

LUCAS MONTEMOR KLEGEN DE OLIVEIRA

ANÁLISE DA GOVERNANÇA NO CENTRO DE CARREIRA DA POLI E
PROPOSTAS DE MODELOS FUTUROS

São Paulo

2018

LUCAS MONTEMOR KLEGEN DE OLIVEIRA

ANÁLISE DA GOVERNANÇA NO CENTRO DE CARREIRA DA POLI E
PROPOSTAS DE MODELOS FUTUROS

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Álvaro Euzébio Hernandez

São Paulo
2018

Catalogação-na-publicação

Oliveira, Lucas Montemor Klegen de
Análise da governança no Centro de Carreira da Poli e propostas de modelos
futuros/
L. M. K. Oliveira – São Paulo, 2018.
97 p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
Departamento de Engenharia de Produção.

1. Governança 2.Fundo Patrimonial Amigos da Poli 3.Centro de Carreira
4.ONG 5.Endowment 6.Poli-USP 7.Educação 8.Estrutura organizacional 9.Processo
decisório.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu pai por todo o apoio, amor e conselhos ao longo dos anos. Só alcancei todos os meus objetivos por causa dele. Também gostaria de agradecer à minha irmã, à Toinha, às minhas avós e à minha família pelo companheirismo, carinho e atenção contínua e inabalável.

Aos amigos que conheci na Poli e que espero carregar para sempre, foi um prazer encarar essa aventura juntos e espero que nossa amizade se estenda para além dos anos universitários. Para os amigos da Chapel, obrigado por anos incríveis de experiências que me ajudaram a seguir adiante na Poli. Viva o Mestre.

Agradeço com carinho especial aos voluntários do Amigos da Poli por facilitar o estudo feito nesse trabalho. Realmente acredito que o que estamos fazendo está mudando a educação de nível superior no Brasil.

Ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Euzébio Hernandez, pela sabedoria dos conselhos e ensinamentos valiosos.

Aos demais professores da Poli por facilitarem o meu aprendizado.

Finalmente, gostaria de dedicar esse trabalho à minha mãe, minha eterna inspiração.

"If we are to be successful, this will need to be handled with tact, and respect, and no small degree of charm...which is why you will leave the talking to me" – Gandalf the Grey

RESUMO

O objetivo do trabalho é de analisar a governança histórica e atual entre o Centro de Carreira da Poli e o Fundo Patrimonial Amigos da Poli. Além disso, o trabalho também pretende propor modelos futuros que buscam atuar sobre algumas lacunas identificadas na governança atual. Para isso, uma série de entrevistas foram feitas com vários dos *stakeholders* do centro. Foram identificadas 5 lacunas principais relacionadas às dimensões da governança de processo decisório, transparência e estrutura organizacional. Os modelos propostos para endereçar essas lacunas são: 1) A criação de um novo cargo de “interlocutor” no Centro de Carreira, 2) o Centro de Carreira como uma nova diretoria dentro do Amigos da Poli, 3) a estrutura semimatricial para o Amigos da Poli e para o Centro de Carreira, 4) aplicação do OKR no Centro de Carreira e 5) a criação de um conselho dedicado para o Centro de Carreira.

Palavras-chave: Governança. Fundo Patrimonial Amigos da Poli. Centro de Carreira. ONG. Endowment. Poli-USP. Educação. Estrutura organizacional. Processo decisório.

ABSTRACT

The objective of this project is to analyze the historical and current governance between the Career Center at Poli and the endowment fund Fundo Patrimonial Amigos da Poli. In addition, the project also intends on proposing future models that aim at improving certain gaps identified in the current governance. To achieve this, a series of interviews were conducted with several of the Career Center's stakeholders. Five main gaps attributed to the three elements of governance (decision-making process, transparency, and organizational structure) were identified. The models proposed to address these issues are: 1) The creation of the "communicator" role in the Career Center, 2) the Career Center as a new department in the endowment fund Fundo Patrimonial Amigos da Poli, 3) a semi-Matrix structure for the Amigos da Poli and Career Center, 4) the implementation of OKR in the Career Center and 5) the creation of a dedicated board to the Career Center.

Keywords: Governance. Fundo Patrimonial Amigos da Poli. Career Center. NGO. Endowment. Education. Organizational structure. Decision-making process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma do Amigos da Poli	24
Figura 2: Logos do CC, Programa de Carreira e Trilha de Desenvolvimento	26
Figura 3: Variações da pesquisa experimental	43
Figura 4: Modalidades para o delineamento de estudo de caso	46
Figura 5: Método e técnica predominante de resolução do problema no TF	55
Figura 6: Modelo de Mitchell para análise de stakeholders	57
Figura 7: Modelo de Eden e Ackerman para análise de stakeholders.....	58
Figura 8: Estrutura do Centro de Carreira dentro do AdP.	67
Figura 9: Ilustração da dinâmica de pagamentos para os tipos de contratos	68
Figura 10: Exemplo de funções que se repetem dentro do AdP	73
Figura 11: Proposta de estrutura semimatricial	78
Figura 12: Transição da estrutura atual para a semimatricial	79
Figura 13: Organograma do AdP com o CC como nova diretoria.....	80
Figura 14: Organograma do CC com cargo de “interlocutor”	82
Figura 15: Mapa de implementação da estrutura semimatricial	88
Figura 16: Mapa de implementação do CC como nova diretoria	89
Figura 17: Mapa de implementação do cargo de “interlocutor”	90
Figura 18: Mapa de implementação do OKR	91
Figura 19: Mapa de implementação do conselho do CC	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC – Centro de Carreira

AdP – Amigos da Poli

PC – Programa de Carreira

PC 17 – Programa de Carreira de 2017

PC 18 – Programa de Carreira de 2018

TF – Trabalho de Formatura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 ESCOLHA DO TEMA.....	13
1.2 CONTEXTO	13
1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.4 OBJETIVO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 SOBRE CENTROS DE CARREIRA E EQUIVALENTES	19
2.1.1 Centros de carreira em universidades dos Estados Unidos.....	19
2.1.2 Sobre centros de carreira no Brasil	21
2.2 SOBRE GOVERNANÇA	21
2.2.1 O conceito de “governança corporativa”.....	21
2.2.2 Diferença entre governança e administração	22
2.2.3 Governança em empresas do terceiro setor	23
2.2.4 Conceito de governança adotado no trabalho	23
2.3 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	24
2.3.1 Estrutura funcional	24
2.3.2 Estrutura matricial.....	25
2.4 LEGISLAÇÃO E NORMAS	25
2.4.1 Da Constituição Federal	25
2.4.2 Do Código Civil.....	26
2.4.2 Dos Decretos-leis	26
2.5 SOBRE O CONCEITO DE STAKEHOLDERS	27
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1 A PESQUISA SOCIAL	29
3.1.1 Conceito.....	29
3.1.2 Cientificidade	29
3.2 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.....	30
3.2.1 Delineamentos de Estudos Organizacionais	32
3.2.2 Técnicas e procedimentos de coleta de dados	37
3.3 MÉTODO E TÉCNICA ESCOLHIDOS	41

4 APLICAÇÃO DO MÉTODO E DA TÉCNICA DE PESQUISA	47
4.1 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	47
4.2 PAUTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	49
5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	55
5.1 ANÁLISE DO CENÁRIO HISTÓRICO E ATUAL.....	55
5.1.1 <i>Estrutura organizacional</i>	56
5.1.2 <i>Processo decisório</i>	59
5.1.3 <i>Transparência</i>	61
5.1.4 <i>Identificação de lacunas na governança</i>	62
5.2 RECOMENDAÇÕES	67
5.2.1 <i>Nova estrutura organizacional do Amigos da Poli e Centro de Carreira</i>	67
5.2.2 <i>Centro de Carreira como uma nova diretoria</i>	70
5.2.3 <i>Criação do cargo de “interlocutor” no centro de carreira</i>	71
5.2.4 <i>Aplicação do OKR no Centro de carreira</i>	73
5.2.5 <i>Criação de um conselho para o Centro de Carreira</i>	75
5.3 MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO	77
5.3.1 <i>Mapa de implementação da estrutura semimatricial</i>	78
5.3.2 <i>Mapa de implementação do Centro de Carreira como nova diretoria</i>	79
5.3.3 <i>Mapa de implementação do novo cargo de interlocutor</i>	80
5.3.4 <i>Mapa de implementação do OKR no Centro de Carreira</i>	81
5.3.5 <i>Mapa de implementação do conselho para o Centro de Carreira</i>	82
5.4 O CASO COMO UM ESTUDO GENERALIZÁVEL	83
6 CONCLUSÃO	85
7 REFERÊNCIAS	87
ANEXO A – TRECHO DO CONTRATO DE PARCERIA ENTRE O AMIGOS DA POLI E UM PROFESSOR DA POLI	91
ANEXO B – MATRIZ RACI DO CENTRO DE CARREIRA COM O AMIGOS DA POLI E A POLI-USP	92
ANEXO C – EXEMPLO DO MODELO ANTIGO DO RELATÓRIO MENSAL DE GESTÃO	93

APÊNDICE A – DIAGRAMA GANTT DOS STAKEHOLDERS ENTREVISTADOS	.94
APÊNDICE B – REGISTRO DE ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA UNIVERSIDADE DA FLÓRIDA.....	95
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM EX-PARTICIPANTE DO CENTRO DE CARREIRA E EX-MEMBRO DA DIRETORIA DO AMIGOS DA POLI	96
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO ESCRITÓRIO DE CARREIRAS DA USP.....	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 ESCOLHA DO TEMA

O autor desse estudo atualmente faz estágio em uma grande consultoria estratégica. Por motivos de *compliance* interno da empresa que proíbe o compartilhamento de qualquer tipo de informação da empresa ou de seus clientes, o autor desconsiderou a consultoria como local para o Trabalho de Formatura (TF). Dessa forma, encontrou-se uma outra organização que poderia oferecer os meios para a elaboração do projeto.

Além de trabalhar na consultoria, o autor também atua como voluntário no Amigos da Poli, dedicando em torno de 10 horas semanais para essa atividade. No mês de novembro 2018, o autor completará 10 meses como voluntário. Assim, com o intuito de elaborar um projeto que não só reflete boa parte do conteúdo e conhecimento adquirido como aluno de engenharia de produção, mas que também consiga contribuir com uma organização educativa sem fins lucrativos, o autor escolheu um tema relacionado ao Fundo Patrimonial Amigos da Poli (AdP) e, mais especificamente, ao grupo do Centro de Carreira (CC) dentro do Amigos da Poli.

1.2 CONTEXTO

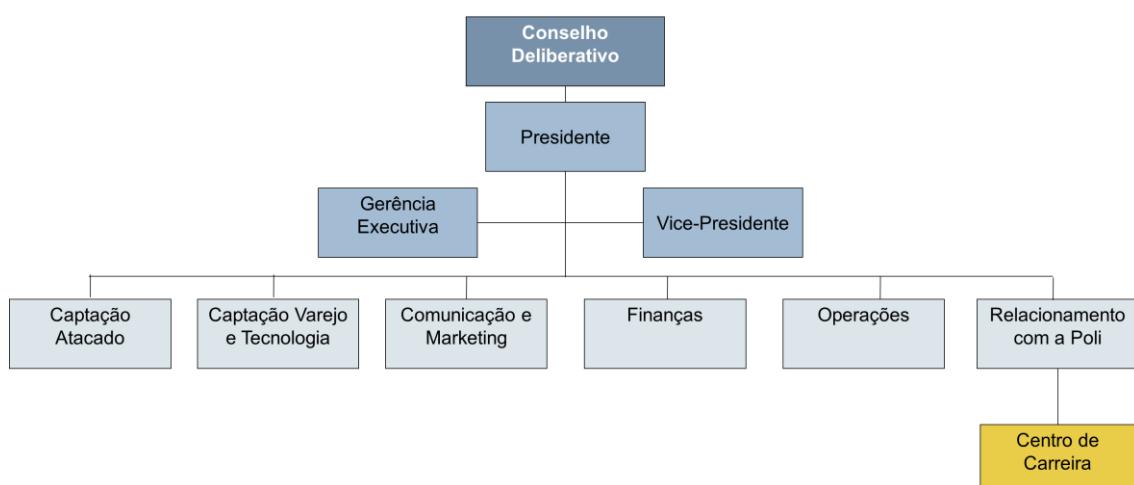
O Fundo Patrimonial Amigos da Poli é o maior fundo de *endowment* universitário no Brasil. Seguindo os modelos das principais faculdades americanas, o fundo capta doações em valores, aplica o montante em um portfólio de investimentos e direciona os rendimentos reais para projetos e programas na Poli-USP. Dessa forma, a quantia doada fica protegida e corrigida pela inflação, mas ao mesmo tempo gera ganhos que financiam uma gama de projetos. Em alguns casos, os rendimentos reais não são suficientes para financiar todas as iniciativas e o fundo recorre ao uso do principal. O estatuto prevê esse tipo de recurso, mas limita que no máximo 10% do principal tenha essa finalidade. As doações são feitas por pessoas que apoiam a Escola e querem contribuir para o seu crescimento com a geração de novas oportunidades. Entre os doadores encontram-se políticos formados, pais e familiares de políticos atualmente cursando a graduação, professores, entre outros.

Todo ano, um edital é lançado e professores, grupos de extensão ou outras associações politécnicas inscrevem seus projetos para receberem o patrocínio do Amigos da Poli. A proposta de projeto é avaliada por uma banca examinadora que aprova ou não o encaminhamento de recursos.

Entretanto, o Amigos da Poli também conta com outras iniciativas próprias que são administradas por diferentes departamentos dentro da organização. Entre essas iniciativas está o Centro de Carreira, um grupo interno ao fundo que tem como proposta estabelecer uma conexão duradoura e fértil entre a Escola, os alunos e as empresas no mercado de trabalho. O Centro de Carreira atualmente encontra-se em um estágio embrionário. Hoje, ele conta com elementos de identidade visual (como um logo próprio, paleta de cores, grafismo e tipografia dedicados) com uma equipe de voluntários dedicada, e com dois produtos voltados aos alunos de graduação (o Programa de Carreira e as Trilhas de Desenvolvimento) que já são largamente estimados e admirados.

Com esses primeiros movimentos, o centro começa a ganhar maior forma e estrutura. Contudo, há um longo caminho pela frente para o grupo atingir tudo aquilo que é ambicionado. Mas antes de seguir esse caminho é necessário estudar, analisar e definir certos temas sobre o relacionamento e a governança entre o Amigos da Poli e o grupo interno do Centro de Carreira.

Figura 1 - Organograma do Amigos da Poli



Fonte: Adaptado da Carta de Fundação do Amigos da Poli (2016)

1.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Um centro de carreira universitário é um grande recurso para alunos de graduação e pós-graduação. Nas principais universidades do mundo, os centros de carreira oferecem um amplo leque de produtos e serviços por meio de parcerias bem estruturadas com professores, empresas e os próprios alunos. Entre os seus muitos objetivos, destaca-se o de capacitar o aluno e prepará-lo não só para os processos seletivos, mas também para os seus primeiros anos de vida profissional.

Atualmente, a Escola Politécnica não conta com um grupo desses. As funções que, tradicionalmente pertenceriam a um centro de carreira, são fracionadas entre diversas entidades da escola. Por exemplo, a centralização e divulgação de vagas de estágio hoje é feita de forma descontrolada pela Seção de Estágios. A organização da maior feira de recrutamento da Poli é feita pela empresa júnior. Treinamentos específicos para certos processos seletivos são feitos por grupos de extensão que sofrem com a escassez de recursos. Assim, fica notável a necessidade da existência de uma organização que centralize todas essas funções para coordená-las de forma integrada e com maior alcance.

Fruto dos esforços dos voluntários do Amigos da Poli, o Centro de Carreira da Poli nasceu em 2017 com o lançamento do “Programa de Carreira”. O Programa de Carreira é um projeto que seleciona um grupo de alunos politécnicos que passam por uma série de treinamentos e ao final, prestam processos seletivos exclusivos nas empresas parceiras do programa. Depois dessa iniciativa, vieram as chamadas “Trilhas de Desenvolvimento” que são treinamentos que entram de forma mais específica em alguns temas ligados aos processos seletivos e capacitação profissional. Assim, constata-se que a origem do Centro de Carreira se dá de forma *terminus primus*, ou seja, ele não foi criado para depois lançar seus projetos, ele lançou seu projeto piloto para depois ser criado.

Figura 2 - Logos do Centro de Carreira, Programa de Carreira e Trilha de Desenvolvimento



Fonte: Manual de Identidade Visual (2018)

Como apontado, o Centro de Carreira e as suas iniciativas são coordenadas por voluntários do Amigos da Poli. Não só isso, mas o centro também aproveitou muito a rede de contatos do Amigos da Poli para firmar parcerias com empresas para a realização bem-sucedida dos seus projetos. Por outro lado, o Centro de Carreira tem uma gestão operacional e financeira independente do Amigos da Poli. Além disso, a captação de empresas e indivíduos para firmar parcerias é feita de forma dissociada ao AdP. Nota-se então essa dualidade na relação do centro e do fundo; em algumas dimensões existe uma nítida integração enquanto em outras prevalece uma certa autonomia.

Ao longo dos lançamentos dos projetos do Centro de Carreira e do seu crescimento dentro da Poli e do fundo patrimonial, o tema de governança foi pouco discutido. Seja pelas diversas responsabilidades que cada voluntário precisava lidar ou pela rapidez na qual o centro foi se desenvolvendo, o fato é que pouco se tratou sobre a governança interna do CC e entre os dois grupos. Mas a cada dia o centro vem ganhando maior escala, maior notoriedade e maior autonomia. Mais voluntários do AdP escolhem se dedicar exclusivamente ao centro, mais alunos se interessam pelas iniciativas do grupo e financeiramente o centro vem buscando uma maior sustentabilidade. Portanto, tendo em vista este cenário, surge a questão: qual foi o sistema de governança no passado, qual é o sistema atual e quais as implicações e opções de modelos da governança futura?

1.4 OBJETIVO

O objetivo deste estudo é de analisar a governança atual e histórica e propor modelos que ajudem a definir a governança futura no que diz respeito à relação Amigos da Poli

e o grupo interno do Centro de Carreira. A partir dessas apresentações, o autor acredita que ele estará contribuindo para o desenvolvimento dessa entidade do terceiro setor e consequentemente, para o bem da comunidade de alunos politécnicos como um todo. Cabe relatar que o trabalho também tem como objetivo gerar conhecimento teórico e prático sobre a gestão e operação de centros de carreiras em universidades de ensino superior no Brasil, um tema que é praticamente inexistente no ambiente universitário nacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura pretende explorar publicações com temas semelhantes ao trabalho proposto com a intenção de complementar esse estudo. Além disso, ao vasculhar essas publicações, nota-se a relevância do trabalho ao colocá-lo em contexto com outros de gênero próximo.

2.1 SOBRE CENTROS DE CARREIRA E EQUIVALENTES

Cabe a essa primeira seção da revisão da literatura apresentar um panorama comprehensivo sobre o perfil dos centros de carreira em instituições americanas e brasileiras. O propósito de tal apresentação é de salientar um claro déficit que o Brasil enfrenta nesse ponto além de reforçar a importância da organização e boa execução desse serviço nas universidades.

2.1.1 *Centros de carreira em universidades dos Estados Unidos*

Para entender como os centros de carreira se tornaram algo tão presente nas faculdades americanas, é primeiro necessário entender a sua origem. Durante o movimento de orientação vocacional encabeçado por Frank Parsons no começo do século XX, centros de carreira surgiram como um legado eficiente e duradouro (GARIS; LENZ; REARDON, 2012). Mais adiante, nas décadas de 50 e 60, uma outra leva de surgimento de centros veio com a necessidade social de ajudar veteranos de guerra encontrarem empregos fora das forças armadas.

Hoje a quantidade de centros de carreira no país é tão expressiva que foram criadas associações nacionais para ajudar essas entidades com questões legais, desempenho e *networking*. O grupo de maior expressividade nos Estados Unidos é o NACE ou *National Association for College and Employers*. Segundo um estudo divulgado pela organização, há por volta de 2.000 instituições de ensino superior que possuem centros de carreira e são associadas (NACE, 2017).

2.1.1.1 Estrutura

Os resultados de uma enquete liderada pela NACE apresentam várias características da estrutura dos centros de carreira americanos. Em primeiro lugar, os nomes mais comuns para esse tipo de grupo é “Serviços de Carreira” seguido por “Centro de Carreira” e “Desenvolvimento de Carreira” (NACE, 2017). Além disso, 80% dos respondentes afirmam que as operações do grupo são centralizadas (NACE, 2017). Para se ter maior clareza sobre a centralização de organizações, pode-se usar Mintzberg (1993) como referência. De acordo com a sua teoria, organizações podem ser centralizadas verticalmente e/ou horizontalmente. O mesmo autor ainda esclarece que a centralização corresponde à concentração do poder de decisão numa empresa e que as centralizações verticais e horizontais são características básicas da estrutura organizacional chamada “Simple Structure” (MINTZBERG, 1993, p. 153).

2.1.1.2 Importância

Um estudo publicado pela Universidade de Illinois em Urbana-Champaign cita que até 90% dos alunos classificaram os serviços oferecidos pelo centro de carreira da instituição como algo útil. Os serviços com o maior nível de contentamento foram a redação e revisão de currículos, sessões de treinamento de entrevistas e orientação de carreira (MAKELA et al., 2014).

O mesmo estudo também relata que os alunos que fizeram uso dos serviços do centro de carreira, em contraposição aos que não fizeram, se sentiam mais confiantes para as entrevistas de emprego, conseguiam articular melhor os seus objetivos de vida e mostravam mais vontade de se formarem na Universidade de Illinois em Urbana-Champaign (MAKELA et al., 2014).

Ainda na mesma publicação, é divulgado que os alunos que fizeram uso dos serviços do centro de carreira, em contraposição aos que não fizeram, dizem ter uma maior clareza na definição dos caminhos profissionais relacionadas às suas áreas de estudo

além de sentirem que haviam percebido uma melhora notável nas suas habilidades de resolução de problemas e pensamento crítico (MAKELA et al., 2014).

2.1.2 Sobre centros de carreira no Brasil

Há pouquíssima literatura sobre centros de carreira em instituições de ensino superior no Brasil. Isso não só salienta a importância do estudo aqui elaborado como também serve como um alerta por retratar a escassez desse tipo de conhecimento no país.

Em São Paulo, o Insper possui um Núcleo de Carreira que oferece serviços semelhantes aos dos centros americanos, como feiras de recrutamento, mentoria e workshops com ex-alunos. Além do Insper, a Fundação Getúlio Vargas-SP também possui um centro de carreira com atividades da mesma natureza (informação verbal¹).

O Núcleo de Carreira do Insper exibe em seu website alguns indicadores de sucesso atribuídos às suas atividades e envolvimento com alunos. De acordo com o informativo, 95% dos alunos estavam empregados no mercado ao final de 2015. Além disso, a escola divulga que mantém parcerias com 4.200 empresas (Insper, 2015).

2.2 SOBRE GOVERNANÇA

Como o grande tema deste estudo gira em torno do entendimento da governança histórica e atual das relações entre os Amigos da Poli e o Centro de Carreira, é fundamental entender o conceito de governança em contextos diferentes.

2.2.1 O conceito de “governança corporativa”

Segundo Leite (2017, p. 28)

“Governança corporativa é um sistema de gestão adotada pela alta administração que permite o equilíbrio de forças entre administradores, gestores, ou seja, sócios controladores, e gera tanto a necessária transparência de seus atos, como também a segurança ao mercado e em especial aos stakeholders.”

¹ Informação fornecida por Rioli durante visita no Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), São Paulo, 2018.

De acordo com Raut (2014), a governança corporativa é um conjunto de processos, costumes, políticas e leis que determinam a forma como uma empresa é guiada ou administrada. O seu maior objetivo é alocar os recursos de forma a maximizar valor para todos os *shareholders*.

Uma boa governança corporativa exige uma sólida estrutura legal, regulatória e institucional em que participantes podem se pautar quando estabelecerem relações contratuais privadas (GURRÍA, 2017).

2.2.2 Diferença entre governança e administração

É natural confundir os conceitos de “governança” e “administração”. Porém, saber distingui-los é crucial para o bom entendimento do assunto e desse trabalho, pois, apesar de relacionadas, há diferenças específicas que os separam.

Uma publicação do *Independent Evaluation Group*, define “governança” como algo relacionada às estruturas, funções, processos e tradições organizacionais de uma empresa. Por outro lado, a mesma literatura classifica “administração” como algo mais próximo às operações do dia a dia no contexto da estratégia, processos e procedimentos que foram estabelecidos previamente. Os autores argumentam que a linha entre os dois conceitos nem sempre é clara, principalmente em organizações de menor porte em que as funções diárias de lidar com os desafios operacionais podem ser misturadas com as responsabilidades de decisão e governança (IEG, 2007).

Leite (2017, p.29) explora a relação entre governança e a gestão ao defender que as duas devem ser separadas dentro de uma empresa:

“O sistema de governança recomenda a separação da propriedade da empresa das atividades de gestão e, para tanto, os sócios proprietários atuam em conselhos e/ou na holding enquanto os executivos administram as empresas controladas.”

2.2.3 Governança em empresas do terceiro setor

Primeiro, é necessário entender claramente o que são empresas do terceiro setor. Leite define essas organizações como o “conjunto de entidades da sociedade civil de fins públicos e sem objetivos de lucro” (LEITE, 2003).

De forma mais ampla, Corry (2010) defende em sua publicação que o terceiro setor é tudo aquilo que não se encaixa no primeiro setor e no segundo setor. Ainda segundo o mesmo autor, organizações do terceiro setor têm como uma característica comum ser composta por pessoas que, de forma voluntária, se reúnem para perseguir objetivos que visam ao bem da comunidade.

Discorrendo sobre a governança que cerca as empresas do terceiro setor, Leite (2017, p.196) faz o seguinte comentário quando se trata das prestações de contas.

“Hoje em dia, todas as organizações do terceiro setor de qualquer tamanho econômico estão obrigadas a prestar contas de suas atividades benéficas, se porventura tiverem aporte financeiro e regulamentação legal do poder público, como fundações.”

Ainda no mesmo capítulo, Leite (2017, p.196) explica como essas organizações devem atuar e quais são as grandes responsabilidades de seus conselheiros ou pessoas que comandam a instituição no mais alto nível.

“A organização deve trabalhar com os parâmetros de uma empresa privada. Certas habilidades serão exigidas dos membros do conselho, como analisar o balanço patrimonial e social, as demonstrações financeiras, o orçamento, o plano de ação e o plano estratégico.”

2.2.4 Conceito de governança adotado no trabalho

Visto que o conceito de “governança” possui diversas interpretações, cabe a essa seção estabelecer qual será a definição funcional de governança para esse trabalho.

Para as análises e observações desse estudo, o conceito de governança tange três dimensões. O primeiro está relacionado ao processo decisório. Seja pela aprovação de ideias, despesas ou ações, a governança determina quem participa e quais os critérios das alçadas de aprovação. O segundo ponto está ligado à transparência entre os grupos. A prestação de contas e a autonomia dada por um grupo ao outro é um

elemento que compõe a relação de governança entre duas entidades. Por último, o terceiro ponto corresponde à estrutura organizacional do grupo. A divisão vertical e horizontal dos membros de uma organização também define as relações de governança entre eles. Por exemplo, o empilhamento vertical de cargos em uma organização pressupõe que existe uma relação de poder que cresce de forma ascendente e um compromisso de comunicação entre os indivíduos que segue o mesmo sentido.

Também será considerada a distinção entre governança e administração. Como definição funcional, a administração no contexto organizacional é o ato de implementar e dirigir os recursos do sistema. Em uma analogia, pode-se dizer que a governança dita algumas das regras de relações internas de poder enquanto, ao administrar, os indivíduos operacionalizam e realizam atividades diárias em conformidade a essas regras.

2.3 MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

2.3.1 Estrutura funcional

Toda organização possui uma estrutura, ou seja, a forma como as pessoas e suas responsabilidades estão distribuídas e agrupadas. Cada tipo de estrutura possui vantagens e desvantagens. Um desses modelos é a estrutura funcional. Segundo Awa (2016), a estrutura funcional é uma das formas mais implementadas porque ela funciona bem em ambientes estáveis que não exigem mudanças. Ainda segundo o mesmo autor, nessa estrutura as pessoas são agrupadas de acordo com a sua função dentro da organização, respondendo diretamente para cima.

Galbraith (1971) aponta que na estrutura funcional, projetos ficam para trás uma vez que o foco é nas atividades e nos processos já estabelecidos nas diferentes áreas. O mesmo autor ainda indica que a comunicação entre departamentos é um dos obstáculos enfrentados por esse modelo.

2.3.2 Estrutura matricial

De acordo com Galbraith (1971), a estrutura matricial nasce da necessidade das empresas focarem em projetos. Argyris (1979) explica que em uma estrutura matricial as pessoas são juntadas em equipes de projeto, compostas por pessoas que representam cada área funcional da empresa. Essa equipe tem um gerente de projeto que lidera o grupo e cada membro tem o mesmo nível de responsabilidade dentro do coletivo. Ainda segundo Argyris (1979), uma organização pode possuir vários times de projetos.

Galbraith (1971) adverte que a estrutura matricial não é adequada a todos tipos de organizações. Para ele, existe também um meio termo em que uma organização não é simplesmente funcional e nem puramente matricial, mas possui características *cross-functional*. Argyris (1979) levanta alguns pontos de atenção sobre a estrutura matricial ao explicar que o estilo de liderança dos gerentes de equipes é diferente do estilo de liderança realizado na estrutura funcional. Além disso, o mesmo autor ainda comenta sobre a possibilidade de ocorrer uma má alocação do tempo do empregado entre o projeto e as atividades de seu departamento não relacionadas ao projeto.

2.4 LEGISLAÇÃO E NORMAS

O trabalho proposto tem como objeto uma organização que não visa à geração de lucros para seus conselheiros e funcionários, mas que, todavia, capta e gere recursos financeiros para a sua aplicação em projetos de cunho educacional. Dessa forma, não se pode negligenciar a discussão legal que circunda a instituição, fazendo-se necessário uma boa revisão das principais normas e da legislação em empresas do terceiro setor.

2.4.1 Da Constituição Federal

O inciso 18 do Art. 5º da Constituição Federal de 1988 diz que “a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”

Tratando-se sobre a tributação em empresas sem fins lucrativos, no Título VI – Da Tributação e do Orçamento, Capítulo I – Do Sistema Tributário Nacional, Seção II – Das Limitações do Poder de Tributar, o Art.150 aponta que é “vedada instituir impostos sobre patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei”

2.4.2 Do Código Civil

Na Lei 10.406 de janeiro de 2002 que dispõe sobre o Código Civil, Capítulo IV – Da Doação, o Art. 538. considera que uma doação é “o contrato em que uma pessoa, por liberalidade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra.”

Ainda sobre doações, o Art. 541. diz que “A doação far-se-á por escritura pública ou instrumento particular.” E o Art. 547. fala que “O doador pode estipular que os bens doados voltem ao seu patrimônio, se sobreviver ao donatário.”

2.4.2 Dos Decretos-leis

A Lei 9.790 de 23 de Março de 1999 dispõe sobre as qualificações das OSCIPs, apontando as suas características, obrigações e direitos.

O parágrafo 1º do Art.1º estabelece que uma organização sem fins lucrativos “não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.”

No Art. 3º, a lei coloca que para ser considerada uma OSCIP, a organização precisa satisfazer pelo menos uma de várias finalidades, como a “promoção gratuita da

educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações (...)"

No Capítulo II – Do Termo de Parceria, Art. 9º, a lei define que uma parceria é um “vínculo de cooperação entre as duas partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público previstas no art.3º desta Lei. ”

2.5 SOBRE O CONCEITO DE STAKEHOLDERS

Uma boa compreensão sobre o conceito de *stakeholders* e sobre os principais grupos de *stakeholders* do Centro de Carreira contribui para o bom andamento e desenvolvimento do trabalho. A palavra *stakeholders* é de origem inglesa e pode ser definido pelos grupos de pessoas que podem afetar ou são afetadas quando uma organização alcança os seus objetivos (FREEMAN et al, 1984). Essa definição é ampla, mas segundo Friedman e Miles (2006) ela é balanceada uma vez que ela inclui tanto os grupos de dentro de uma organização como aqueles que são de fora.

Rowley (1997) sugere que as investigações para se determinar quem são os *stakeholders* de uma organização tem como maior propósito entender como eles agem e quais são as suas importâncias para essa organização. Com isso, fica simples perceber que tipo de influência é praticado por cada um dos grupos sobre a organização.

A teoria de *stakeholders* também apresenta algumas críticas e questionamentos. Freeman, Phillips e Wicks (2003) defendem que esse conceito possui algumas imperfeições por ser vago, ambíguo e muito amplo, além de apelar para o senso intuitivo.

Entretanto, apesar das críticas entende-se que o conceito de *stakeholders* e alguns modelos de identificação e segmentação possuem valor analítico e contribuem para o desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, a definição de Freeman (1984) será considerada válida e será adotada para esse trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção faz-se um levantamento e detalhamento dos principais métodos de pesquisa social, tratando de seus conceitos e aplicações. Entendido os métodos, define-se qual é o mais apropriado para o estudo proposto e apresenta-se uma justificativa para tal escolha.

3.1 A PESQUISA SOCIAL

3.1.1 Conceito

Definir cada palavra separadamente para posteriormente criar uma definição combinada é uma abordagem gramatical muito comum para entender conceitos que vêm na forma de um substantivo seguido por um adjetivo. Assim, aplica-se essa abordagem para entender o significado de pesquisa social. Segundo Gil (2008, p.26), a “pesquisa busca descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” e a realidade social pode ser entendida como “todos os aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais”. Portanto, juntando as duas explicações, define-se que pesquisa social é a aplicação de métodos científicos para buscar respostas de problemas entre pessoas ou entre pessoas e instituições. Como descreve Deslandes et.al (2009, p.13) nas ciências sociais “existe uma identidade entre sujeito e objeto (...) tornando-os solidariamente imbricados e comprometidos”.

3.1.2 Cientificidade

Mas diante dessa definição, é natural surgir uma dúvida relacionada ao entendimento de o que é científico e o que não é. Afinal, é muito comum associar métodos científicos àqueles ligados a estudos e análises quantitativas de áreas de conhecimento como física, química ou biologia.

Para alguns autores como Deslandes et. al (2009, p.11), a cientificidade “tem que ser pensada como uma ideia reguladora de alta abstração e não como um sinônimo de modelos e normas a serem seguidos”. Ou seja, a ciência de um método pode ser

compreendida como uma forma de organizar o pensamento disperso e mal estruturado.

Outros autores como Gil (2008, p.2-3) associam a ciência mais intimamente com o conhecimento efetivamente gerado e menos com o método de sua geração.

“...a ciência pode ser caracterizada como uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível. O conhecimento científico é objetivo porque descreve a realidade independente dos caprichos do pesquisador. É racional porque se vale sobretudo da razão...”

A geração do conhecimento científico, um conhecimento objetivo, racional e sistemático, se dá por meio da aplicação de um método de natureza parecida. Ou seja, um método que possua as mesmas características. Dessa forma, neste estudo entende-se que a científicidade de uma pesquisa não está ligada ao campo de estudo do conhecimento produzido, mas sim, ao método de geração desse conhecimento que deve ser objetivo, racional e sistemático.

3.2 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

É necessário primeiro esclarecer o que se entende por organização. Para Kanaane (1994, p. 30) “Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas” é o conceito de uma organização.

Ao longo do trabalho proposto, o termo “instituição” é usado como sinônimo para “organização”. Para alguns autores como Bernardes (1993), essas duas palavras não são intercambiáveis uma vez que não representam o mesmo conceito. Para ele, a instituição é um fenômeno social e geral que pertence ao mundo abstrato enquanto a organização é a sua concretização no mundo real assumindo uma finalidade social específica. Apesar da distinção feita por Bernardes (1993), neste estudo as duas palavras serão tratadas como sinônimos e representando as entidades materializadas e existentes que é o Amigos da Poli e o Centro de Carreira.

Quaisquer organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, possuem pessoas que exercem atividades para um determinado fim. A realização dessas atividades pode ser feita de forma isolada (relação homem e objeto) ou pode envolver mais participantes como outros funcionários, fornecedores, clientes, entre outros. Mas independente da complexidade das relações, do seu fim, do seu tamanho, da sua geografia, nem tudo que se passa em uma organização é conhecido, mesmo para os próprios donos ou fundadores. Assim, surge a necessidade de investigar, de pesquisar e de explorar aquilo que é desconhecido dentro de uma organização.

Estudos organizacionais são conduzidos de diversas formas, entre elas por meio da aplicação de pesquisas sociais. Apesar da própria definição de pesquisa social já incluir muitos estudos organizacionais, nem toda pesquisa social têm a finalidade de realizar um estudo organizacional.

Vale olhar as especificidades da pesquisa social dentro de organizações para entender melhor como o contexto da investigação exige abordagens diferentes.

Estudos organizacionais apresentam, de forma mais marcante do que outros campos de pesquisas sociais, algumas dificuldades metodológicas adicionais por conta da natureza do ambiente investigado. Existe uma camada a mais entre o entrevistador e o entrevistado (BRYMAN, 1989). Por exemplo, um pesquisador que busca investigar como os operários de uma fábrica se comportam em seus períodos de folga precisa obter primeiro acesso à fábrica e posteriormente a autorização para acompanhar os operários de perto. Essas camadas de aprovação podem dificultar o trabalho do pesquisador e precisam ser lidadas previamente no delineamento da pesquisa.

Pesquisadores que realizam estudos organizacionais precisam ficar muito mais atentos às questões éticas e legais que circundam os seus estudos (BRYMAN, 1989). Toda organização, independentemente do setor, possui informações confidenciais que podem comprometer a entidade de diversas maneiras se forem liberadas publicamente. Assim, o escopo do trabalho do investigador organizacional deve ser bem definido e acordado com a instituição previamente antes da condução da pesquisa. Outro ponto levantado por Bryman (1989) é de que o pesquisador deve tomar cuidado para não ficar preso na rede de relacionamentos entre níveis

hierárquicos e departamentos e ser usado por algum grupo como fonte de informação privilegiada sobre outro grupo. O exemplo dado por Bryman (1989) na sua literatura é de que um pesquisador organizacional, que recebeu autorização da alta gerência para entrevistar o nível operacional, pode coletar dados imprecisos uma vez que o nível operacional possa acreditar que o pesquisador está alimentando a alta gerência com informações sobre seu desempenho.

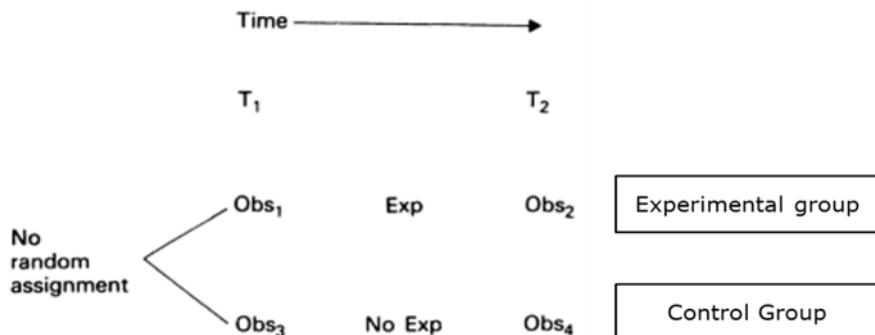
3.2.1 Delineamentos de Estudos Organizacionais

3.2.1.1 A Pesquisa Experimental

Gil (2009, p. 51) define o delineamento experimental como um método que “consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”. Ainda segundo o mesmo autor, esse delineamento é o mais aplicado em pesquisas das ciências naturais em que hipóteses são constantemente testadas.

Em seu livro, Bryman (1989) detalha a pesquisa experimental social ao caracterizar que esse delineamento permite testar a causalidade de fenômenos, ou seja, a relação causa e efeito das coisas. Mas para garantir a validação interna do experimento, Bryman (1989) ressalta a importância do grupo controle e o enfoque que é dado sobre eles na pesquisa experimental. O grupo controle fornece uma observação inalterada, uma base contra a qual se pode comparar as observações do grupo de teste e derivar resultados práticos. A figura 1 ilustra de forma simplificada como é o desenho de uma das modalidades dessa estrutura de investigação.

Figura 3 – Variações da pesquisa experimental



Fonte: Bryman (1989)

A pesquisa experimental conta com diversas modalidades de desenho em que o grupo de controle e experimental são tratados de formas alternativas as que apresentado na figura 3. Por exemplo, uma pesquisa pode ser desenhada com mais de um grupo de controle se o pesquisador achar que existe uma necessidade de dupla verificação e comparação.

Bell et.al (2003) aponta que as conclusões geradas por métodos experimentais podem ser poucas práticas se elas não forem externamente validadas. Ou seja, se elas não forem generalizáveis. As interações do ambiente, do histórico e do tratamento dados aos grupos, segundo os autores, podem restringir as conclusões somente àquele contexto. Além disso, Bell et. al (2003) registra que o fenômeno reativo pode influenciar a aplicabilidade externa dos resultados em ambientes que não foram sujeitos a experimentos. Os autores descrevem esse fenômeno da seguinte maneira:

“People are frequently (...) aware that they are participating in an experiment. Their awareness may influence how they respond to the experiment treatment and, therefore, affect the generalizability of the findings.”

3.2.1.2 Levantamento de campo (Survey)

Um segundo tipo de delineamento de pesquisa social é o levantamento de campo. Essa estrutura de investigação costuma ser confundida com alguns métodos de coleta de dados como aplicação de enquetes ou questionários. Contudo, é imprescindível esclarecer que, embora possa contar com questionários e enquetes para a coleta de dados, um levantamento de campo é algo mais amplo, é um *framework* particular que

enuncia como os dados devem ser coletados e de que forma a pesquisa deve ser conduzida (BRYMAN, 1989). As próximas seções entram em maiores detalhes sobre os métodos de coleta de dados.

Na sua obra, Bryman (1989) conceitua o levantamento de campo como um procedimento que busca juntar uma grande quantidade de informações sobre sujeitos em um determinado momento do tempo.

Bell et al. (2003), com a intenção de minimizar a confusão previamente descrita, se refere ao levantamento de campo como o delineamento de corte transversal (traduzido do inglês *Cross-Sectional*). Os autores descrevem essa estrutura de pesquisa da seguinte maneira:

“A cross-sectional design entails the collection of data on more than one case and at a single point in time in order to collect a body of quantitative or quantifiable data in connection with two or more variables that are then examined to detect patterns of association.”

Ambas as visões concordam que ocorre uma coleta em grande escala e que esse tipo de investigação costuma ter uma natureza mais quantitativa uma vez que o volume elevado de dados busca reduzir variações estatísticas de uma amostra pequena ou tendenciosa. Bryman (1989) aponta como o analista deve ter cuidado especial com o grupo controle selecionado, pois para agregar os dados, é necessário que conheça as diferentes variáveis que influenciam os sujeitos.

Sintetizando as vantagens e desvantagens desse delineamento, no levantamento de campo existe um “conhecimento direto da realidade” e a “possibilidade de quantificação” muitas vezes traduz numa análise objetiva e matemática dos fenômenos observados (GIL 2009, p. 56). Do lado negativo, tal método “mostra-se pouco adequado para a investigação profunda” considerando que ele gera uma gama de informações superficiais repetidas e padronizadas (GIL 2009, p. 56). Além disso, o método, por estar centrado em um determinado ponto do tempo, não fornece uma visão contínua dos eventos, mas sim, “uma visão estática do fenômeno estudado” (GIL 2009, p. 56)

3.2.1.3 Estudo de Caso

Um terceiro tipo de delineamento de pesquisa social é o estudo de caso. Como o próprio nome sugere, essa estrutura busca escolher um caso e analisar alguns elementos que se encontram dentro das fronteiras do que se entende por ser o “caso”. Portanto, de início já surge a delicadeza de claramente delimitar o que se entende ser o “caso” estudado.

Alguns autores definem um “caso” como qualquer questão complexa no seu contexto real em um determinado momento do tempo (CROWE et. al., 2011). Um estudo de caso seria então uma investigação detalhada dessa questão complexa em um espaço de tempo definido.

Bell et al. (2003) busca esclarecer o que é um “caso” em sua obra:

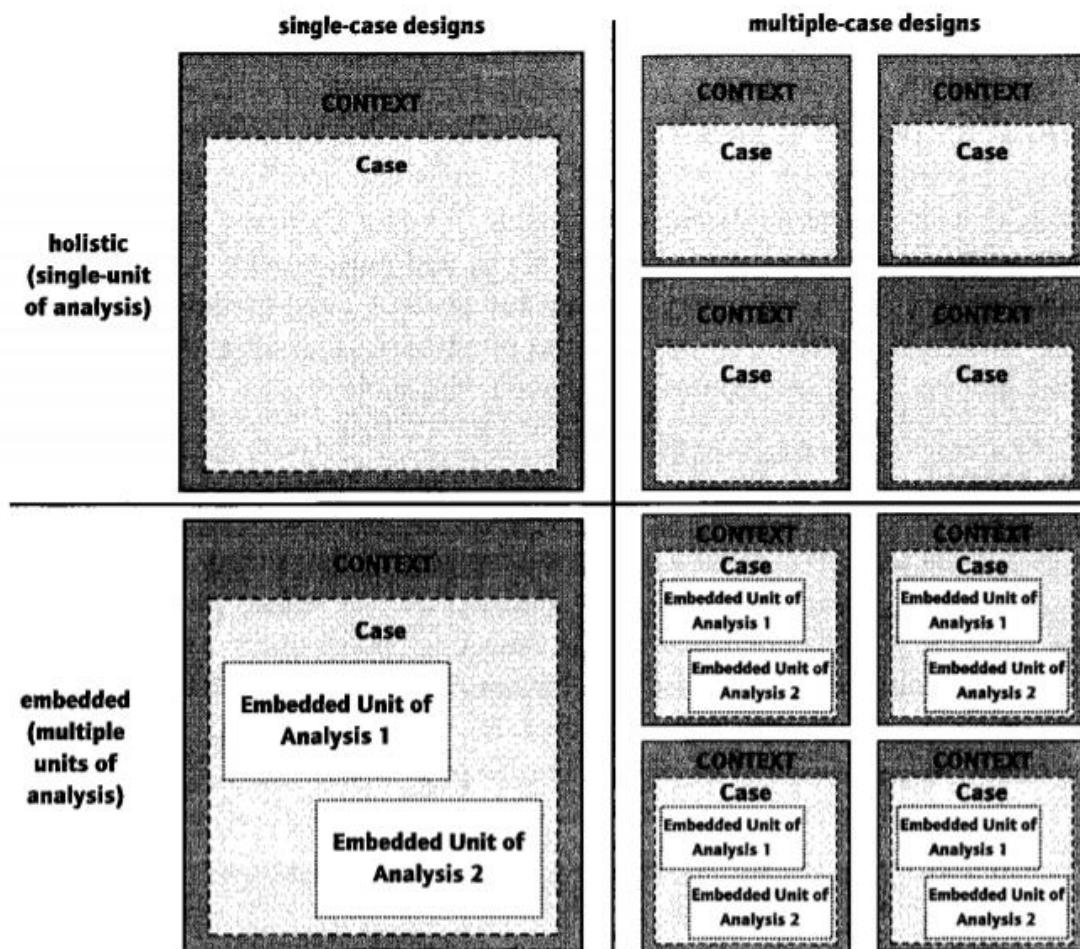
“The most common use of the term associates the case study with a location, such as a workplace or organization. The emphasis tends to be upon an intensive examination of the setting (...) The case is an object of its own right and the researcher aims to provide an in-depth elucidation of it.”

O estudo de caso possui algumas características marcantes que o difere dos outros delineamentos de pesquisa social. Bryman (1989) expressa que essa estrutura apresenta um foco intenso no contexto do problema. Ou seja, para se entender o problema e buscar uma solução, o pesquisador deve ter claro também a situação em que o problema está imerso. Ainda segundo o mesmo autor, o pesquisador do estudo precisa sentir como é estar dentro da organização analisada, abrindo espaço para a sua interpretação dos eventos decorridos (BRYMAN, 1989).

Uma segunda característica do estudo de caso está relacionada aos métodos de coleta de dados. Segundo Bryman (1989), muitos autores se referem a “estudo qualitativo” e “estudo de caso” como sinônimos já que, historicamente, estudos de casos são predominantemente de natureza qualitativa. Contudo, uma das grandes vantagens dessa estrutura é a flexibilidade de conseguir unir tanto métodos qualitativos como métodos quantitativos, além da diversidade e riqueza de resultados que essa combinação gera.

Outro aspecto relevante sobre o estudo de caso é o número de cenários sendo analisados. Em sua obra, Yin (2009) explica que esse delineamento não necessariamente se limita a apenas um único contexto e um único escopo. Há quatro modalidades dentro de um projeto desse tipo. É possível ter vários escopos dentro de um caso e um contexto singular, vários casos com diferentes contextos, ou até mesmo vários escopos dentro de casos com diferentes contextos. De toda forma, embora essas variações existam, o tipo de problema investigado e a estrutura lógica da pesquisa são os mesmos.

Figura 4 – Modalidades do estudo de caso



Fonte: Yin (2009)

Enfim, há mais um aspecto muito característico do estudo de caso que é também assunto de muita controvérsia. A validação externa do estudo de caso, ou seja, a sua

capacidade de ser generalizado e aplicado em outros casos distintos é discutível. Bell et. al (2003) defende que um estudo de caso não pode ser publicado com a intenção de representar uma amostra unitária de um todo muito maior, mas sim, que ele deve gerar teoria que possa ser aplicável para melhor entender casos parecidos com aquele analisado.

Yin (2009) se aprofunda nessa questão ao elucidar o que se espera de uma generalização. Segundo esse autor, uma generalização pode ser estatística ou pode ser analítica. Enquanto o levantamento de campo busca fornecer uma generalização estatística com um grande número de amostras, um estudo de caso de caso busca realizar uma generalização analítica ao interpretar resultados de um caso e aplica-lo em uma teoria muito mais ampla.

3.2.2 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

Para um bom acompanhamento do trabalho, é crucial salientar a distinção entre o delineamento de uma pesquisa social e as técnicas de coleta de dados empregadas. Como já apresentado, o delineamento de uma pesquisa determina a sua estrutura lógica, fixa que tipo de problema será abordado e determina como o objeto investigado será analisado. Por outro lado, as técnicas de coleta de dados indicam os procedimentos a serem adotados para juntar os dados que servem para derivar análises e conclusões. Alguns delineamentos tradicionalmente são acompanhados de algumas técnicas específicas, como o levantamento de campo que tipicamente envolve questionários e enquetes. Por outro lado, outros delineamentos como o estudo de caso permitem que uma ampla gama de técnicas de coleta seja aplicada sem alterar a estrutura e forma da pesquisa.

3.2.2.1 Observação estruturada

Bryman (1989) descreve a observação estruturada (também chamada de observação sistemática) como um procedimento em que o pesquisador olha e escuta diretamente o sujeito estudado em seu ambiente e faz anotações seguindo um cronograma pré-determinado. Esse cronograma nada mais é do que um guia preparado previamente

para a atividade de observação que guia o pesquisador no registro do que foi observado.

Os riscos e as vantagens dessa técnica de coleta de dados são expostos por Bryman (2012). Entre os pontos a favor, Bryman mostra que a observação estruturada é uma abordagem direta em que o pesquisador, sem nenhum material ou intermediário, pode interpretar as ações do sujeito estudado e abstrair as suas análises. Além disso, Bryman também defende que o framework montado auxilia na identificação de padrões e na objetividade do material coletado. O material da observação sistemática é capaz de produzir resultados quantitativos.

Um dos riscos apontado por Bryman sobre essa técnica é que o sujeito pode inconscientemente alterar as suas ações e atitudes se ele souber que o pesquisador está o observando. Bryman (2012) também ressalta que há um risco do cronograma pré-determinado não se encaixar na situação, se tornando inútil e de pouca orientação registral.

Enquanto Bryman se refere à observação estruturada como uma técnica de coleta de dados para pesquisas sociais, Gil (2009, p. 100) atribui uma importância muito maior para essa atividade:

“(...) a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva.”

De fato, uma entrevista ou a aplicação de questionários e enquetes também envolvem, em maior ou menor grau, a ação da observação. Por exemplo, durante uma entrevista o pesquisador também observa o sujeito além de direcionar perguntas e registrar as respostas. Contudo, para efeitos de clareza conceitual, outras técnicas de coleta de dados serão tratadas como algo inteiramente distintas da observação estruturada.

3.2.2.2 Entrevistas

Para Gil (2009, p. 109), uma entrevista pode ser definida “como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam à investigação”.

Assim, pode ser visto imediatamente que uma das diferenças da entrevista e da observação se dá pela forte interação subjetiva do entrevistado e do entrevistador. É válido dizer que a todo momento de uma entrevista essa interação ocorre, à medida que numa observação, mesmo que feita muito de perto, a intenção é evitar essa interação para que o entrevistado possa agir o mais naturalmente possível e não mudar seu comportamento por ter conhecimento que está sendo observado. Uma outra diferença marcante é que, em uma entrevista, o entrevistador tem a oportunidade de guiar a discussão de acordo com os seus propósitos e interesses. A exploração é unilateral, ou seja, as perguntas são direcionadas em um só sentido.

Por outro lado, Bryman (2012) aponta como uma das grandes diferenças o teor das informações obtidas. Em uma entrevista, perguntas objetivas e direcionadas são feitas para se obter conteúdo por meio das respostas. Gil (2009, p.110) esclarece esse ponto ao afirmar que a entrevista é “bem adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem (...) bem como explicações a respeito de coisas precedentes”. Já a técnica de observação fornece uma visão das ações e atitudes do sujeito no meio estudado. Evidentemente, a aplicação de cada método depende da natureza e objetivo da pesquisa, entre outros fatores.

3.2.2.2.1 Entrevistas estruturadas

Entre as muitas variedades de entrevistas, tem-se aquelas que são estruturadas. De forma análoga às observações estruturadas, as entrevistas estruturadas têm esse nome por conta do formato como a investigação para a coleta de dados é feita.

Nessa modalidade, o entrevistador planeja, ou seja, decide antecipadamente quais são as perguntas que serão feitas na conversa. Essa relação permanece a mesma para todo o grupo de entrevistados que serão abordados (GIL, 2009).

Segundo Bryman (2012), essa técnica é extremamente adequada para análises quantitativas uma vez que se obtém um grande volume de respostas a questões padronizadas, podendo se aplicar mais facilmente métodos estatísticos às conclusões.

3.2.2.2 Entrevistas informais

Diferentemente das entrevistas estruturadas, as entrevistas informais, também chamadas de entrevistas não estruturadas, não possuem uma forma pré-definida e enrijecida. Gil (2009, p.111) explica que essa técnica é recomendada ao “abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador” para “a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado”.

De acordo com Bryman (2012), é incentivado durante as entrevistas informais que o entrevistado saia do assunto ou pule de um tema para o outro pois isso fornece o entrevistador uma visão daquilo que o sujeito considera importante ou relevante para o tópico discutido. Ainda segundo o mesmo autor, buscam-se respostas longas e muitas vezes pouco objetivas nas entrevistas informais, pois ocorre que o conhecimento sobre o assunto que o pesquisador possui é pouco.

3.2.2.3 Entrevistas semiestruturadas

Como o próprio nome indica, as entrevistas semiestruturadas se encontram entre as entrevistas estruturadas e as informais. Também conhecida como entrevista por pautas, essa técnica de coleta de dados não obriga o pesquisador a seguir uma ordem pré-definida e rígida, mas ao mesmo tempo também não permite que o sujeito divague nos seus próprios pensamentos no decorrer da conversa (GIL, 2009).

Para Gil (2009, p. 112), a entrevista semiestruturada “apresenta certo grau de estruturação já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o

entrevistador vai explorando ao longo do seu curso". Ainda segundo o autor, deve-se deixar o sujeito conversar livremente, mas, se este desvia do assunto, o entrevistador deve voltar a direcionar a discussão aos tópicos do seu guia.

3.3 MÉTODO E TÉCNICA ESCOLHIDOS

O autor do trabalho proposto chegou à conclusão de que, para se melhor investigar e analisar o problema identificado, deve-se adotar o método do estudo de caso para essa pesquisa. Como técnica principal de coleta de dados, adota-se a entrevista semiestruturada.

Diversos são os motivos pela escolha do estudo de caso em detrimento dos outros delineamentos. Primeiro, é fundamental entender a posição da pesquisa proposta no eixo qualitativo-quantitativo pois a escolha do delineamento de uma pesquisa é intrinsecamente ligada a esse posicionamento.

Busca-se investigar a governança atual e histórica do Centro de Carreira dentro do Fundo Patrimonial Amigos da Poli, além de propor modelos alternativos que ajude a definir qual será a governança futura. Para os objetivos do trabalho serem atingidos, é necessário conhecer de forma integral o problema identificado. Para tanto, o pesquisador deve mergulhar no contexto do problema e entender todos os seus aspectos, assim como o seu desenvolvimento histórico. Configura-se, portanto, a obrigação de um entendimento qualitativo dos fatos que decorreram, além do domínio da evolução do panorama atual para as devidas análises conseguirem ser feitas. Dessa forma, vê-se que o trabalho se desvia do polo quantitativo em direção ao qualitativo.

O trabalho proposto não parte de uma hipótese que deve ser provada ou refutada. A investigação acerca de modelos de governança e reorganização administrativa do Centro de Carreira da Poli não exige que testes repetitivos sejam feitos e apurados com a separação de um grupo de controle. Portanto, constata-se que o delineamento de uma pesquisa experimental não é adequado para esse estudo. Não só isso, mas as análises de uma pesquisa experimental são de teor quantitativo e, como já esclarecido, o teor do trabalho proposto é qualitativo.

Segundo a mesma linha, é válido concluir que a estrutura de um levantamento de campo também não é adequada para o trabalho proposto. Bryman (1989) ressalta que um dos aspectos mais característicos de um levantamento de campo é a sua grande coleta de dados em um único ponto do tempo. Contudo, para a investigação proposta, será necessário coletar informações sobre diversos momentos na linha do tempo do Centro de Carreira e do Amigos da Poli; desde sua criação até o período atual. Além disso, a natureza das análises quantitativas que derivam de um levantamento de campo também o torna inadequado para a presente pesquisa.

As restrições e incompatibilidades apresentadas pela pesquisa experimental e pelo levantamento de campo não são encontradas no estudo de caso. Na sua obra, Yin (2009) explica que a pergunta sendo investigada é uma das condições para se escolher um método de pesquisa. Segundo Yin (2009), as perguntas que começam com “how” e “why” são aquelas que são devidamente endereçadas por um estudo de caso. Fazendo-se uma tradução, são as perguntas que começam com “como” e “por que”. Embora o título do trabalho não esteja redigido em forma de pergunta, ele se traduz na seguinte questão: Como é a governança histórica e atual do Centro de Carreira e como são modelos alternativos que definem a governança futura? É válido afirmar então que a forma da pergunta dessa tese está alinhada com os tipos de perguntas identificados por Yin (2009). Perguntas que começam com “como” pedem uma resposta que carrega descrições e explicações sobre o assunto; pedem uma resposta com um viés mais qualitativo como é previsto nesse trabalho.

Das modalidades de estudo de caso ilustradas por Yin (2009), define-se que a mais adequada para esse estudo é a *holistic single-case design*. O contexto do problema é um só, a atuação do Centro de Carreira da Poli como um grupo dentro de uma entidade maior que é o Amigos da Poli. Além disso, há um único caso e unidade de análise que é a revisão da governança histórica e atual do centro para a proposta de modelos futuros de governança.

Com o estudo de caso definido como método de pesquisa, deve-se definir a técnica ou técnicas de coleta de dados. A maior fonte de informações para o estudo são os *stakeholders* do Centro de Carreira que serão detalhados na próxima seção. Em segundo plano também serão analisados documentos como contratos e materiais de divulgação.

Por meio dos membros participantes do Centro de Carreira, outros voluntários do Amigos da Poli, professores e outros envolvidos, deseja-se entender quais são os processos internos de tomada de decisão nos grupos, alçadas de aprovação, divisão e alocação de recursos financeiros, estrutura organizacional, relacionamento com docentes e discentes da Escola Politécnica, entre outros elementos ligados ao tema do trabalho que forneçam dados para análises e recomendações. Para se chegar a esse entendimento, não basta apenas observar cuidadosamente a atuação dos entrevistados, principalmente quando se trata de informações históricas. Assim, a observação do sujeito não é uma técnica adequada para essa pesquisa, pois é necessária uma interação maior com ele. A entrevista aparece como uma alternativa mais propícia, bastando então selecionar qual modalidade entre os seus diferentes tipos.

Os *stakeholders* do Centro de Carreira apresentam características e perfis bem variados. Além disso, como em qualquer organização, dentro do Centro de Carreira e do Amigos da Poli também existe uma diferenciação vertical e horizontal de cargos. Pessoas têm responsabilidades em níveis diferentes nas mais diversas áreas dentro da organização. Isso, de início, já se apresenta como um obstáculo para a aplicação da técnica de entrevistas estruturadas. Não só isso, mas Bryman (2012) informa que essa técnica é efetiva na coleta de dados quantitativos, uma vez que um padrão repetitivo é gerado com respostas objetivas para uma mesma pergunta. Como o trabalho exige uma interpretação qualitativa, a entrevista estruturada não é uma técnica apropriada.

Apesar das entrevistas informais possuíram um caráter exploratório e serem apropriadas nas situações em que o entrevistador conhece pouco sobre o contexto do problema, elas dão demasiada liberdade para o sujeito divagar e entrar em temas desconexos. A abordagem dos grupos entrevistados terá como intenção a discussão

de tópicos direcionados e por mais que seja incentivado uma conversa alongada, a entrevista deve tratar-se dos assuntos pré-definidos para que ela seja efetiva. Assim, a técnica das entrevistas semiestruturadas é a mais adequada para esse trabalho.

Definido que a técnica de coleta de dados será a entrevista semiestruturada, surge a necessidade de escolher um meio de registro. As análises e a elaboração do trabalho não foram feitas simultaneamente à realização das entrevistas, mas sim, alguns dias ou semanas depois. Assim, Gil (2009, p.111) explica a necessidade do registro das conversas durante a entrevista:

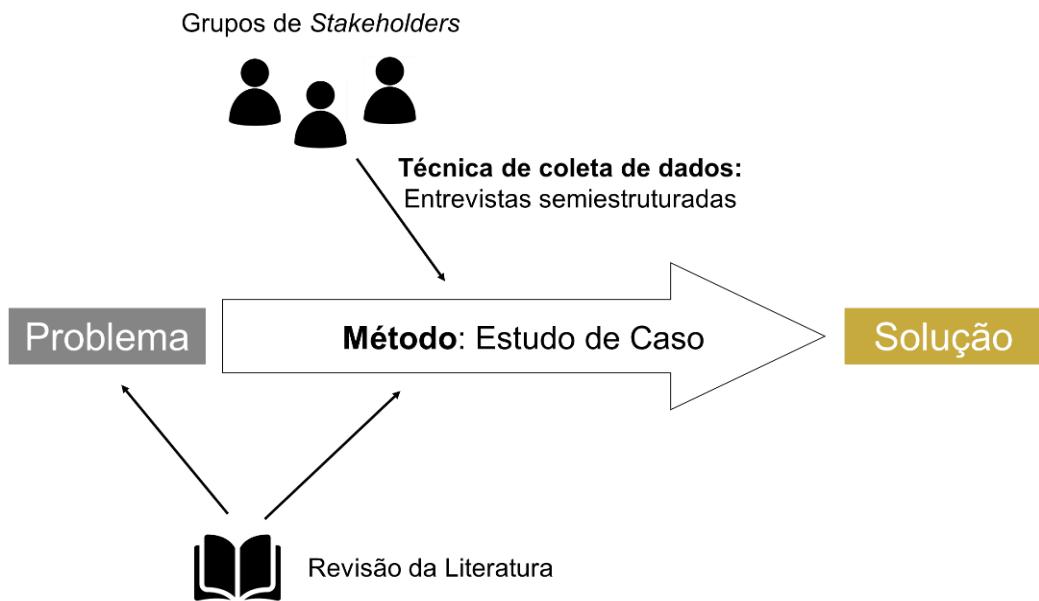
“O modo mais confiável de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com uso de gravador. A anotação posterior à entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana que não possibilitam a retenção da totalidade da informação e a distorção decorrente dos elementos subjetivos que se projetam na reprodução da entrevista.”

Para evitar que o entrevistado se sentisse demasiadamente exposto e assim, possivelmente guardasse para si alguma informação de utilidade para o trabalho, decidiu-se não usar um gravador nas entrevistas. Além disso, não é objetivo do trabalho expor os entrevistados e gerar quaisquer tipos de conflito entre indivíduos. Portanto, adotaram-se as anotações como modo de registro.

Há algumas boas práticas e sutilezas que auxiliam o registro por anotações durante as entrevistas. Segundo Britto e Feres (2011), o entrevistador deve evitar parafrasear em suas anotações, mas sim, usar as mesmas palavras que o entrevistado usar. Além disso, o entrevistador deve destacar os pontos que chamam atenção na conversa e registrar até mesmo as digressões que o entrevistado possa fazer.

A figura 5 ajuda a ilustrar o método e a técnica de pesquisa para esse trabalho, salientando a distinção entre o método do estudo de caso, a técnica de entrevista semiestruturada e a revisão da literatura feita para determinar o problema e apoiar a aplicação do método.

Figura 5 – Método e técnica predominante da resolução do problema no TF



Fonte: Adaptado de Hernandez (2003)

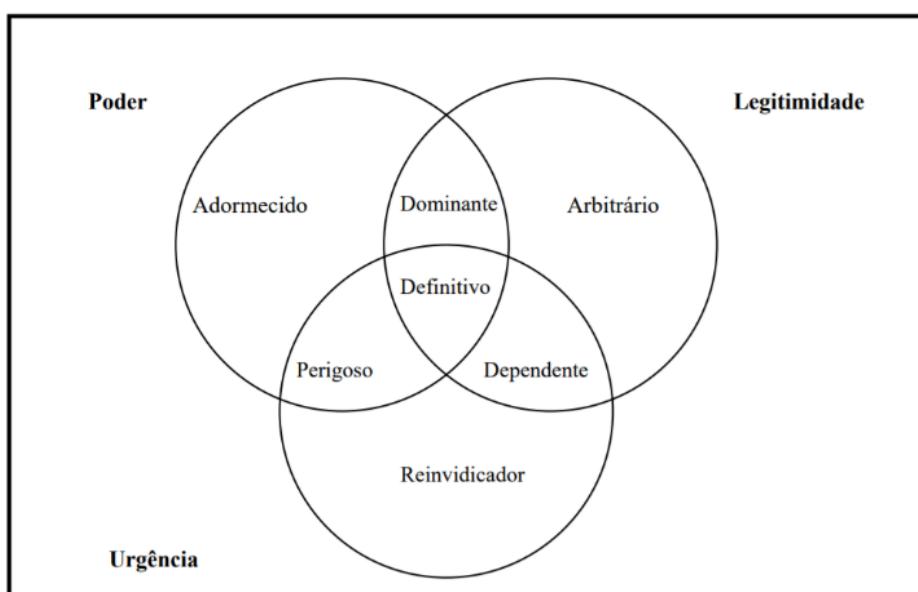
4 APLICAÇÃO DO MÉTODO E DA TÉCNICA DE PESQUISA

A aplicação do método da pesquisa e da técnica de coleta de dados se dá em fases e de forma planejada a fim de reduzir-se a ocorrência de lacunas na execução e de retrabalho no procedimento. Primeiro, faz-se uma análise de *stakeholders* para identificar quais são as pessoas chave para o trabalho e como lidar com elas. Em segundo lugar, com base no objetivo definido para o trabalho desenham-se as pautas que servem de guia para as entrevistas semiestruturadas. Por fim, conforme as entrevistas são executadas, as respostas e comentários são registrados para uma análise posterior.

4.1 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Uma análise de *stakeholders* tem como objetivo não só apenas identificar os grupos que afetam e são afetados pelo projeto, mas também classificar esses grupos por um gênero próximo e diferenças específicas. Há vários modelos para a análise de *stakeholders*. Mitchell et al. (1997) enxerga que há 3 atributos que os *stakeholders* possuem em maior ou menor grau: poder, legitimidade e urgência. Assim, desenhando-se um diagrama de venn com esses 3 atributos pode-se alocar os *stakeholders* e entender qual é o seu tipo.

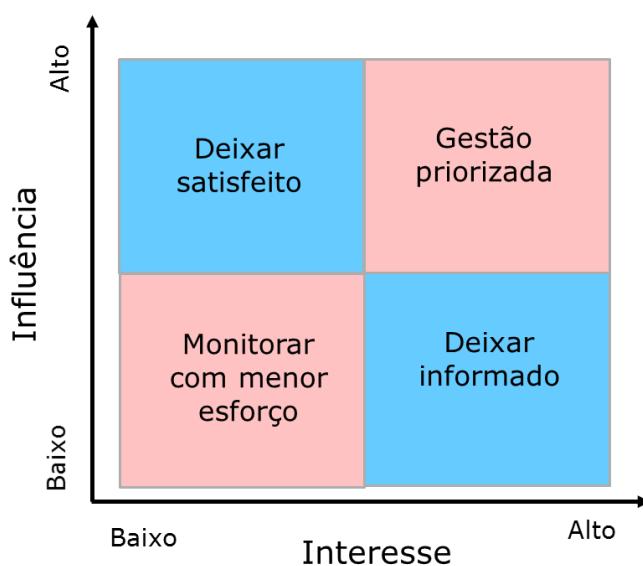
Figura 6 – Modelo de Mitchell para análise de stakeholders



Fonte: Mitchell et. al. (1997, p.874)

Outro modelo considera dois atributos ao invés de três. Blackman (2003) mostra que alternativamente, é possível agrupar os *stakeholders* de acordo com os atributos de influência e importância. Assim, desenha-se uma matriz com quatro quadrantes e com cada um desses atributos nos eixos; cada quadrante indica uma categoria. A gestão de cada um dos grupos acaba dependendo de onde ele for posicionado. Ackerman e Eden (1998) descrevem e exploram esse modelo em sua publicação e a seguinte figura é uma das possíveis interpretações para as suas ilações.

Figura 7 – Modelo de Ackerman e Eden para análise de stakeholders



Fonte: Interpretação de Ackerman e Eden (1998)

Entende-se que, no modelo de Mitchell et. al. (1997), os atributos de legitimidade e poder juntos correspondem ao atributo de influência. Portanto, o modelo inspirado no texto de Ackerman e Eden (1998) é uma representação mais simples e clara, com menos ambiguidade de classificação.

No caso do Centro de Carreira, o modelo é aplicável e distingue os grupos para ajudar a determinar quais indivíduos devem ser entrevistados e em qual ordem de priorização. No quadrante inferior da esquerda, tem-se a categoria de pouco interesse e pouca influência. Cabem aqui promotores externos do centro e algumas entidades de fora como grupos de extensão da Poli, o Escritório de Carreiras da USP, professores da Poli, entre outros. Embora esses grupos não sejam negligentes ou

indiferentes ao Centro de Carreira, o CC não é uma prioridade estratégica para eles e por isso são alocados como sendo de baixo interesse. Por serem entidades externas ao centro e sem nenhuma ligação direta, elas são classificadas como sendo de baixa influência. As entrevistas para indivíduos dessa categoria serão as menos priorizadas.

No quadrante inferior da direita tem-se a categoria de alto interesse e pouca influência. Se enquadram aqui os ex-participantes do Centro de Carreira e os atuais membros de outras diretorias do Amigos da Poli. Apesar desses grupos de pessoas compartilharem um ávido interesse pelo futuro do centro (mesmo já tendo deixado de participar ativamente de sua gestão), a pouca presença nos assuntos do dia a dia atribui-lhes pouca influência. Para esse grupo, as entrevistas serão mais priorizadas do que para o grupo de baixo interesse – baixa influência.

No canto superior da direita, a matriz contém o quadrante de categorias de alta influência e alto interesse. Para este caso, esse segmento concentra os atuais participantes do Centro de Carreira, os diretores do Amigos da Poli, membros da diretoria da Poli, empresas parceiras e os principais doadores associados do Amigos da Poli. Todos esses grupos possuem intenso interesse nas decisões estratégicas e administrativas do centro e, ao mesmo tempo, possuem a presença e autoridade para ajudar a definir esses pontos. A esses grupos, deve-se exercer uma gestão bem próxima e mais priorizada do que as duas categorias anteriores.

Fazendo-se a análise de *stakeholders*, não são encontrados nenhum grupo para o quadrante da esquerda superior.

Para o trabalho proposto, essa classificação dos *stakeholders* do CC ajuda na elaboração de um plano de entrevista e nas pautas guia para as conversas. Como cada grupo possui atributos em níveis diferentes, a urgência de contato e tópicos discutidos devem ser personalizados.

4.2 PAUTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Para os centros de carreira de outras universidades e o Escritório de Carreiras da USP, a pauta das entrevistas possui um cunho comparativo, para que seja possível

entender os modelos de operações e organização dessas entidades e traçar paralelos com o Centro de Carreira da Poli. Portanto, a intenção das perguntas nessas 4 entrevistas é de realizar um *benchmark* completo que incluisse também o tema de governança sendo tratado nesse trabalho. Seguem os tópicos discutidos:

- a) Principais projetos e áreas de atuação da entidade
- b) Estrutura organizacional do grupo (quantos funcionários contratados, voluntários, organograma)
- c) Processo decisório dentro do grupo e relacionamento com a universidade
- d) Divulgação de resultados e transparência do grupo
- e) Origem do grupo, como ele começou e a sua evolução histórica
- f) Principais desafios enfrentados pela entidade

Para os outros grupos da categoria de *stakeholders* de baixo interesse e baixa influência, define-se uma estrutura de entrevista com os tópicos a seguir. Como esse grupo é composto por indivíduos externos ao Centro de Carreira, temas sobre a governança interna se tornam sensíveis e precisam ser explorados com discrição. Por isso, aborda-se esse tópico de forma mais cautelosa e indireta, perguntando sobre o envolvimento passado e atual do indivíduo com o CC, além da visibilidade do entrevistado sobre as operações do grupo e a sua percepção dos elementos necessários para seu sucesso estratégico a longo prazo. Busca-se entender a visão externa sobre a governança interna.

- a) Relação e contato do indivíduo com o Centro de Carreira da Poli
- b) Importância na vida acadêmica e profissional do Centro de Carreira na trajetória do aluno
- c) Oportunidades a serem exploradas pelo Centro de Carreira na capacitação e contribuição profissional do aluno
- d) Visibilidade e acompanhamento das atividades do centro.

Vale esclarecer novamente que, como o Centro de Carreira é uma iniciativa do Amigos da Poli, todos os voluntários do centro também são voluntários do Fundo Patrimonial

Amigos da Poli. Na categoria de alto interesse e baixa influência, são incluídos ex-membros do AdP que atuavam no centro e membros ativos do AdP que atuam em outras áreas (comunicação do fundo, captação de doadores, entre outros). Segue a pauta guia para as entrevistas com membros desse grupo:

- a) Percepção e visibilidade interna do Centro de Carreira no Amigos da Poli
- b) Interação com o Centro de Carreira como um membro ativo de outra área do Amigos da Poli
- c) Governança histórica: como eram os processos decisórios para assuntos financeiros e de projetos
- d) Governança histórica: como eram os processos de prestação de contas/transparência do centro com o fundo
- e) Governança histórica: como era a estrutura organizacional do Centro de Carreira e onde ela se encaixava no Amigos da Poli

Os tópicos i e ii se aplicam mais aos membros ativos do Amigos da Poli que não atuam no centro enquanto os tópicos iii, iv e v são mais adequados para os ex-participantes do Centro de Carreira.

A categoria de *stakeholders* no quadrante superior da direita é composta por grupos que, embora possuam níveis de interesse e influência iguais, são de áreas diferentes. Por esse motivo, dividiu-se em duas listas os assuntos guia para esses grupos.

Para os atuais membros do Centro de Carreira e da diretoria do Amigos da Poli, os temas discutidos são:

- a) Governança atual: como são os processos decisórios para assuntos financeiros e de projetos
- b) Governança atual: como são os processos de prestação de contas/transparência do centro com o fundo
- c) Governança atual: como é a estrutura organizacional do Centro de Carreira e onde ela se encaixa no Amigos da Poli
- d) Plano estratégico para o futuro do Centro de Carreira
- e) Lacunas na governança atual e preocupações para a governança futura

Para membros da diretoria da Poli e os principais doadores associados do Amigos da Poli, os assuntos endereçados são:

- a) Posicionamento e relacionamento do Centro de Carreira com a Poli
- b) Capacidades-chave que o Centro de Carreira deve possuir para se desenvolver
- c) Visão estratégica para o Centro de Carreira

Em suma, as entrevistas com o grupo de baixa influência – baixo interesse procuram principalmente gerar um entendimento sobre a visão que grupos externos de contato frequente com o CC têm sobre as suas operações e a sua governança interna. Essa ótica também ajuda na identificação de lacunas na governança que podem ser melhoradas.

Já para a categoria de baixa influência – alto interesse, as entrevistas com atuais membros do Amigos da Poli buscam o levantamento de informações sobre a interação que o centro tem nas outras áreas do fundo. As conversas com os ex-participantes do Centro de Carreira investigam a governança e organização histórica para depois se desenhar a evolução até o estado atual e os modelos futuros.

Enfim, as conversas com grupos de alto interesse – alta influência visam a uma compreensão mais aprofundada da governança atual no centro, sobre o plano estratégico para os próximos anos e de que forma isso afetará a sua governança futura. Além disso, as conversas com essa categoria de *stakeholders* também têm como objetivo a identificação de lacunas ou de pontos de melhoria em qualquer uma das 3 dimensões que compõe a governança do CC. A ordem de prioridade das entrevistas tem como maior urgência as conversas com o grupo de alto interesse - alta influência, seguido por alto interesse - baixa influência e por último baixo interesse - baixa influência.

Um diagrama de GANTT foi desenhado para organizar, planejar e controlar as entrevistas. O diagrama se encontra no apêndice A. Em cada linha está a pessoa que

foi entrevistada e a barra exibe o intervalo de tempo planejado para marcar e realizar a entrevista. Por cada indivíduo possuir uma agenda diferente, algumas com menor disponibilidade do que de outras, o intervalo de tempo alocado varia. Note-se como a ordem de priorização foi seguida.

O diagrama GANTT, além de exibir o que foi planejado, também foi atualizado com o que foi executado. Assim, fica simples fazer a comparação do planejado vs. realizado. Com exceção de uma, todas as entrevistas pretendidas foram efetivadas. Os círculos amarelos indicam quando as entrevistas foram feitas.

Vale mencionar também que os registros de algumas das entrevistas se encontram no apêndice do trabalho para exemplificar como as notas foram tomadas. As anotações foram feitas ao longo das conversas e por isso não apresentam uma organização padronizada entre elas.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.1 ANÁLISE DO CENÁRIO HISTÓRICO E ATUAL

A principal fonte de informações para a elaboração do trabalho foram os indivíduos entrevistados. Portanto, cada conversa foi cuidadosamente planejada, conduzida e registrada para que a análise do conteúdo e a formulação de recomendações pudessem ser feitas.

No total, foram realizadas 7 entrevistas com grupos de baixo interesse - baixa influência. Dessas, 3 foram feitas com outros centros de carreira (2 americanos e 1 brasileiro), uma com uma representante do Escritório de Carreira da USP e uma com um recrutador de nível executivo e grande apoiador do centro e por último, duas entrevistas com professores.

Para o grupo de *stakeholders* de alto interesse - baixa influência, foram realizadas 3 entrevistas, uma com um membro do Amigos da Poli da diretoria de comunicações e duas com ex-participantes do Centro de Carreira

Para o grupo de *stakeholders* de alto interesse - alta influência, 7 entrevistas foram realizadas. Dessas, 3 foram feitas com diretores atuais do Amigos da Poli e 4 com participantes atuais do Centro de Carreira. Portanto, no total foram conduzidas 17 entrevistas semiestruturadas com duração de 30 a 40 minutos cada.

Embora o centro tenha sido fundado no começo de 2017, um passado não tão distante, vários de seus aspectos organizacionais já passaram por grandes evoluções desde então. As entrevistas com ex-participantes tiveram como principal objetivo levantar esses aspectos, principalmente aqueles relacionados à governança, para entender o estado histórico, atual e melhor planejar o futuro sobre esse assunto.

As análises aqui apresentadas são um reflexo das conversas com os entrevistados, da revisão de literatura e do pensamento crítico e analítico do autor.

5.1.1 Estrutura organizacional

Como apresentado na primeira seção do trabalho, o Centro de Carreira teve origem após um programa piloto, o Programa de Carreira, no começo de 2017 (PC 17). A criação desse programa teve como motivação a necessidade do desenvolvimento específico do aluno para o mercado de trabalho como forma de complementar as aulas já ministradas na Poli. A iniciativa veio do vice-presidente do fundo na época e contou com o apoio forte e contínuo de um grupo de voluntários, do presidente do AdP e dos conselheiros do fundo.

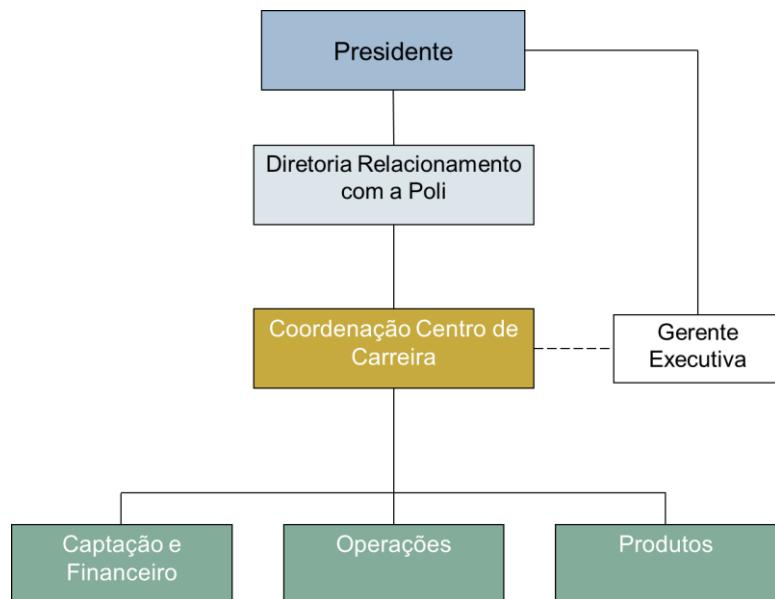
Depois de um longo tempo de planejamento e de discussão para a definição da estrutura do programa, formou-se a equipe que organizou e executou o PC 17. A equipe atuante oficial era formada por 7 voluntários que coordenavam as atividades entre si de maneira informal, dividindo tarefas e planejando e executando as atividades em conjunto. Vale também ressaltar que os conselheiros do fundo também tiveram um papel de grande importância na primeira edição do Programa de Carreira ao facilitar a captação de empresas parceiras que patrocinassem o projeto.

Dentro da estrutura do Amigos da Poli, o PC 17 não tinha um lugar bem estabelecido. Ele era um projeto cuja execução era liderada por alguns voluntários e pelo vice-presidente do fundo e que tinha o apoio da diretoria executiva e dos conselheiros. Após a sua realização e o seu sucesso, o Conselho e a diretoria do AdP definiram os próximos passos que foram tomados no final de 2017. Primeiro, decidiu-se que o Programa de Carreira seria repetido, mas com metas maiores e mais ambiciosas. Segundo, as Trilhas de Desenvolvimento seriam criadas em 2018 para se aprofundar em alguns temas abordados no PC 17. Além disso, decidiu-se que esses dois produtos seriam oferecidos por uma entidade chamada Centro de Carreira, que viria a ter elementos próprios de identidade e marca como logo, cores, portal virtual, entre outros. Por último, ficou definido que esse Centro de Carreira seria inserido na diretoria de Relacionamento com a Poli, onde atualmente ele se encontra. A figura 1 ilustra a estrutura organizacional atual do AdP com essa inserção. Além disso, internamente o

Centro de Carreira também definiu uma estrutura organizacional com 3 gerências como a figura 8 exibe.

Nota-se, então, a evolução que ocorreu desde o início de 2017 até a virada do ano. Inicialmente, o programa piloto do CC era formado por voluntários hierarquizados de forma bastante fluida, horizontal e sem uma alocação certa dentro da estrutura do AdP. Essa informalidade evoluiu para um grupo com voluntários dedicados, 3 gerências e que atualmente figura na diretoria de Relacionamento com a Poli do AdP.

Figura 8 – Estrutura do Centro de Carreira dentro do AdP



Fonte: Elaborado pelo autor

Para apoiar os projetos do edital que foram selecionados, o Amigos da Poli estabelece um vínculo com um professor ou orientador associado ao projeto por meio de uma alternativa jurídica chamada de “contrato de doação”. O contrato de doação determina que uma das partes irá transferir recursos a outra e que a parte que receber os recursos deve aplicá-los no projeto selecionado.

Para o projeto piloto do PC 17, o mesmo instrumento jurídico foi utilizado. Assim, firmou-se um vínculo de doação com um professor da Poli que recebia verbas a serem direcionadas para o desdobramento do programa. Por exemplo, a contratação de fornecedores para materiais de divulgação era feita por meio do professor que recebia do Amigos da Poli os valores necessários para cobrir as despesas.

Ao perceber que as iniciativas do Centro de Carreira são de uma complexidade e amplitude maior do que os projetos apoiados no edital, o Amigos da Poli e o seus representantes jurídicos atualizaram o vínculo com o professor ao gerar um contrato de parceria no lugar do contrato de doação. Parte desse contrato pode ser visto em maior detalhe no anexo A. Nesse modelo, tanto o professor como o próprio Amigos da Poli atuam diretamente no Centro de Carreira e nos produtos do CC ofertados na Poli, podendo fazer pagamentos diretamente aos fornecedores, por exemplo. Além disso, hoje tanto o Amigos da Poli como a Escola Politécnica são, legalmente, reconhecidas como realizadoras das iniciativas como o Programa de Carreira e as Trilhas de Desenvolvimento. Entre as vantagens desse novo modelo é que ele concede maior liberdade financeira ao centro para a contratação e pagamento de despesas, além da possibilidade de reembolsar diretamente voluntários que porventura fizerem pagamentos urgentes com as próprias contas. De um modo geral, esse tipo de contrato permite uma maior agilidade e simplicidade na gestão financeira do grupo além de permitir a atuação direta dos voluntários e do professor vinculado. A figura 5 ajuda a ilustrar a diferença nesses dois tipos de modelos.

Figura 9 – Diferença entre contrato de doação e parceria



Fonte: Elaborado pelo autor

Vale frisar que o professor é um representante docente do Centro de Carreira na Poli, um *sponsor*, com um cargo de importância institucional e operacional. Entretanto, ele não faz parte da estrutura de voluntários do centro, e por isso, não se encaixa em nenhum lugar do organograma da figura 8.

5.1.2 Processo decisório

Alguns dos entrevistados que fizeram parte do grupo que organizou o Programa de Carreira de 2017 comentaram nas entrevistas que os principais aspectos e objetivos que o programa visava a cumprir (cronograma, modelo, envolvidos) foram desenhados em conjunto com a diretoria executiva e o conselho do Amigos da Poli. Uma vez feito o planejamento, o grupo de 7 voluntários, continuamente apoiados pelo presidente e pelos conselheiros, foram responsáveis pela execução diária da estratégia definida. Nos meses que sucederam, a maioria das decisões operacionais foram tomadas internamente entre os 7 membros da equipe organizadora e comunicadas à diretoria e ao conselho pelo vice-presidente do fundo que, na época, também era um dos membros organizadores do PC 17. Essas decisões incluíam orçamento, despesas, critérios de seleção dos alunos aprovados para o programa, entre outros.

Vale salientar que três dos sete voluntários do grupo organizador do PC 17 assumiram uma posição de maior liderança dentro do grupo. Mas essa liderança não se manifestava na forma de ordens e comandos que deveriam ser seguidos pelos demais, ela se pronunciava na forma de um ponto focal para a concentração das decisões tomadas internamente e na comunicação com as instâncias superiores caso fosse necessário. Assim, pode-se argumentar que a forma como o grupo organizava seu trabalho remetia ao mecanismo de coordenação de ajuste mútuo proposto por Mintzberg (1993).

O *benchmark* feito com centros de carreira americanos revela que eles também possuem autonomia até o ponto em que as suas atividades interferirem ou tangenciarem as atividades de outros departamentos. Um exemplo dado nas entrevistas foi de eventos e feiras de recrutamento que possam utilizar o espaço do auditório de outras unidades dentro da universidade. Ou seja, internamente os centros

entrevistados relataram ter um grau elevado de independência quanto às decisões administrativas, mas aprovação de instâncias superiores se faz necessária se seus projetos articularem grupos externos. Vale salientar que no modelo americano, os centros não são parte do fundo de *endowment* daquela instituição, mas sim, são associações oficiais das próprias universidades.

De forma análoga ao que foi realizado antes do PC 17, hoje a coordenadora do centro e os gerentes se reúnem com a diretoria executiva e o conselho do Amigos da Poli para a definição estratégica dos objetivos do ano. A definição estratégica inclui quais projetos vão ser realizados, orçamento previsto e parcerias esperadas.

Contudo, embora prevaleça a autonomia do CC sobre grande parte das tomadas de decisões, existem vários assuntos que pedem, sim, a aprovação da diretoria do Amigos da Poli. Por exemplo, existe uma alçada de aprovação para despesas. Gastos de até R\$1.000 podem ser aprovados pela gerente executiva do CC. Acima desse valor, a aprovação precisa ser feita pelo diretor presidente do AdP.

Outro processo que pede a aprovação do AdP é a de entrada de voluntários. Atualmente, um indivíduo realiza uma entrevista presencial com o vice-presidente do Amigos da Poli e depois é alocado para alguma área dentro do fundo com base nas suas preferências. Assim, ninguém pode ingressar no Centro de Carreira sem antes passar pela entrevista com um representante do AdP. Para detalhar o nível de envolvimento de cada indivíduo no processo de decisão sobre os assuntos internos do CC e dos assuntos entre o CC e o Amigos da Poli, a coordenação do centro desenhou e preencheu uma matriz RACI. Uma versão simplificada da matriz segue no anexo B.

Na matriz RACI gerada, foram inclusos os gerentes do centro, a gerente executiva, a coordenadora, o professor patrocinador, a diretoria da Poli e a diretoria executiva do AdP. Vale salientar alguns pontos que chamam a atenção. Primeiro, a diretoria executiva do fundo tem como principal papel aprovar algumas atividades, como a criação de um novo produto ou o orçamento financeiro anual, por exemplo. Junto com

a diretoria executiva do fundo, a diretoria da Poli também tem o papel de aprovação de um projeto novo (como o PC 17 ou as trilhas) uma vez que essa atividade envolve a participação direta dos alunos no espaço da Escola.

Outro ponto interessante da matriz RACI é que os gerentes precisam deixar os seus pares informados das atividades principais que ocorrem no seu grupo. Por exemplo, a gerência de captação faz o planejamento anual financeiro do centro que é aprovada pela coordenadora e diretoria executiva do fundo. Mas ao mesmo tempo, os gerentes de produto e operações também precisam estar informados.

Quanto à governança interna do CC, as entrevistas com ex-participantes também revelam que o grupo passou por um período de governança emaranhada logo após a sua formação no começo de 2018. Com uma estrutura mal definida, não havia um processo claro para a aprovação de ideias e muitas vezes pequenos assuntos estavam chegando à coordenadora do centro para serem validadas. Além disso, decisões importantes estavam sendo discutidas e definidas por e-mail e mensagens de celular. Diante desse cenário, as gerências foram criadas para adicionar uma camada no processo decisório e separar o tipo de discussão em 3 áreas. Segundo os entrevistados, esse modelo atualmente funciona de forma satisfatória.

5.1.3 Transparéncia

Como discutido, o PC 17 foi um programa piloto cuja operacional foi tocada por 7 voluntários, incluindo o vice-presidente do Amigos da Poli na época. Assim, segundo algumas entrevistas, o canal de comunicação entre o grupo organizador, a diretoria executiva e o conselho do Amigos da Poli eram justamente o vice-presidente. De acordo com os entrevistados, a prestação de contas do grupo organizador do PC 17 ao Amigos da Poli era feita de forma informal e verbal, principalmente nas reuniões do fundo quando o vice-presidente relatava os avanços do programa. Como o fundo também passava por grandes mudanças nesse período, o espaço na pauta para o PC 17 era muitas vezes reduzido.

Após a formação do Centro de Carreira no começo de 2018, percebeu-se a necessidade de instalar certos mecanismos de gestão. Assim, foi instituído que além

do Centro de Carreira, todos as diretorias preparariam relatórios mensais a serem apresentados nas reuniões do fundo. A intenção desse compromisso não é de gerar um material a ser auditado, mas sim, para fornecer a transparência das atividades e decisões tomadas para um bom acompanhamento de todos do fundo.

Inicialmente, os relatórios mensais de gestão eram compostos por duas páginas e 8 seções. O documento precisava ser sucinto, direto e que fosse apresentável em no máximo 15 minutos. Um exemplo desse relatório se encontra no anexo C. Por um tempo, esse modelo funcionou. Mas após alguns meses, foi decidido em conjunto um novo modelo uma vez que muitos tópicos importantes sobre o CC estavam sendo pouco discutidos nas reuniões ordinárias do fundo por conta do tempo e da carga de pautas na agenda.

Atualmente, o Centro de Carreira divide a apresentação das suas atividades. Na primeira semana, apresenta-se um relatório de uma página sobre as novidades operacionais: captação de empresas parceiras, status dos produtos (PC e TD) e avanços no desenvolvimento do portal e outros sites. Na terceira semana do mês, apresenta-se um relatório financeiro, também de uma página. Nesse, são divulgadas as principais despesas do mês e a comparação orçado vs realizado.

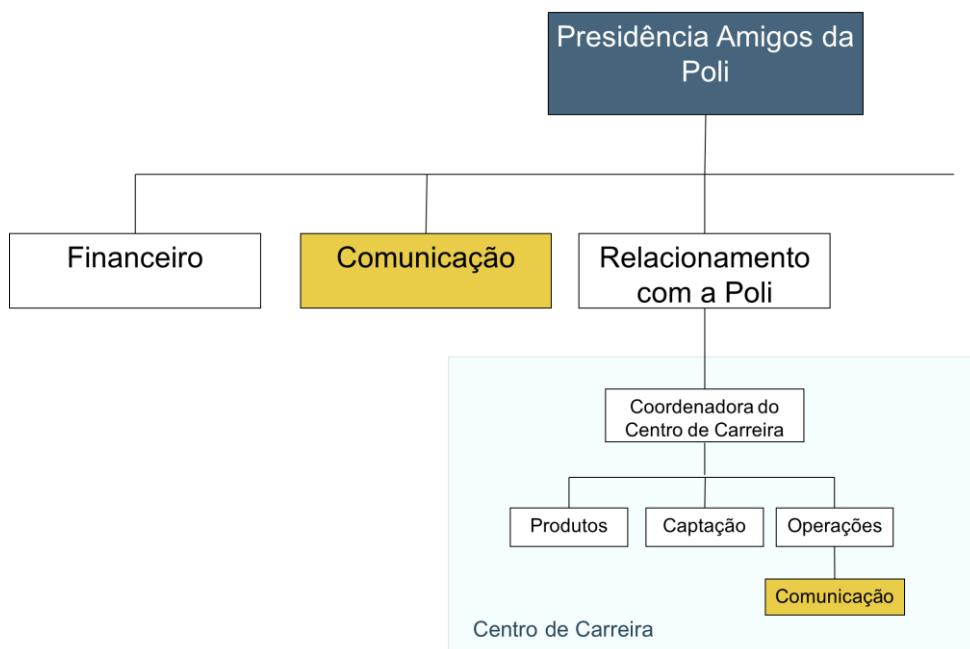
5.1.4 Identificação de lacunas na governança

As conversas com o grupo de *stakeholders* de alto interesse e alta influência também evidenciaram algumas lacunas existentes atualmente na governança entre o Centro de Carreira e o Amigos da Poli. A existência dessas lacunas se deve ao processo evolutivo em que o centro se encontra. Apesar da notável transformação do modelo de governança de 2017 para o atual, ainda há muitos espaços a serem preenchidos e oportunidades de melhoria.

5.1.4.1 Organização replicada

Um dos indivíduos do grupo de alto interesse – alta influência descreveu a estrutura organizacional do fundo patrimonial como sendo de certa forma replicada. Essa expressão ajuda a descrever a existência de uma duplicação de funções dentro da mesma organização. Por exemplo, o Amigos da Poli possui uma área de comunicação responsável pela imagem e divulgação de conteúdo do fundo. Da mesma forma, o Centro de Carreira também possui uma área de comunicação dedicada. A figura 10 ajuda a ilustrar esse fenômeno.

Figura 10 – Exemplo de funções que se repetem dentro do AdP



Fonte: Elaborado pelo autor

O mesmo acontece para outras áreas que desempenham funções parecidas, embora não idênticas. Por exemplo, a diretoria de captação do Amigos da Poli tem como missão buscar novos doadores para o fundo enquanto a mesma diretoria no Centro de Carreira é responsável por estabelecer conexões de parceria com empresas. Em muitos casos, os indivíduos que os voluntários do Amigos da Poli procuram são, além de potenciais doadores, funcionários de empresas que poderiam se tornar parceiras do centro.

Nota-se então que esse fenômeno se traduz em dois problemas de governança relacionados à dimensão de estrutura organizacional. Primeiro, as diretrizes que garantem o alinhamento e a consistência entre as áreas em comum não foram estabelecidas. Por exemplo, não existe uma orientação para que as estratégias de divulgação nas mídias sociais adotadas pela diretoria de comunicação do Amigos da Poli sejam compartilhadas e adotadas (ou pelo menos adaptadas) pelo Centro de Carreira. A falta de alinhamento pode gerar incompatibilidades entre os materiais e meios de divulgação, prejudicando a identidade das entidades e a eficácia dos esforços de comunicação.

A segunda complicação que resulta dessa organização replicada é a multiplicação de esforços. Por exemplo, tanto o Amigos da Poli como o Centro de Carreira possuem grupos responsáveis pela estratégia de TI e pelo desenvolvimento de websites. Contudo, atualmente não existem processos que visem ao compartilhamento de atividades que poderiam minimizar esforços e custos. Por exemplo, os websites do Centro de Carreira atualmente estão hospedados em servidores distintos ao dos websites do Amigos da Poli. A hospedagem no mesmo servidor poderia não só reduzir o número de fornecedores, facilitando a gestão, como também se apresentar como uma oportunidade de negociação e redução de custo para a entidade.

5.1.4.2 Sobrecarga de funções

Atualmente, além da liderança do Centro de Carreira, a Diretoria de Relacionamentos com a Poli engloba outras atribuições como a condução do processo do programa de edital do Amigos da Poli. Como explicado na seção 1.2, o programa de edital é a forma como o fundo patrimonial aplica os rendimentos do dinheiro doado e investido em projetos da Poli. Professores e alunos se inscrevem no edital e justificam a necessidade do apoio financeiro. Se aprovados, recebem o aporte que os auxiliam a comprar materiais, financiar pesquisas, se inscrever em competições, entre outros.

Evidentemente, o edital é de suma importância para o Amigos da Poli e exige esforço e tempo para ser planejado e executado. A sua organização conta com a contribuição dos outros departamentos do fundo, como por exemplo a TI que faz a gestão do portal de inscrição e a Diretoria de Comunicação que fica a cargo da divulgação do programa. Mas, ainda assim, uma grande parcela da responsabilidade ainda recai sobre a Diretoria de Relacionamentos com a Poli. Entre essas responsabilidades estão a “seleção dos projetos, elaboração e assinatura de contratos, acompanhamento do repasse de verbas” (Amigos da Poli, 2016).

Entrevistas com membros do Amigos da Poli revelam uma preocupação com a sobrecarga de funções e compromissos que a Diretoria de Relacionamentos com a Poli possa vir a ter. Tanto o edital como o Centro de Carreira vêm crescendo e se tornando mais complexos com o passar dos anos. Em 2013, através do edital o Amigos da Poli apoiou 8 projetos com um valor total de R\$ 200.000, enquanto em 2017 o número de projetos apoiados subiu para 21 e o aporte para R\$ 410.000 (AMIGOS DA POLI, 2017). Nota-se um aumento em apenas 4 anos de mais de 100% tanto no número de projetos como no valor aplicado. Da mesma forma, de 2017 para 2018, o Programa de Carreira duplicou o número de alunos participantes. O aumento de escala e do alcance desses projetos é justamente o que o Amigos da Poli e o Centro de Carreira almejam. Mas a manutenção desse crescimento também implica em maiores desafios de gestão e de governança, na estrutura organizacional atual, principalmente para quem ocupar o cargo de diretor de Relacionamentos com a Poli.

5.1.4.3 Visibilidade do Amigos da Poli dentro do centro

Entrevistas com membros do Centro de Carreira expõem uma lacuna na dimensão de transparência atual e no compromisso da comunicação entre os dois grupos. O centro faz uma apresentação operacional na primeira semana e uma apresentação financeira na terceira semana ao Amigos da Poli. Além disso, em todas as reuniões ordinárias do Amigos da Poli, as principais atualizações sobre o Centro de Carreira têm um lugar na pauta e são compartilhadas. Assim, os membros do Amigos da Poli que comparecerem às reuniões terão um bom conhecimento sobre os acontecimentos do grupo.

Por outro lado, nas reuniões do Centro de Carreira, não existe um espaço na agenda para serem compartilhados as principais notícias do fundo. Por mais que os membros participantes do centro são convidados a participarem das reuniões do Amigos da Poli, isso nem sempre é viável devido a outras responsabilidades pessoais ou profissionais. Além disso, os membros do centro são orientados a priorizarem as reuniões do Centro de Carreira se não for possível comparecer em ambas reuniões.

Outro ponto levantado é referente ao processo de comunicação com o Amigos da Poli. Atualmente, a ponte entre o fundo e o Centro de Carreira é feita pela diretora de Relacionamentos com a Poli e, em segundo nível, pelos diretores de Operações e Captação. Contudo, além de fazer essa ponte, eles também são responsáveis pelas funções atribuídas às suas áreas e pela gestão de suas equipes. Neste cenário, alguns dos voluntários do centro expressaram que sentem falta de alguém que centralize as responsabilidades de acionar a diretoria executiva do Amigos da Poli. Para eles, esse indivíduo teria como atividade primária fazer a conexão entre as duas entidades, quando necessário, trazendo para o centro não só o resultado do acionamento, como também as principais atualizações do fundo.

5.1.4.4 Planejamento estratégico top-down

As conversas com membros do Centro de Carreira indicam que a forma como o planejamento estratégico do grupo é definida não é ideal para a melhor contribuição e disposição do voluntário. Apesar de não propriamente ser uma lacuna, essa análise constitui em uma oportunidade de melhora na dimensão do processo decisório e transparência da governança interna do CC.

Após a formação do centro, os gerentes e a coordenadora se reuniram no final de 2017 com a diretoria executiva do Amigos da Poli para traçar os planos para o ano de 2018. O planejamento incluía, em certo detalhe, o lançamento dos produtos (Programa de Carreira e Trilhas de Desenvolvimento) além do desenvolvimento de um portal institucional, projetos de mentoria, entre outros. Percebe-se que esse processo vem de cima para baixo, ou seja, é um processo *top-down* em que os

objetivos são determinados pela diretoria, para depois se estabelecer os resultados necessários para atingir esses objetivos e por último, as atividades que os voluntários precisam realizar para chegar-se nos resultados.

Nesse formato, os voluntários atuam para realizar atividades e cumprir com o planejamento definido no começo do ano. Além disso, as metas estipuladas são coletivas, ou seja, metas do Centro de Carreira para o ano 2018. Evidentemente, algumas metas se aplicam mais a certas gerências, mas não existe uma atribuição de metas por gerência ou até mesmo por sub-gerência. As entrevistas realizadas indicam que existe espaço para melhorar esse formato com uma maior participação do voluntário na decisão de seus próprios objetivos e resultados e no acompanhamento das suas metas individuais, tornando o grupo mais sustentável e atraindo cada vez mais participantes e apoiadores.

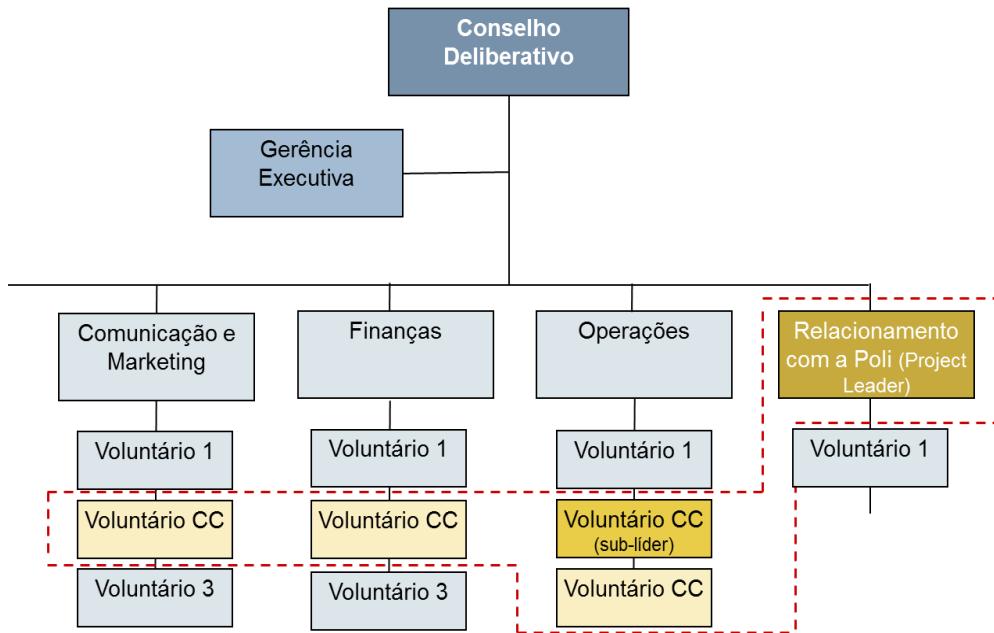
5.2 RECOMENDAÇÕES

Para o trabalho proposto, determinou-se que o método de pesquisa é o de estudo de caso e a técnica de coleta de dados é a entrevista semiestruturada. Após a realização das entrevistas, análises foram realizadas com base nos dados extraídos. As análises permitiram mapear a governança histórica e atual além de identificar as lacunas existentes. A partir das lacunas encontradas, elaborou-se recomendações que propõe modelos alternativos de governança para o futuro.

5.2.1 Nova estrutura organizacional do Amigos da Poli e Centro de Carreira

Uma nova estrutura organizacional é uma possível solução para tratar a problemática da governança na organização replicada. Primeiramente, o modelo proposto exige mudar a forma como o Centro de Carreira é enxergado atualmente. Hoje, o centro é visto como uma entidade dentro de outra entidade maior. Isso transacionaria para uma visão em que o centro seria um projeto contínuo *cross-functional* dentro do Amigos da Poli. A nova estrutura, portanto, acompanharia essa nova visão, assumindo uma forma semimatricial. O motivo pela escolha semimatricial, e não puramente matricial, é que no modelo proposto apenas o Centro de Carreira seria classificado como um projeto contínuo.

Figura 11 – Proposta de estrutura semimatricial



Fonte: Elaborado pelo autor

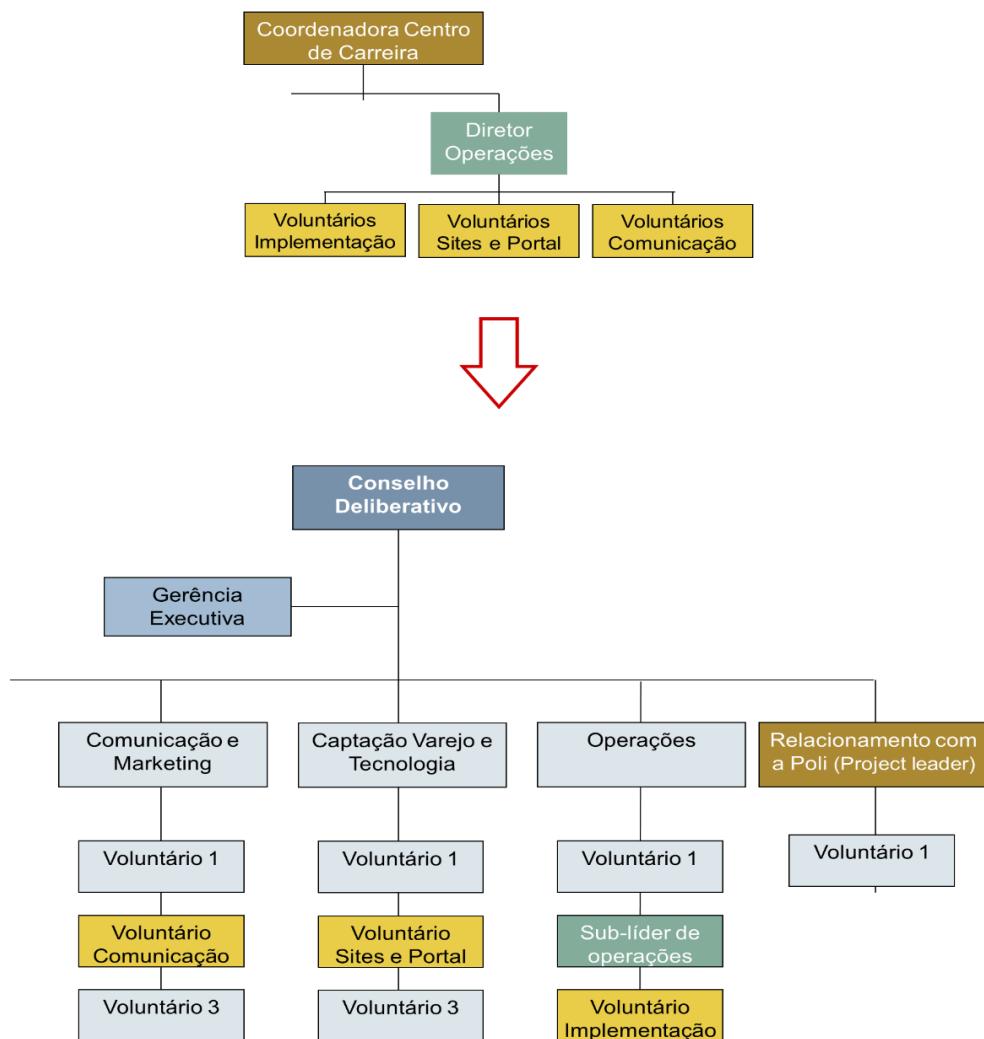
Os participantes atuais do Centro de Carreira seriam alocados para os mesmos departamentos funcionais na estrutura do Amigos da Poli, mas ainda estariam primariamente dedicados às atividades do centro. Assim sendo, no modelo proposto os participantes do centro também fariam parte de uma área com outros voluntários que realizam funções parecidas e que estão sob a supervisão de um mesmo diretor. Isso estimularia o alinhamento entre todos do departamento e o compartilhamento dos resultados.

No modelo, o líder do projeto CC seria o equivalente à pessoa ocupando o cargo de coordenadora do Centro de Carreira, que atualmente, também é a diretora de Relacionamentos com a Poli. Além disso, os atuais gerentes do Centro de Carreira continuariam coordenando parte de suas equipes ao assumirem uma posição de sub-líder do projeto para voluntários daquela área.

Contudo, algumas adequações teriam que ser feitas. Por exemplo, na estrutura atual do Centro de Carreira, os voluntários de comunicação do CC estão abaixo do diretor de Operações. No modelo proposto, esses voluntários ficariam no departamento de Comunicação e não seriam coordenados pela área de operações. A figura 12 ilustra essa adaptação.

O diretor de cada área do Amigos da Poli garantiria o alinhamento de sua equipe, inclusive do membro atuando no projeto do Centro de Carreira, uma vez que agora esse voluntário faz parte de sua equipe e se torna parte da responsabilidade da sua gestão. O novo voluntário também participaria da comunicação direcionada da sua área (grupo de e-mails do departamento e reuniões exclusivas, por exemplo), estimulando o compartilhamento de resultados e a inclusão nas atividades relevantes.

Figura 12 - Transição da estrutura atual para a semimatrial



Fonte: Elaborado pelo autor

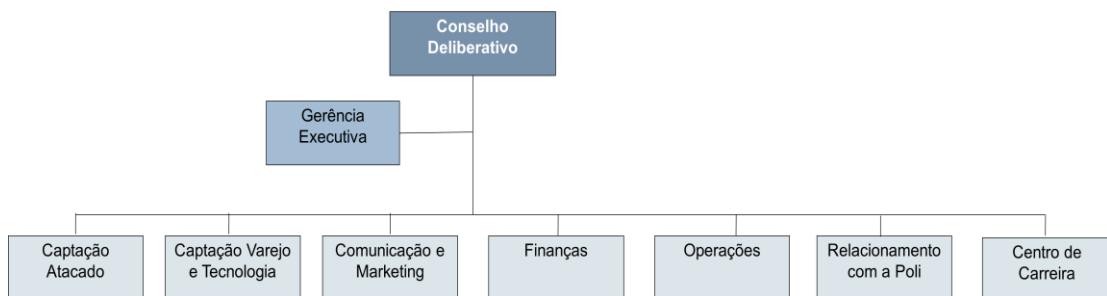
Apesar dessa proposta endereçar uma lacuna identificada, ela também exibe alguns pontos de atenção. Primeiro, para o centro continuar crescendo com a velocidade e eficácia atual, é necessário garantir que os voluntários dedicados ao CC não se distraiam com outras demandas relacionadas às atividades do Amigos da Poli. Além disso, o processo de transição precisaria ser realizado cuidadosamente e em etapas a fim de não prejudicar o andamento das atividades do centro.

5.2.2 Centro de Carreira como uma nova diretoria

A recomendação para tratar da possível sobrecarga de funções na diretoria de Relacionamentos com a Poli é de tornar o Centro de Carreira uma nova diretoria independente da sua atual. Dessa forma, o Amigos da Poli passaria de 6 para 7 diretorias.

Essa proposta visa a aliviar as responsabilidades e atividades que atualmente estão alocadas na diretoria de Relacionamentos com a Poli e que certamente vão se intensificar no futuro. A proposta, evidentemente, também contempla a separação do cargo de diretor de Relacionamentos com a Poli e de coordenador do Centro de Carreira.

Figura 13 – Organograma do AdP com o CC como nova diretoria



Fonte: Elaborado pelo autor

No modelo sugerido, o Centro de Carreira estaria posicionado de forma paralela à diretoria de Relacionamento com a Poli, não abaixo dela. Vale ressaltar que esse

modelo apresenta uma estrutura organizacional funcional, algo distinto da forma semimatricial sugerida na seção anterior. Ou seja, os modelos não se complementam, mas são alternativas para endereçar lacunas diferentes identificadas na governança.

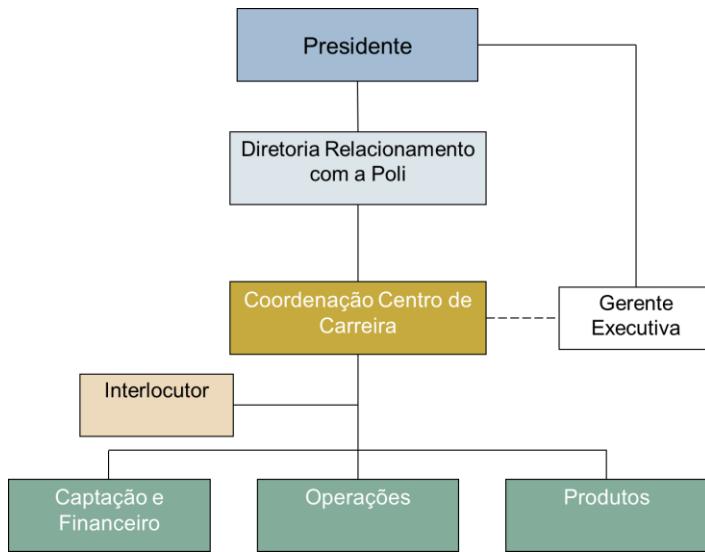
5.2.3 Criação do cargo de “interlocutor” no centro de carreira

Visando a melhorar a dimensão da transparência e o compromisso de comunicação entre o Amigos da Poli e o Centro de Carreira, propõe-se a criação de um novo cargo (chamado de “Interlocutor”) dentro da estrutura atual do CC.

O indivíduo que ocuparia esse cargo teria duas grandes funções. A primeira seria de fazer um acompanhamento próximo do Amigos da Poli, selecionar as informações mais pertinentes para o centro e transmitir essas informações para os participantes do grupo. O acompanhamento incluiria comparecer às reuniões quinzenais da diretoria, participar de reuniões da diretoria de Relacionamentos da Poli, participar dos eventos organizados pelo AdP, entre outros. O material seria primariamente apresentado durante as reuniões quinzenais do CC. Mas, devido à agenda limitada das reuniões, um registro físico também poderia ser feito e compartilhado.

A segunda função do cargo de “interlocutor” seria de acionar a diretoria para tratar sobre assuntos do Centro de Carreira. Atualmente, esse acionamento e discussão é feito pela coordenadora do centro e pelos gerentes. Contudo, esses voluntários também possuem inúmeras responsabilidades operacionais, de forma que as atividades institucionais acabam gerando um efeito somatório que os deixa sobrecarregados. Assim, o “interlocutor” teria como dever acionar a diretoria quando o CC achar necessário, levando as questões que precisam ser discutidas e retornando a resolução à coordenadora do centro. Evidentemente, nem todas discussões com a diretoria do Amigos da Poli podem ser feitas por um intermediário; algumas exigem a presença da coordenadora e dos gerentes. Entretanto, uma boa parcela dos acionamentos não pede a presença da coordenadora e poderiam ser facilitados e conduzidos pelo “interlocutor”.

Figura 14 – Organograma do CC com cargo de “interlocutor”



Fonte: Elaborado pelo autor

Na estrutura atual, o “interlocutor” se posicionaria abaixo da coordenadora do Centro de Carreira, mas acima das gerências. O motivo do seu posicionamento abaixo da coordenadora do centro é que todo acionamento e contato com a diretoria do Amigos da Poli seria antes aprovado e confirmado pela coordenadora. O motivo desse novo cargo estar sobre as gerências está muito mais relacionado à função de centralização das necessidades de cada gerência do que do fluxo do processo decisório. Além disso, colocá-lo em paralelo como uma nova gerência não parece adequado uma vez que o “interlocutor” atuaria sozinho e a sua função não corresponde ao exercício de atividades que diretamente refletem a missão do CC.

Vale apontar alguns requisitos que um indivíduo deve possuir para ocupar o cargo de “interlocutor”. Primeiro, a participação das reuniões semanais (tanto do Amigos da Poli como do Centro de Carreira) é fundamental dado que uma das funções consiste no compartilhamento dos avanços e acontecimentos de cada grupo. Para muitos voluntários atuais, a presença nas reuniões é muito dificultada devido às responsabilidades pessoais e profissionais. O segundo requisito é que o indivíduo deve possuir uma certa proximidade dos diretores do Amigos da Poli, especialmente do presidente e vice-presidente. Como uma das funções é o acionamento e

comunicação com esse grupo de pessoas, o “interlocutor” deve possuir boa familiaridade e maturidade para conduzir as conversas, conhecendo bem quais temas e assuntos são adequados para serem discutidos.

5.2.4 Aplicação do OKR no Centro de carreira

O OKR (Objective Key-Results) é um *framework* para organizações estabelecerem objetivos e desdobrar metas e atividades que tangivelmente as ajuda a atingir esses objetivos (MELLO, 2016). Apesar do OKR possuir algumas variações, a visão mais tradicional e difundida é de que o desdobramento das metas e a escolha das atividades a serem realizadas vem de baixo para cima. Em outras palavras, enquanto a alta gestão é quem determina os objetivos da organização, cada equipe decide quais são as metas verificáveis que, se cumpridas, ajuda na realização dos objetivos propostos (WODTKE, 2016).

Propõe-se a aplicação desse *framework* no Centro de Carreira como forma de explorar uma das oportunidades identificadas durante as entrevistas com participantes do CC. Essa oportunidade consiste em possibilitar um maior envolvimento dos voluntários e das equipes na elaboração das metas individuais e coletivas. Essa recomendação aborda as dimensões da governança de processo decisório e transparência.

Potencialmente, a implementação desse modelo traria 3 grandes benefícios. Primeiro, a alta gestão (coordenadora do CC, diretoria do Amigos da Poli e Conselho) só precisaria focar nos objetivos anuais do centro, deixando o desdobramento das metas e atividades para as gerências e equipes, e assim, economizariam tempo e esforço. Segundo Mello (2016, p.7), o OKR “enabled employees to set their goals according to a broad guidance from the company, to be then calibrated with direct managers”. Portanto, apesar do *framework* permitir que as metas e atividades sejam ditadas pelos voluntários, a aprovação dessas metas ainda teria que passar pela alta gestão.

De acordo com Mello (2016, p.18) “OKRs are usually public within a company.” Essa transparência, não só com todos voluntários participantes do Centro de Carreira, mas também com os voluntários do fundo como um todo, permite um acompanhamento

mais próximo e direto. Alguns resultados não precisariam ser traduzidos, resumidos, e depois comunicados em uma reunião do Amigos da Poli pois as metas de cada gerência e equipe do Centro de Carreira seriam amplamente conhecidas. Evidentemente, o compromisso de apresentar um material de acompanhamento do centro nas reuniões do fundo ainda se faz necessário pela necessidade de sintetizar e consolidar resultados e acontecimentos. Entretanto, o OKR expande os limites da transparência interna da organização com a intenção de passar um sentimento de apoio e propriedade ao voluntário.

O terceiro benefício que o modelo recomendado traz é de gerar um sentimento de propriedade e autonomia no voluntário. A possibilidade de determinar suas próprias metas e atividades de forma independente faz o voluntário se sentir empoderado e o motiva a contribuir cada vez mais com o grupo. Um estudo da Universidade de Umeå, na Suécia, explica que indivíduos acabam buscando participar de ONGs como forma de exercer algum interesse pessoal que não pode ser exercido na sua ocupação profissional (REINKLOU; ROSÉN, 2013). Assim, enxerga-se a importância do *framework* de OKR que atribui ao voluntário a responsabilidade de decisão de metas e escolha das suas atividades. O indivíduo possui maior liberdade na determinação de sua função dentro do grupo, portanto que essa esteja alinhada com a responsabilidade de sua área e dos objetivos gerais da organização.

A aplicação do OKR na gerência de operações do CC como exemplo para ilustrar esse *framework* se apresenta da seguinte maneira:

- *Objective:* Lançar um portal online do Centro de Carreira com tráfego alto até dezembro 2018
 - Elaborado pela alta gestão
- *Key Results (metas):*
 - 1) Média de 100 acessos por dia no portal até dezembro
 - 2) Ter uma duração média de visita de 10 minutos
 - Elaborado pela gerência e pela equipe

- *Activities:*

- 1) Realizar 10 benchmarks de portais já existentes para centros de carreira
- 2) Entrar em contato e pedir cotação de 5 programadores diferentes
- 3) Criar 5 páginas com conteúdo interessantes e pertinentes.

-Elaborado pela gerência e pela equipe

Uma das equipes dentro da gerência de operações do CC é a equipe responsável pelos websites do centro. A equipe é composta por 3 membros e é orientada pelo gerente de operações. No exemplo, a coordenadora do CC e a diretoria do AdP determinaram como objetivo do ano de 2018 que fosse lançado um portal online do CC que conseguisse atrair um grande número de usuários frequentes. Como *key results*, a equipe poderia sugerir indicadores mensuráveis que, se concretizados, indicam fortemente que o objetivo foi atingido. Por último, as atividades elencadas facilitam a chegada nas metas estipuladas.

5.2.5 Criação de um conselho para o Centro de Carreira

Um dos principais pontos que surgiu nas conversas com centros de carreira americanos é o da presença de um conselho administrativo composto por membros das mais diversas origens. Os conselhos dessas universidades são encarregados de fornecer *feedback* das atividades praticadas além de expressar os interesses de cada grupo ali representado, ajudando o centro a se posicionar estrategicamente e se planejar para o futuro.

Atualmente, o centro não possui um conselho formal e dedicado. Ocasionalmente, os gerentes, coordenadora do Centro de Carreira e o vice-presidente e presidente do Amigos da Poli se reúnem para tratarem de temas pontuais, mas os encontros são fechados para essas pessoas e a agenda é sempre móvel. Portanto, nos moldes dos conselhos nos centros estrangeiros, recomenda-se a formação de um grupo de conselheiros dedicados para o CC. Sugere-se para a formação desse grupo membros representantes do Centro de Carreira, do Amigos da Poli, do corpo discente e docente da Poli, do Conselho atual do fundo e de empresas parceiras do centro.

Indiscutivelmente, o conselho sugerido também faria parte da estrutura do Amigos da Poli. Por exemplo, o conselho dedicado ao CC poderia ser um subconjunto do conselho deliberativo do próprio fundo.

Há uma série de motivos que levam a essa recomendação. Assim como nos centros americanos, a criação de um conselho força a discussão periódica de temas estratégicos por grupos que trazem diversos tipos de visões. Sem essa comissão, macro assuntos sobre o futuro do centro e novas exigências do mercado não possuem uma agenda própria e muito menos um grupo específico para trata-los. Além disso, a formação de um conselho com representantes de empresas parceiras permite o desenvolvimento de uma relação mais íntima e perene com essas organizações, facilitando as iniciativas do centro além de deixá-lo atualizado com as novidades do mercado.

Segundo uma publicação na *Harvard Business Review*, há algumas características em comum que conselhos de empresas bem-sucedidas apresentam. Apesar do Centro de Carreira não ser uma entidade como empresas tradicionais do setor privado, pois ela atua sem fins lucrativos, essas características podem ser ambicionadas em um possível conselho criado. Primeiro, o texto defende que o aspecto mais importante de um conselho bem-sucedido é que existe um sentimento de confiança compartilhado por todos os integrantes. Apesar de “confiança” ser uma característica difícil de se medir, é necessário ter isso em mente no momento da escolha dos membros que formam o grupo (SONNENFELD, 2002). Um segundo traço presente em conselhos de sucesso é a clara definição de um portfólio de atuação de cada membro. Em outras palavras, cada indivíduo deve estar ciente da sua responsabilidade naquele grupo e do que ele deve trazer para a discussão (SONNENFELD, 2002). No caso do Centro de Carreira, isso deve se apresentar nitidamente em um conselho formado por membros das mais diversas áreas. Por exemplo, cabe aos representantes do corpo discente levantarem as necessidades e preocupações dos alunos da Poli e não gastarem energia para prever os novos requisitos do mercado de trabalho.

As entrevistas revelam que o fluxo de aprovação no centro passa pela diretoria do Amigos da Poli e, como instância máxima, passa pelo Conselho Deliberativo do fundo se necessário. Dessa forma, é argumentável que o Conselho Deliberativo já atua como um conselho para o Centro de Carreira também.

Entretanto, o Conselho Deliberativo do Amigos da Poli se difere do conselho proposto nessa seção em alguns pontos. Primeiro, o Conselho Deliberativo tem como responsabilidade não só tratar os assuntos do Centro de Carreira como também os assuntos do Amigos da Poli. Além disso, ele é composto por um grupo menos eclético de representantes do que o modelo recomendado. Por exemplo, a voz de um representante do corpo de alunos é essencial para proporcionar *feedbacks* sobre a atuação do centro dentro da Poli-USP.

Enfim, é inquestionável a importância do Conselho Deliberativo do Amigos da Poli e não se contesta o prestígio e a experiência de seus membros. Inclusive, o conselho sugerido para o Centro de Carreira só seria beneficiado com a participação de membros que já formam ou formaram o Conselho Deliberativo. O que se propõe é apenas a inclusão de novos grupos e uma agenda mais direcionada, principalmente a medida que o centro crescer e se tornar mais relevante no ambiente politécnico.

5.3 MAPA DE IMPLEMENTAÇÃO

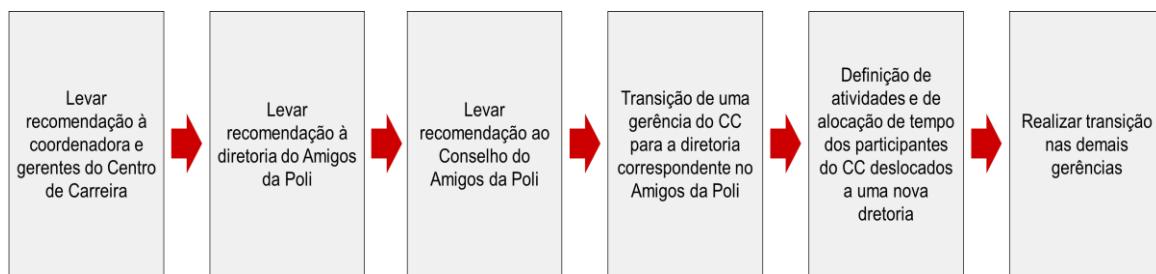
Recomendações por si só não geram impacto e transformam organizações. Para uma proposta de mudança realmente atingir o seu potencial, é necessário mostrar o caminho para implementar o que foi sugerido e aplicar a ideia para se ter resultados práticos. Assim, elaborou-se um mapa de implementação global para as recomendações de modelos que tratam as lacunas de governança identificadas.

O mapa busca exibir a sequência de passos a serem percorridos para as recomendações sairem do papel, passarem pelas instâncias de aprovação necessárias dentro do Amigos da Poli e serem aplicadas de forma gradual de forma a minimizar riscos.

Como cada recomendação é distinta das outras, desenhou-se um mapa dedicado para cada modelo proposto. Vale mencionar que todos as sugestões são complementares com exceção do modelo da estrutura semimatricial para o Amigos da Poli e do modelo do Centro de Carreira como uma nova diretoria do AdP. Intuitivamente, o Centro de Carreira não pode ser uma diretoria única dentro do Amigos da Poli e ao mesmo tempo ser um projeto contínuo dentro da estrutura semimatricial do fundo.

5.3.1 Mapa de implementação da estrutura semimatricial

Figura 15 – Mapa de implementação da estrutura semimatricial



Fonte: Elaborado pelo autor

A implementação de uma estrutura semimatricial no Amigos da Poli para incorporar o Centro de Carreira como um projeto transversal talvez seja a recomendação de maior complexidade de execução. Isso se deve ao fato de uma mudança dessa magnitude exigir não só alterações organizacionais do grupo do Centro de Carreira, mas também do Amigos da Poli como um todo.

O primeiro passo em uma possível implementação é a discussão do modelo com a coordenadoria do Centro de Carreira. Como as recomendações propõem beneficiar o centro, elas precisam ser revisadas e aprovadas primeiro pela coordenadora e pelos gerentes do CC. Se a coordenadoria acreditar que certa recomendação não é do melhor interesse do grupo, não há porque leva-la adiante.

O segundo passo é discutir a recomendação com a liderança do Amigos da Poli. Além de ter uma discussão interna com os participantes do centro, as mudanças devem ser

conversadas com a diretoria do Amigos da Poli também uma vez que o Centro de Carreira é uma das principais iniciativas do fundo. Por último, a implementação de um modelo que altere de forma tão disruptiva as relações de governança do grupo do CC com o AdP também precisa da aprovação do conselho do fundo.

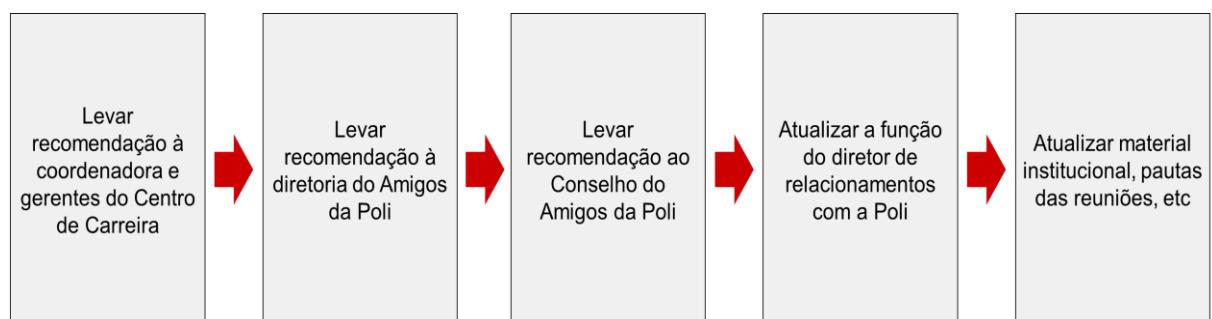
A quarta etapa do mapa de implementação é efetivamente a transição para o modelo proposto. Como já mencionado, para uma adaptação menos impactante e com menos riscos, recomenda-se transferir uma gerência por vez do CC. Por exemplo, é possível começar a transição alocando os participantes da Gerência de Operações do Centro de Carreira para as diretorias do Amigos da Poli. Os participantes do centro que cuidam da comunicação, por exemplo, passariam para a diretoria de comunicações, os de TI para a diretoria de TI do fundo e assim por diante.

Após a nova alocação dos voluntários, defini-se a divisão das suas atividades. Os participantes do centro recém alocados continuariam desempenhando as suas funções antigas para ajudar o CC mas ao mesmo tempo também precisariam dedicar alguma parcela de tempo para participar de reuniões específicas da diretoria para fazer o alinhamento de temas estratégicos.

Por fim, uma vez que a transição de uma gerência tenha sido completada de forma bem sucedida, prossegue-se para as próximas duas.

5.3.2 Mapa de implementação do Centro de Carreira como nova diretoria

Figura 16 – Mapa de implementação do CC como nova diretoria



Fonte: Elaborado pelo autor

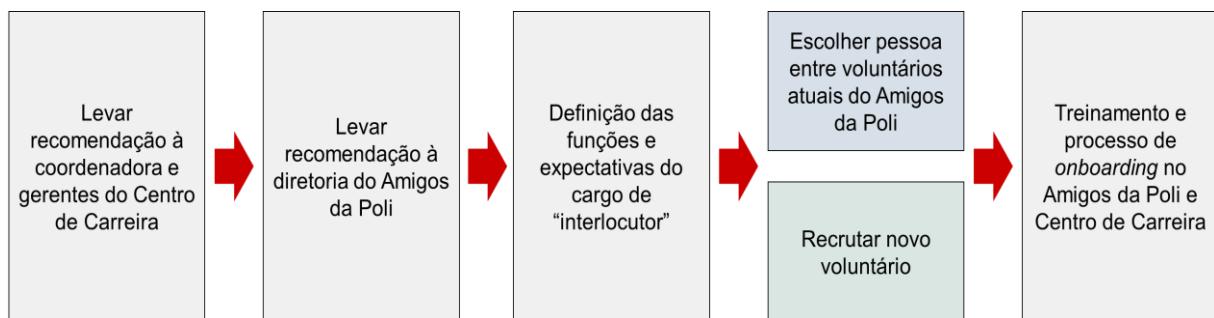
O deslocamento do Centro de Carreira para a formação de uma nova diretoria exige uma mudança grande na estrutura organizacional do grupo. Por isso, a sequência de aprovações deve chegar até o Conselho do AdP. Primeiro, a recomendação precisa ser do interesse do Centro de Carreira. Se a coordenadora e os gerentes entenderem que essa mudança ajuda o grupo, então ela deve ser levada a diante para a diretoria do Amigos da Poli. Da mesma forma, se a diretoria do fundo concordar que é vantajoso para a entidade adotar essa alteração estrutural, a recomendação deve ser levada ao conselho.

Uma vez aprovada, inicia-se o processo de transição. Atualmente o cargo de diretora da diretoria de Relacionamentos com a Poli e de coordenadora do Centro de Carreira são ocupados pela mesma pessoa e o modelo proposto sugere essa dissociação para evitar a sobrecarga de funções. Assim, seria necessário buscar uma nova pessoa para assumir a diretoria de Relacionamentos com a Poli. A escolha e aprovação dessa pessoa também deve passar pela diretoria e conselho do AdP.

Por último, como esse modelo altera a estrutura organizacional da entidade, é preciso atualizar o material institucional, a condução das reuniões, etc.

5.3.3 Mapa de implementação do novo cargo de *interlocutor*

Figura 17 – Mapa de implementação do cargo de “*interlocutor*”



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao contrário da implementação de uma estrutura semimatricial que abrange mudanças profundas na governança do fundo, principalmente nas dimensões da

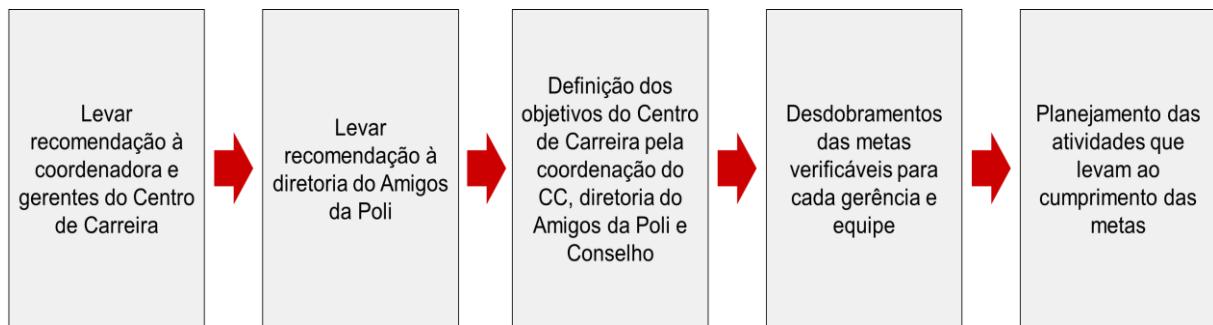
estrutura organizacional, a criação de um novo cargo no grupo do Centro de Carreira não gera mudanças tão disruptivas quanto. Assim, nesse caso não se considera imprescindível levar essa decisão no nível do conselho, mas sim, passando apenas pela coordenação do Centro de Carreira e da diretoria do Amigos da Poli.

Após a aprovação da criação do cargo de “interlocutor”, é necessário definir as atividades e expectativas desse cargo. Ou seja, determinar algumas funções como a contribuição esperada, frequência de atualização de status, formas de contato, entre outros. Com isso, é possível verificar se algum participante do Centro de Carreira ou, de forma geral, voluntário do Amigos da Poli tem um perfil que se encaixa nessa posição ou se é necessário recrutar algum novo voluntário.

Por último, uma vez selecionada, a última etapa do mapa de implementação é de fazer o processo de *onboarding* com a pessoa. O processo de *onboarding* inclui uma conversa individual com o presidente ou vice-presidente do Amigos da Poli, a leitura da “Carta de Fundação do Amigos da Poli” e do “Manual de Onboarding”.

5.3.4 Mapa de implementação do OKR no Centro de Carreira

Figura 18 – Mapa de implementação do OKR



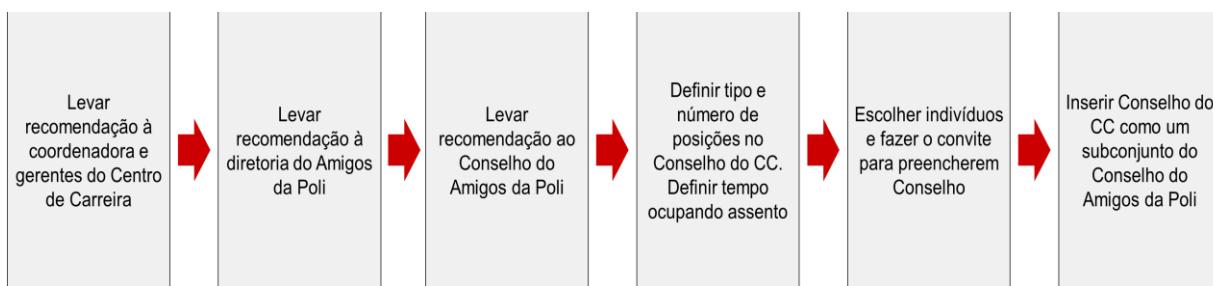
Fonte: Elaborado pelo autor

Para a implementação do OKR no Centro de Carreira, verifica-se que as primeiras etapas, novamente, englobam a aprovação da ideia pela liderança do Centro de Carreira e, depois disso, da diretoria do Amigos da Poli. Como essa recomendação contempla mais especificamente mudanças na gestão e governança interna do grupo do CC, considerou-se que a aprovação do Conselho nesse caso não é imprescindível, apesar das suas orientações sempre serem bem recebidas e estimadas.

Após a aprovação da diretoria do Amigos da Poli, seguem 3 etapas que em suma representam a essência do OKR. Ou seja, os objetivos do CC são definidos pela coordenação do centro, diretoria do Amigos da Poli e pelo Conselho. Uma vez decididos, os objetivos são comunicados às equipes e cada gerência para a tradução dos objetivos em metas. É importante ressaltar que o desdobramento das metas é realizado pelas equipes e confirmados pela coordenadora e pelos gerentes. Por último, as mesmas equipes planejam as atividades que levam ao cumprimento dessas metas.

5.3.5 Mapa de implementação do conselho para o Centro de Carreira

Figura 19 – Mapa de implementação do conselho para o CC



Fonte: Elaborado pelo autor

A criação de um conselho dedicado para o Centro de Carreira tem como motivação não só um modelo estrangeiro já consolidado mas também a importância que o Conselho do AdP tem para o sucesso do fundo. Assim, a primeira etapa no mapa dessa implementação segue a progressão tradicional do processo de decisão na governança discutida; desde a aprovação da coordenação do centro até o Conselho do AdP.

A escolha do número de posições e do tipo de membro para compor o Conselho do CC é a etapa que sucede as alçadas de aprovação. Como comentado, quanto mais eclético for o Conselho, mais bem representada será as diferentes visões que contribuem para o crescimento estratégico do grupo. Por exemplo, deve-se decidir quantas cadeiras serão ocupadas por representantes discentes, docentes, empresas

parceiras, entre outros. Naturalmente, uma vez definido o tipo e número de assentos, é necessário indicar quais indivíduos vão ocupá-los. Por último, uma vez formado o Conselho do CC, é necessário inseri-lo como um subconjunto do conselho atual do Amigos da Poli. Para tal, é coerente que alguns dos membros do Conselho do Amigos da Poli também façam parte de um possível conselho do Centro de Carreira.

5.4 O CASO COMO UM ESTUDO GENERALIZÁVEL

Como apresentado na seção de métodos, Bell et. al (2003) argumenta que a característica da validação externa do estudo de caso não traduz ao compromisso de aplicar as análises e recomendações derivadas a outros cenários parecidos. O estudo de caso deve ser capaz de gerar conhecimento teórico novo que possa ser resgatado no futuro e aplicados a cenários parecidos ou com um alto grau de diferença (BELL ET. AL, 2003).

Além de centros de carreira e fundos patrimoniais serem entidades novas no Brasil, o caso para o estudo proposto é singular uma vez que ele trata da relação de governança entre um centro incorporado por um fundo. Assim, a transferência direta das análises realizadas nesse estudo para outros casos se torna praticamente impossível. Entretanto, o método aplicado no trabalho e os resultados geram conhecimento teórico capaz de contribuir de forma indireta com instituições que fomentam a educação.

Primeiro, para realizar a análise de governança do CC da Poli-USP, foi necessário entrar em detalhes sobre as suas operações, sua estrutura e sua evolução histórica. Todas essas informações ficam registradas e de consulta para os outros centros de carreira já existentes (como o da FGV e do Inpser) além de servirem como motivação e referência para centros futuros. Por exemplo, um centro de carreira recém fundado pode se basear no modelo da estrutura organizacional do CC (uma coordenadora e três gerências) se o grupo julgar que isso se adequa à sua missão e operações.

Outra possibilidade de generalização do conhecimento gerado por esse estudo de caso está ligada ao incentivo da criação de centros de carreira pelos próprios fundos de *endowment* das faculdades brasileiras. Apesar do Amigos da Poli ser, por vários

milhões de reais, o maior grupo desse tipo, outros fundos existem e tem crescido como o da Faculdade de Direito da FGV, da Faculdade de Direito da USP e da FEA-USP (IANDOLI, 2017). O trabalho realizado conta a origem do Centro de Carreira no AdP e explora as relações de governança entre os dois grupos, sugerindo recomendações para melhorar a gestão do grupo e assim, a qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos alunos. Dessa forma, os fundos de endowment atuais e aqueles que forem criados no futuro em outras faculdades terão um manual para estabelecer e fazer a gestão da governança entre as duas entidades, caso também seja um objetivo do fundo criar um centro voltado ao desenvolvimento e capacitação profissional dos alunos.

6 CONCLUSÃO

O trabalho proposto fez uma revisão histórica da governança do Centro de Carreira, uma iniciativa do Amigos da Poli, além de analisar a governança atual e propor modelos futuros com base nas lacunas identificadas no retrato de hoje. A governança foi estudada com base em 3 dimensões: processo decisório, transparência e estrutura organizacional. Entende-se no trabalho que cada uma dessas dimensões fazem parte da definição funcional de governança.

A primeira lacuna identificada é da organização replicada em que várias funções no Centro de Carreira também são realizadas em outras áreas no Amigos da Poli de forma não coordenada e sem integração. Como recomendação, sugeriu-se a possibilidade de adotar uma estrutura semimatricial no AdP em que o CC tome a forma de um projeto contínuo transversal pelos diferentes departamentos. O mapa de implementação propõe a transição de uma gerência do CC por vez para minimizar riscos de gestão.

A segunda lacuna identificada corresponde à sobrecarga de funções na diretoria de Relacionamentos com a Poli do AdP. Para essa possível problemática, recomenda-se a transferência do Centro de Carreira para uma nova diretoria própria dentro do Amigos da Poli, dissociando o papel do diretor de Relacionamentos com a Poli e de coordenador do CC. O mapa de implementação para esse ponto também foi desenhado em 5 etapas.

A terceira lacuna identificada é a da falta de visibilidade e comunicação entre o grupo interno do CC e o Amigos da Poli como um todo. Para isso, sugere-se a criação de um cargo a mais dentro do Centro de Carreira que é o cargo do “interlocutor”. O mapa de implementação para essa recomendação salienta o cuidado na hora de escolher a pessoa para esse cargo, aconselhando primeiro a indicação de algum voluntário atual do Amigos da Poli e, caso ninguém se encaixe o perfil necessário, recrutar algum voluntário novo.

A quarta lacuna identificada na governança atual do centro é da ausência do envolvimento do voluntário na definição de suas metas e escolha de atividades. Como

recomendação, foi proposto a implementação de um modelo de OKR para aliviar o esforço da liderança do centro e melhor motivar os voluntários participantes dessa iniciativa.

A quinta lacuna na modelo de governança atual é da ausência de um conselho dedicado para o CC. Como recomendação, sugeriu-se a criação de um conselho para o Centro de Carreira como subconjunto do conselho atual do Amigos da Poli. Na recomendação, o conselho do CC contaria com grupos diversos como representantes do corpo discente e docente, empresas parceiras, diretoria do Amigos da Poli, membros do conselho do fundo, entre outros.

Acredita-se que o trabalho consiga agregar valor ao Amigos da Poli e mais especificamente, ao grupo interno do Centro de Carreira uma vez que o estudo feito aborda as relações de governança de forma abrangente, fazendo uma revisão histórica, análise atual e recomendação futura com uma mapa de implementação para cada modelo proposto.

7 REFERÊNCIAS

ACKERMAN, F; EDEN, C. **Making Strategy:** The Journey of Strategic Management. 1 ed. London: Sage Publications, 1998. 210 p.

AMIGOS DA POLI. **Relatório Anual 2017.** São Paulo, 2017. 96 p.

ARGYRIS, C. **Today's Problems with Tomorrow's Organizations.** Michigan Business Papers: Matrix Organization & Project Management. Vol 64. P 6-31. 1979

AWA, K.I. **Functional structure and operational issues:** An examination of core challenges and remedies. IOSR Journal of Business and Management. Vol 18, Issue 1. P 1-4. 2016

BELL et al. **Business Research Methods.** 1 ed. Canadá: Oxford University Press, 2003. 510 p.

BERNARNDÉS, C. **Teoria geral da administração:** a análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

BLACKMAN, R. **Project Cycle Management.** Roots Series: Roots 5. Teddington: Tearfund, 2003.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organizational Studies.** 1 ed. New York: Unwin Hyman Ltd, 1989. 212 p.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Código civil. Organização dos textos, notas remissivas e índices por Negrão et al. 36 ed. São Paulo: Saraiva, 2018

BRASIL. Decreto-lei no 9.790, 23 de kmarço de 1999. Dispõe sobre as qualificações das OSCIPS. **Lex**: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1999. Suplemento.

BRITTO, A. F; FERES, N. F. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Evidência. Araxá. Vol. 7, No. 7. P 237-250. 2011

CORRY, O. **Third Sector Research** – Chapter 2: Defining and Theorizing the Third Sector. 1 ed. South Africa: Springer. 2010

CROWE et al. **The case study approach**. BMC Medical Research Methodology. BioMed Central Ltd. 2011

DESLANDES et al. **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 21^a ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 80 p.

FREEMAN et al. **Stekaholder Theory**: The State of the Art. 1 ed. New York: Cambridge University Press. 1984

FREEMAN, R.E; PHILLIP, R; WICKS, A.C. **What Stakeholder Theory is Not**. Business Ethics Quarterly. New York. Vol 13, No. 4. P 479-502

FRIEDMAN, A.L; MILES, S. **Stakeholders**: Theory and Practice. England: Oxford University Press. 2006

FUNDO PATRIMONIAL AMIGOS DA POLI. **Carta de Fundação**: Diretoria 2016-2018. São Paulo. 2016

GALBRAITH, J. R. **Matrix Organizations Designs**: How to combine functional and project forms. Business Horizons. Vol 14, Issue 1. P 29-40. 1971

GARIS, J; REARDON, R. C; LENZ, J. G. **Current Status and Future Development of Career Centers in the United States.** Asian Journal of Counselling. Flórida. Vol 19. P 5-26. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 199 p.

GURRÍA, A. **OECD Corporate Governance Factbook.** OECD. 2017

IANDOLI, R. **O que são endowments e por que são raros nas universidades brasileiras.** Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/08/22/O-que-s%C3%A3o-endowments-e-por-que-s%C3%A3o-raros-nas-universidades-brasileiras>> Acesso em: 27 Setembro. 2018

INDEPENDENT EVALUATION GROUP. **Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs:** Indicative Principles and Standards. Washington, D.C: World Bank. 2007. 114 p.

INSPER. **Indicadores Núcleo de Carreira.** Disponível em:<<https://www.insper.edu.br/carreiras/sobre-o-nucleo-de-carreiras/indicadores>> Acesso em: 15 Maio. 2018

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 135 p.

LEITE, R.C. **Governança 2.0:** Como Tornar uma Organização Eficiente. 1 ed. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. 187 p.

LEITE, M. A. S. **O Terceiro Setor e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.** Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. 2003

MAKELA et al. **The Value of Using Career Services:** A Comparison of Users and Non-Users. University of Illinois at Urbana-Champaign. United States. 2014

MELLO, F. S. H. **The Definitive Guide to OKRs.** Qulture.Rocks, Inc. Brasil. 2016

MINTZBERG, H. **Structures in Fives:** Designing Effective Organizations. New York: Prentice Hall International, 1993. 312 p.

MITCHELL et al. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Silence:** Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review. Pittsburgh. Vol. 22, No. 4. P. 853-886

NATIONAL ASSOCIATION OF COLLEGES AND EMPLOYERS (NACE). **2016-2017 Career Services Benchmark Report for Colleges and Universities:** Executive Summary. Pensilvânia. Abril 2017.

NOCTUART. **Manual de Identidade Visual.** São Paulo. 2018

RAUT, S. **Corporate Governance:** Concept and Issues. Institute of Directors. India. 2014

REINKLOU, M; ROSÉN, J. **Motivating and retaining volunteers in non-profit organizations:** A qualitative study within the field of management, striving for improvements. Umea School of Business and Economics, 2013. 83 p.

ROWLEY, T. **Moving beyond dyadic ties:** a network theory of stakeholder influences. The Academy of Management Review. Toronto. Vol. 22, No. 4. P. 887- 910

SONNENFELD, J. A. **What Makes Great Boards Great.** Harvard Business Review. September 2002 Issue.

WODKTE, C. **Introduction to OKRs.** 1 ed. California: O'Reilly Media Inc, 2016. 37 p.

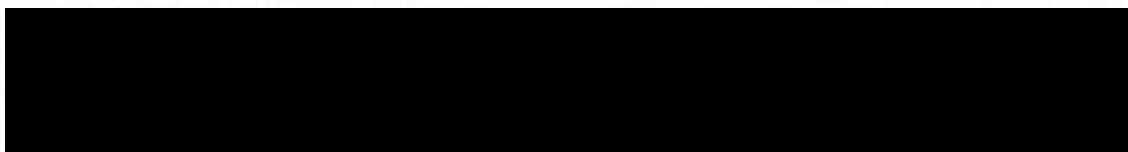
YIN, K. R. **Case Study Research:** Design and Methods. 4 ed. California: SAGE Publications, 2009. 219 p.

ANEXO A – TRECHO DO CONTRATO DE PARCERIA ENTRE O AMIGOS DA POLI E UM PROFESSOR DA POLI

TERMO DE PARCERIA CENTRO DECARREIRA DA POLI

ASSOCIAÇÃO FUNDO PATRIMONIAL AMIGOS DA POLI, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 14.968.751/0001-00, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Casa do Ator, nº 919, salas Flex Room 3 e 4, Vila Olímpia, CEP 04546-003, neste ato representada na forma prevista em seu Estatuto Social, doravante designada simplesmente AMIGOS DA POLI;

e



Considerando que:

- (i) a AMIGOS DA POLI é uma associação civil sem fins lucrativos que tem, dentre os seus objetivos sociais, desenvolver o potencial dos alunos da Escola Politécnica da USP, complementando a excelência de sua formação;
- (ii) a AMIGOS DA POLI, por meio de seu Conselho Deliberativo, definiu que seria importante e estratégico promover o desenvolvimento de alunos da Escola Politécnica da USP, visando a sua transição para o mercado de trabalho;
- (iii) o PARCEIRO concebeu as linhas mestras do Programa de Carreira de Poli e do Programa Trilhas de Desenvolvimento ("PROGRAMAS"), que têm por objetivo apoiar alunos da Escola Politécnica no ingresso e sucesso no mercado de trabalho;
- (iv) os Programas guardam total compatibilidade com a missão da AMIGOS DA POLI, motivo pelo qual esta entidade tem interesse em contribuir para o seu aperfeiçoamento e execução;
- (v) para o desenvolvimento dos Programas em conjunto a AMIGOS DA POLI e o PARCEIRO criaram o CENTRO DE CARREIRA DA POLI ("CENTRO");

Resolvem AMIGOS DA POLI e PARCEIRO, em conjunto aqui denominados PARCEIROS, celebrar o presente Termo de Parceria, que se regerá pelas disposições legais aplicáveis e pelas cláusulas e condições que seguem

CLÁUSULA 1ª – OBJETO

O presente Termo de Parceria tem por objeto a mútua cooperação entre as Parceiras para a implantação, desenvolvimento e manutenção do Centro de Carreira da Poli ("CENTRO"), que engloba o Programa de Carreira da Poli e o Programa Trilhas em Desenvolvimento ("PROGRAMAS"), com o objetivo de apoiar alunos da Escola Politécnica

ANEXO B – MATRIZ RACI DO CENTRO DE CARREIRA COM O AMIGOS DA POLI E A POLI-USP

		Projeto "Centro de Carreira"								
		Captação e Financeiro	Produto	Operações	Coordenação	Gerente Executiva	Diretoria Relac. com a Poli	Presidente ou Vice	Sponsor na EPUSP	Diretoria EPUSP
Institucional		Acompanhar KPIs		R				A	—	
		Elaborar Relatório Mensal		R			—	—	R	
		Apresentar status na Poli		R						
Financeiro		Realizar planej. Anual	R	—	—	A		A	A	
		Despesas até R\$1.000			R					
		Despesas acima R\$1.000		R						
		Controle despesas		—	R					
		Report Orçado vs. Realizado		—	R					
Captação		Definir propostas	R		A			A	—	
e Financeiro		Captação junto a empresas	R	—	—			—		
		Elaborar contratos	—		R					
		Acompanhar contratos	R							
Produto		Criar novo produto		R		A		A	A	A
		Detalhar ementa		R						
		Contratar parceiros		R		A				
		Contratar fornecedores			R					
Mentoria		Desenvolver programa		R						
		Contratar parceiros		R		A				
		Contratar fornecedores			R					
Processos		Definir diretrizes		R	—	A		A		
Seleitivos		Contratar parceiros		R	—	A		A		
		Executar processos seletivos		—	R					
		Contratar fornecedores			R					
Comunicação		Elaborar conteúdo dos Sites		R	—					
		Desenvolver Sites		R						
		Elaborar materiais gráficos		R		A				
		Contratação de serviços		R		A				
		Realizar divulgações		R						
		Administrar Facebook		R						
Implementação		Reservar infra			R			R		
		Executar TD			R	—		R		
		Executra PC			R	—		R		

ANEXO C – EXEMPLO DO MODELO ANTIGO DO RELATÓRIO MENSAL DE GESTÃO

Relatório Centro de Carreira – Abr/18 amigosdapolí

	Dez/2017 (ref.)	Mar/2018	Abr/2018
 Impactar 60 alunos no 1º semestre nas trilhas	N/A	35	35
 Alcançar 500 inscrições para o PC 2018	305	-	128
 Impactar 60 alunos no 2º semestre com PC 2018	35	-	-
 Captar 15 empresas parceiras para o Centro de Carreira	8	7	10

Principais Ações Realizadas

- Treinamentos para mercado financeiro e consultoria: Nos dias 11 e 18/04, os 35 alunos da Trilha de Desenvolvimento "Processo Seletivo" fizeram treinamentos com o Poli Finance e Poli Consulting.
- Simulação de processo seletivo realizada na sede do Nubank: No dia 26/04, os 35 alunos da Trilha de Desenvolvimento "Processo Seletivo" fizeram uma simulação de processo seletivo na sede da Nubank.

Captação

- Fechadas: [REDACTED]
- Em negociação: [REDACTED]
- Negadas: [REDACTED]

Produtos

- Trilha de Desenvolvimento "Autocon. & Planejamento de Carreira" (29/05 a 19/06): Parceria fechada com a Nexo HW para autoconhecimento e em negociação com Guia Bolso para finanças pessoais.
- Programa de Carreira (06/08 a 21/11): Parceria de conteúdo fechada com BTC e Idea9.
- Programa de Mentoría para Programa de Carreira: Indicação de mentores e análise dos CVs até 13/05.

Operações

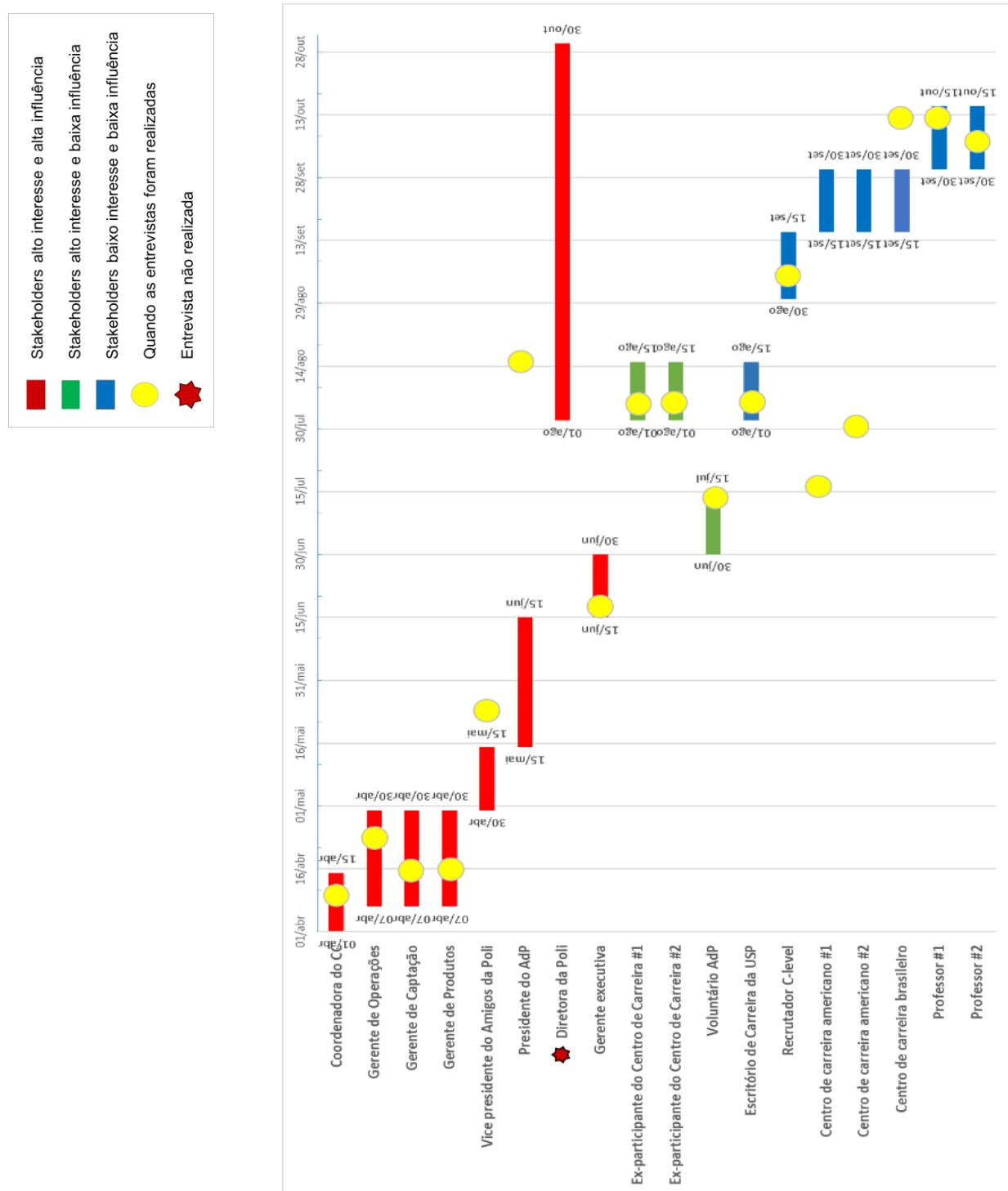
- Inicio das inscrições do Programa de Carreira 2018: No dia 26/04, as inscrições foram abertas. O dia 02/05 se encerrou com 128 inscritos para o programa. As inscrições ficam abertas até dia 13/05.
- Acompanhamento das inscrições: Foi definido o acompanhamento dos % de diversidade (gênero, raça e socioeconômico) para monitorar o alcance das divulgações.

Inscrições PC2018	Poli (ref. 2017)	Parcial 02/05
Gênero Feminino	[REDACTED]	[REDACTED]
Raça PPI	[REDACTED]	[REDACTED]
Socioecon. (CDE)	[REDACTED]	[REDACTED]

TOP 3 Despesas Realizadas

Despesa	Data	Valor total
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

APÊNDICE A – DIAGRAMA GANTT DOS STAKEHOLDERS ENTREVISTADOS



APÊNDICE B – REGISTRO DE ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA UNIVERSIDADE DA FLÓRIDA

Representante - University of Florida

Structure

- ↳ 4 different areas (administ / fiscal) / mktg / facilities)
- ↳ external → industry, career engagement ("embedded liaison")
- ↳ 33 student volunteers
- ↳ 20 FTE (full-time employees)
- ↳ part of student affairs

Governance

- ↳ Director
- ↳ 2 Boards → "Career center Board" (faculty + student) → feedback
 - "Employer Board" (mix of industry, company representatives)

History

- ↳ started as a one person operation, "placement office"
- ↳ help war veterans find jobs
- ↳ career resource center
- ↳ career counselling
- ↳ career coaching model

Challenges

- ↳ large volume of students and teacher + employers
- ↳ get the attention of students
- ↳ geographic location in Florida
- ↳ working w/ faculty and staff

* recommended checking NACE

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM EX-PARTICIPANTE DO CENTRO DE CARREIRA E EX-MEMBRO DA DIRETORIA DO AMIGOS DA POLI

Entrevista com ex-participante do Centro de Carreira e ex-membro da diretoria do Amigos da Poli

Histórico do Centro de Carreira:

→ considera que veio em 2016 quando a missão do AdP era muito ampla
(contribuir com a sociedade vs. melhorar formação do engenheiro)

→ contataram empresa chamada Fólica para fazer um branding
- missão agora se tornou "desenvolver o aluno".

→ conselheiros levantavam a pergunta: "desenvolver o aluno = desenvolver ele p/ o mercado de trabalho?"

→ no dia 31/3/2016, o entrevistado apresentou ao conselho a proposta
- como pensar na educação
- Milani conseguiu a pensar no que seria o CC → primeiro fazer o PC
que serviria de piloto

PC17

→ definiram de como nova conta do AdP mas que só receberia recursos p/ o PC e novas doações

→ elaboração do contrato de doações

→ exigiu de ~8 $D=O \cdot D$

* no final do PC17 surgiu a questão = como vamos crescer?

- 1) aumentar o programa
- 2) com o feedback de que não daria p/ aprofundar, nasceram as filhas
- 3) portal CC

→ Peter fez a besta p/ ~~C-C~~ → assumiu primeiramente o C-C e depois a diretoria de relacionamento com a Poli

Período de transição

- decisões importantes tomadas via WhatsApp
→ acerto na criação de gerências p/ decisões serem tomadas por comitês e
mais pessoas terem alcance de aprovação (discussões e deliberações internas)

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO ESCRITÓRIO DE CARREIRAS DA USP

Conversa com Representante do Escritório de Correios da UFP

- Esentador de corrente da USP = ECAR
 - posicionamento na USP:



- estrutura do ECAP:
 - ↳ 35 voluntários
 - ↳ alunos da FIA
 - ↳ FIA
 - ↳ branco de pesquisa
 - ↳ existe há 3 anos
 - ↳ também opera com 1 funcionários
 - projetos → atividades individuais } treinamento somente com alunos
 → atividades coletivas } de graduação

- | | |
|--|---|
| <p><u>Atividades coletivas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- oficinas de 8 horas- palestras | <p><u>Atividades individuais</u></p> <ul style="list-style-type: none">- coaching com alunos de graduação- tirar dúvidas de alunos |
|--|---|

 - fim do ano → divulgação do relatório de festão
 - possuir autonomia completa dentro da relação com reitor de confiança
 - poder de divulgação muito bom,
 - * ativa em outros campi da USP (interior)