisa: Que tipo de ajuda, orientação ou posicionamento a pessoa que está levantando a tensão precisa;
 - Decisões: Quais decisões vão ser tomadas a partir dali. Não necessariamente o problema deve ser resolvido na reunião, para otimizar o tempo, mas algum direcionamento deve ser tomado;
 - Responsável: Quem serão as pessoas responsáveis por resolver aquela tensão;
 - BO Processado: Uma tensão sempre é processada, nunca se volta atrás em outra reunião para ver o status daquilo. Caso o problema não tenha sido resolvido, ele volta como uma nova tensão.
- 6) Check Out: Um compartilhamento de como cada indivíduo está saindo da reunião para finalizar.

As reuniões de governança são realizadas quando é necessário tomar alguma decisão importante com todo o time, em casos de aprovação de novos papéis, nomeação de membros para os papéis e aprovação de novos acordos.

5 EVOLUÇÃO DO PROJETO

Durante o ano de 2019 ocorreram doze reuniões operacionais, uma em cada mês do ano, e apenas uma reunião de governança. Na reunião de governança ocorreu a designação dos papéis e foram definidos os acordos que deveriam funcionar como guia para todos os voluntários no decorrer do ano. Nas reuniões operacionais foram discutidos o andamento das mentorias com cada mentor, custos do projeto, os temas e *feedbacks* de vivências e treinamentos e demais tensões que foram surgindo no decorrer do ano.

Houve um acompanhamento da única reunião de governança e de seis das doze reuniões operacionais: primeira (janeiro), terceira (março), quarta (abril), quinta (maio), nona (setembro) e décima segunda (dezembro).

5.1 Reunião de Governança

A única reunião de governança de 2019 aconteceu no mês de fevereiro e nela foram aprovados os acordos de Mentoria, já citado anteriormente, os acordos de Seleção, no qual constavam todas as etapas do processo seletivo para entrada dos novos alunos, e de Eventos, no qual foram descritas as regras relacionadas à organização dos treinamentos e vivências que ocorreriam no decorrer do ano. Também foi aprovado quem assumiria cada papel, sendo que cada voluntário poderia assumir mais de um papel.

5.2 Reuniões Operacionais

5.2.1 Primeira Reunião Operacional

Na primeira reunião (janeiro/2019) não foram feitas as etapas de *Check List* e Indicadores, pois os alunos ainda não haviam sido selecionados e os mentores não tinham dados para avaliar.

Em relação aos projetos foi definido que toda vivência e todo treinamento seriam tratados nas reuniões como projetos, por conta da complexidade da organização de cada um.

Como tensão principal da reunião surgiu a necessidade de estabelecer um acordo a respeito da quantidade de horas que os mentores, sendo também funcionários da empresa, dedicariam ao projeto dentro da sua jornada de 44 horas semanais de trabalho. A preocupação veio do diretor presidente, que também assumiu o papel de mentor, que sentiu a necessidade de especificar claramente o tempo que cada membro gastaria com suas atividades no decorrer do ano e como isso poderia ser administrado, para que os gastos com o projeto não excedessem o orçamento anual disponibilizado. A decisão foi que os voluntários poderiam se dedicar ao projeto o tempo que achassem necessário, desde que não prejudicasse suas responsabilidades e entregas como funcionários. Foi decidido também que eles não fariam horas extras por conta do projeto.

Outra tensão que surgiu foi que a antiga líder do projeto ainda estava sentindo a necessidade de fazer muitas intervenções para que o projeto caminhasse e precisava que cada membro assumisse seu papel por completo. A decisão tomada foi que enquanto a equipe ainda estivesse no processo de amadurecimento, ela ainda contribuiria para que todos pudessem assumir efetivamente seus papéis.

5.2.2 Terceira Reunião Operacional

Nessa reunião ocorreu as etapas de *Check List* e Indicadores, apenas com as perguntas relacionadas com os custos mensais do projeto, pois ainda não havia alunos selecionados para a mentoria.

Em relação aos projetos foi tratado sobre o treinamento de março com os alunos que acabariam de ser selecionados para a mentoria. A proposta do treinamento, que foi aprovada pelo grupo, era organização de estudos e criação de rotina e seria aplicado por uma voluntária que assumiu o papel de Treinadora.

Na sequência, foi levantada a tensão, por um membro que assumiu o papel de Integrador, de como seria a etapa de integração dos novos alunos que fossem aprovados no processo seletivo. As decisões tomadas foram que a integração seria feita na parte da tarde, após o encerramento das atividades das escolas, na empresa Cruzeiro Papéis Industriais e que seria usada a metodologia de *match* para que se formassem as duplas de mentores e alunos. Também foi combinado

que os alunos receberiam uma cartilha com o cronograma de vivências e treinamentos que aconteceriam ao longo do ano de 2019.

Outra tensão na reunião surgiu com a falta de mentores suficientes para a quantidade de alunos que foram selecionados para fazerem parte do projeto. A decisão tomada foi que os mentores buscariam outros colegas na empresa para atuarem no papel de mentores até a data da integração ou que os mentores que tivessem disponibilidade e fossem mais antigos no projeto assumiriam dois alunos.

5.2.3 Quarta Reunião Operacional

Na reunião de abril, já com os 20 alunos selecionados, foi possível conduzir as etapas de *Check List* e de *Indicadores*. Foi decidido que, pela quantidade de mentores e para aumentar a eficiência da reunião, os mentores deveriam mandar seus dados antes da reunião para que o membro no papel de Escriba preenchesse a ata. Caso alguém tivesse um comentário a fazer em relação aos dados apresentados poderia ser levado como uma tensão.

Em relação aos projetos foi discutido sobre a vivência que aconteceria no mês de maio, que aconteceria em um sítio agroflorestal, com o intuito de ensinar aos alunos conceitos de sustentabilidade.

Na sequência, foi levantada uma tensão que uma das voluntárias procurou a antiga líder do projeto de maneira privada para buscar uma orientação em relação ao seu aluno. A decisão tomada foi que caso algum membro do projeto tenha alguma dúvida ou problema que possa levar ao grupo em forma de tensão para que todos possam contribuir na resolução.

Uma segunda tensão foi de outro voluntário que questionou a possibilidade de agendar vivências extras, além do que o projeto oferecia, para a sua aluna. Os membros concordaram que era uma boa ideia e que não comprometeria o propósito do projeto, portanto a decisão foi que entraria no acordo de vivências que o mentor poderia agendar vivências extras para possibilitar ao aluno uma maior quantidade de experiências.

5.2.4 Quinta Reunião Operacional

Na reunião de maio as etapas de *Check List* e *Indicadores* foram conduzidas normalmente e não se falou sobre projetos pendentes. O destaque ficou com a etapa de tensões.

Foi levantada por uma voluntária a tensão da ausência sem justificativa de sua aluna em duas vivências, além da falta de retorno nos horários marcados para as mentorias, demonstrando falta de interesse com o projeto. A decisão tomada pela aluna foi de se desconectar e a voluntária que assumiu o papel de Ponte recebeu a missão de comunicar a escola da aluna sobre o ocorrido.

A segunda tensão foi que a voluntária que assumiu o papel de Ponte não estava desempenhando suas funções conforme o combinado, apresentando atrasos na comunicação com o grupo e a decisão foi que a voluntária com o papel de Facilitadora alinharia com ela as melhores práticas.

A última tensão foi sobre o formulário de avaliação da vivência do mês de maio, que não havia sido enviado pelos membros que assumiram o papel de Líderes de Vivência, formulário que é importante para que os mentores possam entender a fundo se os alunos estão aproveitando a oportunidade e se está agregando ao projeto de vida dos mesmos. A decisão foi que os Líderes de Vivência deveriam criar e enviar os formulários de avaliação antes da vivência, junto com a programação do dia.

5.2.5 Nona Reunião Operacional

Na reunião de setembro as etapas de *Check List* e *Indicadores* foram conduzidas normalmente. Em relação aos projetos foi discutido sobre a vivência que aconteceria no mesmo mês, uma apresentação das diversas entidades estudantis da Escola de Engenharia de Lorena, como forma de mostrar que uma universidade vai além das aulas, expandindo a visão dos alunos. A proposta da vivência foi aprovada por todo o grupo.

Na sequência da reunião, foi levantada a tensão sobre a frequência da mentoria pelos mentores, pois muitos não estavam mantendo o contato semanal com seus alunos. A intenção era entender de onde estava vindo esse problema, então a decisão foi que cada mentor sairia da reunião com a reflexão de entender

se o problema estava na dedicação de cada um, na falta de conexão com o aluno ou com o propósito do projeto ou até mesmo na falta de conteúdo que contribuísse com o projeto de vida do aluno.

5.2.6 Décima Segunda Reunião Operacional

Esta foi a última reunião do ano de 2019 e não foi conduzida no formato padrão de uma reunião operacional. Foi discutido sobre a permanência dos voluntários do projeto para o ano de 2020 e dos alunos que participaram no ano de 2019 e que continuariam no ensino médio. Foi levantada uma tensão a respeito da baixa quantidade de mentores que permaneceriam como mentores. A decisão tomada foi que seria divulgada para toda a empresa a abertura de vagas para novos mentores, que seriam passados por uma avaliação a ser construída no início do próximo ciclo do projeto.

5.3 Feedback dos Voluntários

Após o encerramento do projeto no ano de 2019, uma pesquisa de avaliação foi aplicada para os voluntários em relação à estrutura do projeto em função da aplicação da autogestão. Essa pesquisa foi feita por meio de um formulário online construído com seis questões.

- 1) Quais foram os seus papéis assumidos no projeto?
- 2) Como você enxerga a estrutura do projeto hoje?
- 3) Você acredita que as reuniões foram efetivas?
- 4) Você considera que suas funções dentro do projeto eram bem claras?
- 5) Como você acha que contribuiu com o projeto?
- 6) O que poderia melhorar em relação à estrutura do projeto para o próximo ano?

A pesquisa foi respondida por dez dos quinze voluntários que permaneceram no projeto ao final do ano de 2019. Uma síntese e análise das respostas encontram-se a seguir.

5.3.1 A percepção dos voluntários sobre a estrutura do projeto

A maioria dos voluntários enxerga que a estrutura de autogestão aplicada no projeto foi muito eficiente e motivadora, com papéis bem definidos o que contribuiu para uma melhoria na sobrecarga de algumas pessoas e uma maior agilidade na tomada de decisões. Porém, foram citados alguns pontos a melhorar, como o cumprimento do cronograma de treinamentos e vivências, a saída de muitos voluntários durante o ano e uma queda no aproveitamento das mentorias ao final do segundo semestre do ano.

5.3.2 Sobre a efetividade das reuniões

Os voluntários acreditam que as reuniões no formato de Reuniões Operacionais foram muito mais eficientes, contribuindo no início com a mudança do *mindset* para autogestão, com uma maior produtividade e rapidez, por ter uma pauta bem estruturada. Porém, foi relatado que nas reuniões dos últimos meses do ano contou-se com uma baixa participação dos membros e percebeu-se que nesse formato de reunião é essencial ter a presença de todos os voluntários para que as decisões sejam tomadas em conjunto.

5.3.3 Sobre a clareza de cada função

Todos os voluntários enxergam que suas funções estavam muito bem definidas com os papéis, mas que, em papéis assumidos por vários membros diferentes, faltava proatividade para desempenhar as funções, pela sensação de que alguém sempre assumiria o que precisava ser feito, sem que isso de fato acontecesse na prática.

5.3.4 Sobre a percepção de contribuição de cada voluntário no projeto

Os voluntários consideraram que contribuíram com o projeto de diversas formas, tanto na mentoria, cumprindo com as responsabilidades dos seus papéis e impactando diretamente na vida e no projeto de vida dos alunos, com orientação e atividades que os estimulassem, quanto com a condução das reuniões para que o

time se mantivesse bem informado e em conexão, além da contribuição para que o modelo fosse implementado com sucesso.

5.3.5 Sobre sugestões de mudanças na estrutura

Os voluntários consideram que seria muito importante que os mentores, principalmente os novatos, tivessem um treinamento inicial de como conduzir as mentorias e que fosse formado um grupo de troca de experiências entre os mentores. Também foi sugerido que exista um processo de seleção de voluntários, de forma a manter uma constância no grupo e evitar o excesso de saídas inesperadas que possam prejudicar o andamento do projeto. Por fim foi sugerida uma divisão de responsabilidades mais claras dentro dos papéis de Líderes de Vivências e Treinadores, pois alguns membros se sobre carregaram com as ações, além da construção de um planejamento anual das possíveis vivências e treinamentos.

5.4 Feedback dos Mentorandos

Após o encerramento do projeto no ano de 2019, também foi aplicada uma pesquisa de avaliação com os mentorandos em relação à qualidade do projeto e as relações com os mentores. Essa pesquisa foi feita por meio de um formulário online construído por essa pesquisadora com duas questões.

- 1) O que você considera que foi bom no projeto durante o ano de 2019?
- 2) O que você acha que poderia melhorar para o próximo ano?

A pesquisa foi respondida por treze dos dezoito alunos que permaneceram no projeto ao final de 2019. Uma síntese e análise das respostas encontra-se a seguir.

5.4.1 Percepção dos alunos

Segundo os alunos que responderam à pesquisa, a estrutura do projeto foi boa por ter possibilitado o conhecimento de áreas que antes não faziam sentido

no projeto de vida deles, além de enxergar os obstáculos do mundo com outros olhos.

Consideram também que as vivências, muito elogiadas pela organização, tiveram papel fundamental nessa ampliação para novos horizontes, por terem mostrado que uma mesma profissão pode ter diferentes especialidades e que não precisam se limitar a uma só, além de conhecer a fundo a rotina de alguns profissionais.

Mas acima de tudo o que mais foi citado na pesquisa foi a importância do contato com os mentores, por estarem sempre mandando materiais que poderiam agregar ao projeto de vida, por todo o conhecimento trocado com os alunos e por terem possibilitado essa expansão de visão sobre o mundo.

5.4.2 Sugestões de melhoria

Alguns alunos consideraram que ao final de cada vivência os mentores deveriam deixar uma observação do porquê de a experiência ter acontecido, além de deixar um espaço em aberto para que os alunos pudessem compartilhar suas percepções.

Sugeriram também que os temas das vivências pudessem ser mais conectados com o que cada aluno tinha proposto no seu projeto de vida, para que eles fossem direcionados de uma maneira mais efetiva, além da possibilidade de ocorrer mais vivências durante o ano.

5.5 Análise da aplicação do projeto em 2019

A evolução de um modelo de gestão tradicional para um modelo autogerido está claramente presente no contexto do projeto voluntário analisado. Os dados levantados por meio das reuniões operacionais e de governança e dos formulários de avaliação aplicados aos voluntários e alunos, indicam que a qualidade de reuniões e organização dos eventos que foram atingidos impactou diretamente na dedicação e motivação dos envolvidos no projeto.

Em relação à percepção dos alunos entende-se que as atividades propostas pelos voluntários tiveram grande conexão com o que eles apresentaram

do projeto de vida de cada um, além de ter possibilitado expandir essas percepções para profissões que não haviam imaginado antes, se não tivesse existido a intervenção e orientação dos mentores.

Isso indica que sem a existência do projeto eles poderiam optar por caminhos mais difíceis de serem atingidos, podendo se frustrar na inserção no mercado de trabalho, e o projeto possibilitou que eles pudessem ter mais clareza sobre outras opções mais acessíveis, além do que eles já tinham em mente, sendo colocados diretamente em contato com profissionais que puderam tirar suas dúvidas.

Sobre o engajamento dos voluntários, embora tenha havido uma melhora considerável no nível de proximidade deles com os alunos, no decorrer do ano houve uma queda no engajamento em relação ao projeto como um todo, vide as tensões relatadas nas algumas reuniões operacionais relacionadas às faltas de muitos voluntários nas mesmas. Uma sugestão para o aumento do engajamento seria a realização de encontros entre os voluntários fora das reuniões, para trabalhar motivação e aprendizagem de habilidades necessárias ao trabalho de mentoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Dos objetivos do estudo

O trabalho visou avaliar a aplicação da estrutura de autogestão em um projeto voluntário no decorrer de doze meses, o que foi atingido de forma satisfatória. A utilização das ferramentas de papéis, propósito, reuniões operacionais e de governança propiciou a estruturação do projeto e geraram ganhos, como uma gestão mais organizada e maior eficiência nos processos.

Em relação aos objetivos específicos do trabalho, foi analisada a evolução do projeto perante a aplicação da autogestão a partir das percepções obtidas por essa pesquisadora nas sete das treze reuniões que aconteceram no ano de 2019 e dos feedbacks dos voluntários e mentorandos.

Sobre a avaliação dos impactos da mudança no engajamento dos voluntários e alunos, foi constatada uma melhora e o retorno foi obtido através do feedback dos mentores, que se mostraram muito satisfeitos com os resultados dos alunos ao final do ano de 2019.

6.2 Da contribuição desse estudo

Este estudo mostra-se extremamente importante ao abordar temas de estruturação de organizações baseados na evolução da consciência do ser humano e no caminho para trabalhar com formas cada vez mais complexas e refinadas de lidar com o mundo em constante evolução.

A mudança não é simples, pois nas escolas, em casa, na política e no trabalho, tudo funciona em torno de cadeias de comando. Com pouca vivência do que seria uma vida autogerida, existe certa dificuldade em colocar a estrutura de autogestão na prática nas organizações.

Mas é interessante observar como as pessoas se apropriam rápido dos conceitos, papéis e círculos e experimentam novas formas de se organizar. O nível de clareza e adaptabilidade que o método promove é notável, proporcionando ganhos de agilidade, engajamento das pessoas e até produtividade.

Aplicar a estrutura no contexto de um projeto voluntário traz uma riqueza de aprendizados não só para os membros do projeto, que presenciaram todas as mudanças de perto, mas também para os alunos, já que a qualidade do projeto que eles receberam, as relações com os mentores, a condução do processo de seleção, as vivências e os treinamentos foram diretamente impactados positivamente pela mudança, contribuindo com o projeto de vida desses jovens.

E por fim, o fato de a aplicação ter sido feita em um projeto voluntário traz uma inovação à forma como os projetos são estruturados, acompanhando as tendências do mercado, na busca por uma maior eficiência e eficácia para as ações de promoção social.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

O estudo sobre a estrutura de organizações de voluntariado corporativo em níveis mais avançados de consciência poderá ser pensado em diversas frentes de trabalho distintas, pois ainda existem muitas conjecturas e hipóteses a serem exploradas. Uma pesquisa importante seria uma investigação comparativa de diferentes estruturas de organizações de voluntariado corporativo, referentes a seus níveis de complexidade, a fim de analisar como está o cenário brasileiro.

Outra frente de trabalho seria buscar detalhar quais tipos de habilidades poderiam ser desenvolvidas nos jovens para facilitar a transição para este novo nível de consciência que começa a ser encontrado nas organizações.

7 CONCLUSÃO

É uma habilidade importante para os engenheiros poder acompanhar as mudanças do mercado, a forma como as organizações estão evoluindo pois o seu novo perfil profissional alia à fundamental competência técnica, a compreensão da dinâmica das organizações complexas além de conhecimentos em diversas áreas que antes não eram consideradas relevantes para sua formação. Ele precisa desenvolver características e habilidades para trabalhar em grupo, liderar pessoas, trabalhar com diversos tipos de conflitos e pressões, além da capacidade de contínua aprendizagem e inovação.

A busca pelo desenvolvimento contínuo das organizações frente a todas as mudanças enfrentadas pelo mundo rende uma série de perguntas e hipóteses a serem estudadas e analisadas, e à medida que estudos como estes são realizados e divulgados, aproxima-se cada vez mais as organizações do futuro com a realidade.

Portanto, a realização do trabalho trouxe ganhos e uma mudança de mentalidade na área de gestão de organizações quanto à relevância de dedicar parte do tempo e energia para entender as complexidades do mercado e como isso pode afetar a motivação e a dinâmica das relações entre as pessoas.

REFERÊNCIAS

BARRETT, R. **A organização dirigida por valores**. 1º Ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

BECK, D. E., COWAN, C. **Dinâmica da espiral**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BROWN, J.; ISAACS, D. **O World Café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas**. São Paulo: Cultrix, 2008.

COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Proposta de Criação de Centros de Voluntários**. Relatório do processo de consulta. Brasília, 1997.

CONSELHO BRASILEIRO DE VOLUNTARIADO EMPRESARIAL (CBVE), **Voluntariado Empresarial: Do Conceito a Prática**, 2013.

CORRULÓN, M. B. G.; MEDEIROS, B. F. **Voluntariado na Empresa – Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo, Editora Peirópolis, 2002.

COUGHLAN P; COUGHLAN D. **Action research for operations management**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

CRAIGHEAD, C. W.; MEREDITH, J. **Operations management research: evolution and alternative future paths**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 8, p. 710-726, 2008.

DEMING, W. E. **A nova economia: para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

FISCHER, L.; SCHAFER, K. **Older volunteers: a guide to research and practice**. Newbury Park: Sage, 1993.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado.** São Paulo: Ethos, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.** Disponível em: https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.XLUcn_ZFzIU. Acessado em 12.04.2019.

KOTLER, P. e LEE, N. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause.** United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações – Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana** - 1º Ed. Curitiba: Editora Voo, 2017.

LANDIM, L.; SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa.** Rio de Janeiro: Sete Letras, 2001.

LECHAT, N. P., BARCELOS, E. S. **Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários.** Revista Katálysis - v.11, n.1, p.96-104. Florianópolis, jan/jun 2008.

LUPPI, L. **Responsabilidade Social x Motivação.** Revista Responsabilidade Social - 47º Ed. Brasília, dez. 2007.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOTHÉ, D. **L'Autogestion goutte à goutte.** Paris: Éditions du Seuil, 1980. Autogestão. In: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, Pedro (coords). Dicionário Internacional da Outra Economia. São Paulo: Almedina, 2009.

NAKANO, M.; OJI, N. **The transition from a judgmental to an integrative method in demand forecasting: A case study of a Japanese company.** Kyoto: International Journal of Operations & Production Management, 2012. pp.386-397.

PONTE, J. P. (2006). **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), pp3-18. (republicado com autorização).

SENGE, P. M. **A dança das mudanças: a quinta disciplina** - 6º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende** – 25º Ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

TOFFLER, A. **A terceira onda** - 32º Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2014.

WESTBROOK, R. **Action research: a new paradigm for research in production and operations management**. International Journal of Operations and Production Management, v.15, n.12, p.6-20, 1995

WILBER, K. **Uma teoria de tudo**. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, R. **Os atuais desafios da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**. Revista Responsabilidade Social - 178º Ed. Brasília, jun. 2014.

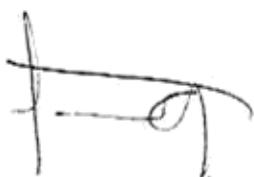
APÊNDICE A



TERMO DE PERMISSÃO DE USO DE INFORMAÇÕES

Através deste termo, nós da Cruzeiro Papéis Industriais LTDA, declaramos que estamos de acordo com a utilização das informações desta empresa no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “APLICAÇÃO DE AUTOGESTÃO EM UM PROJETO VOLUNTÁRIO CORPORATIVO” desenvolvido pela aluna BRUNA BIAZZI, a ser apresentado à Escola de Engenharia de Lorena no primeiro semestre de 2020.

Cruzeiro, 31 de Janeiro de 2020


NOME Donir Gomes
CARGO Dir Presidente

Cruzeiro Papéis Industriais Ltda
Av. Governador Jânio Quadros, 1427
CP. 102 – CEP 12720-010 – Cruzeiro – SP – Brasil
Tel. (12) 3141-2390 Fax. (12) 3141-2391
Site: www.cpipapeis.com.br