

APRENDIZADOS ENTRE CICLOS: LIDERANÇA E AMADURECIMENTO ORGANIZACIONAL EM UM TIME ENACTUS

Theo Pereira Ribeiro Vasconcelos
Gustavo Henrique Maia dos Santos
Anna Luiza Pereira Abelha
Laís Gomes Natálio
Mariane Borim
Luiz Eugênio Veneziani Pasin

Resumo

Este relato de experiência analisa a trajetória do time Enactus UNIFEI Itajubá entre os ciclos de 2022 a 2026, destacando transformações organizacionais, desafios de liderança e processos de amadurecimento organizacional. Inicialmente marcado por forte cultura de empatia, acolhimento e compromisso social, o time enfrentava limitações estratégicas, baixa diversificação de projetos e dificuldades de engajamento. Ao longo dos ciclos, foram implementadas mudanças estruturais, como a criação de comissões, da área de qualidade, da projetização e da Diretoria de Projetos, além da ampliação da participação em editais e do fortalecimento de parcerias. Esses movimentos contribuíram para conquistas relevantes na Rede Enactus, profissionalização da equipe e maior integração entre áreas e projetos. A análise evidencia que cada ciclo responde às dores do anterior, revelando as relações entre pertencimento, crescimento, profissionalização e sustentabilidade da liderança no contexto do empreendedorismo social dentro de times Enactus.

Palavras-chave: empreendedorismo social; empreendedor; inovação; políticas públicas.

Abstract

This experience report analyzes the trajectory of the Enactus UNIFEI Itajubá team between the 2022 and 2026 cycles, highlighting organizational transformations, leadership challenges, and organizational maturation processes. Initially marked by a strong culture of empathy, acceptance, and social commitment, the team faced strategic limitations, low project

diversification, and engagement difficulties. Throughout the cycles, structural changes were implemented, such as the creation of committees, the quality area, projectization, and the Projects Directorate, in addition to increased participation in calls for proposals and the strengthening of partnerships. These movements contributed to significant achievements in the Enactus Network, professionalization of the team, and greater integration between areas and projects. The analysis shows that each cycle responds to the challenges of the previous one, revealing the relationships between belonging, growth, professionalization, and leadership sustainability in the context of social entrepreneurship within Enactus teams.

Palavras-chave: social entrepreneurship; entrepreneur; innovation; public policies.

INTRODUÇÃO

Compreender como um time Enactus se relaciona e desenvolve seu processo de tomada de decisão é extremamente importante para identificar as causas que levam a realidade atual da equipe e como isso se estrutura em sua cultura organizacional.

Ao aprimorar essa consciência interna e estimular a autorreflexão do contexto dos últimos três ciclos do time Enactus UNIFEI Itajubá, observa-se um padrão comportamental enraizado na tomada de decisão do time: o embasamento de problemas e conquistas de ciclos anteriores, ou seja, a liderança justifica suas ações conforme experiências de períodos passados, baseando-se nos erros e acertos deles. Como consequência, forma-se uma relação de interdependência na construção do time, evidenciando uma cultura organizacional marcada por um relacionamento inspiracional e conselheiro, principalmente, por parte de todas as lideranças já presentes no time.

REFERENCIAL TEÓRICO

> "*Cultura organizacional representa um padrão de pressupostos compartilhados que o grupo aprende ao resolver seus problemas.*" (Schein, 2010)

Ao retomar a perspectiva organizacional do psicólogo suíço Schein (2010), é possível internalizar essa reflexão ao contexto do time Enactus UNIFEI Itajubá. Nesse sentido, os

métodos e ações estratégicas utilizados por lideranças de cada ciclo para a resolução de problemas são baseados em pressupostos compartilhados entre as transições de período e as experiências vivenciadas, o que reforça a existência de um processo contínuo de construção e reconstrução da cultura organizacional ao longo dos ciclos.

Conforme o autor, as lideranças devem ser empreendedoras e as principais arquitetas da cultura do grupo, sendo responsáveis por guiar mudanças quando a estrutura deixa de funcionar da forma esperada, especialmente em contextos de crescimento e aumento da complexidade organizacional, como observado nos ciclos analisados. Esse comportamento pode ser associado à liderança transformacional, caracterizada pela inspiração, construção de propósito coletivo e fortalecimento do engajamento dos membros, segundo Bass (1985), aspectos evidenciados, sobretudo, nos momentos de maior coesão e pertencimento do time.

Desse modo, o comportamento da equipe se molda conforme a cultura organizacional, a qual se baseia nos aprendizados e inspirações de lideranças e times anteriores, fortalecendo a formação de um fio condutor de desenvolvimento ao longo da história do projeto, no qual cada ciclo incorpora e ressignifica práticas do anterior. Esse padrão também pode ser interpretado à luz da teoria da aprendizagem organizacional, proposta por Argyris e Schön (1978), na qual as organizações aprendem a partir da reflexão sobre suas ações, ajustando comportamentos com base em erros e acertos de ciclos anteriores, o que se evidencia na adoção de novas estruturas, processos e estratégias ao longo do tempo.

Além disso, Schein (2010) também aborda o crescimento das organizações e a necessidade de reflexão sobre a cultura quando essa mudança ocorre. Tal aspecto pode ser observado na ânsia do time por evolução frente às novas necessidades durante a transição dos ciclos analisados, especialmente diante da ampliação do número de membros, da diversificação de projetos e do aumento das demandas externas. O autor também destaca a necessidade de manter o equilíbrio entre os conceitos de integração interna — referente, neste contexto, ao cultivo da confiança, da boa convivência e dos valores internos — e de adaptação externa — que corresponde às metas, aos objetivos e ao acompanhamento dos resultados.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

PERSPECTIVA LIDERANÇA CICLO 22/23 e 23/24

No início do ciclo 2022/2023, o time Enactus UNIFEI Itajubá já apresentava uma cultura organizacional forte, marcada por relações pautadas na empatia entre os membros e na atuação junto à comunidade. Esse traço contribuiu para a consolidação de um ambiente acolhedor, com senso de pertencimento e compromisso social. Entretanto, apesar dessa base cultural sólida, o time enfrentava dificuldades para manter a motivação dos membros, especialmente diante de limitações estruturais e da concentração das atividades em um único projeto ativo.

Nesse período, o time concluiu um projeto no fim do último ciclo, contava apenas com um projeto em andamento, enquanto as tentativas de prospecção e desenvolvimento de novas iniciativas não obtinham êxito, o que evidenciava limitações na expansão das ações e na ocupação de espaços mais amplos dentro da Rede Enactus. Além desses desafios, o contexto pós-pandemia agravou as dificuldades de aproximação e contato com a comunidade, tornando mais complexa a execução das ações de campo e o fortalecimento dos vínculos necessários ao desenvolvimento dos projetos. Ainda assim, o time iniciou movimentos importantes de estruturação interna que se mostrariam fundamentais para os ciclos seguintes.

Entre os principais avanços desse período, destaca-se a criação da lógica das comissões, em 2022, para ampliar a participação dos membros e promover maior organização interna. Em 2023, foi instituída a área de qualidade, representando um passo importante no processo de profissionalização do time e no aprimoramento do acompanhamento das entregas e processos. Paralelamente, entre 2022 e 2024, o time ampliou sua participação em editais promovidos pela Rede, movimento que contribuiu para o aumento da visibilidade institucional, para o amadurecimento estratégico da equipe e para a construção de uma postura mais ativa diante das oportunidades externas.

Ao final do ciclo 2023/2024, esses esforços passaram a se refletir de forma mais evidente nos resultados alcançados. O time conquistou o prêmio de semifinalista do ENEB na liga principal, recebeu reconhecimento por possuir o principal projeto vinculado ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6 (ODS 6) e figurou entre os cinco finalistas do Prêmio Inovação Social da Amanco Wavin, evidenciando o fortalecimento progressivo de sua atuação e o reconhecimento externo de suas iniciativas.

PERSPECTIVA LIDERANÇA CICLO 24/25

Durante o ciclo anterior, o time Enactus UNIFEI passou por um período de transformação organizacional e de fortalecimento. O ciclo iniciou logo após a participação no Encontro Nacional Enactus Brasil (ENEB), no qual o time alcançou a semifinal da competição apresentando apenas um projeto ativo, o Ycatu. Esse resultado foi relevante no contexto da Rede Enactus, em que é comum que equipes com melhor desempenho contem com mais de um projeto em desenvolvimento. Após o evento, o time demonstrou alto nível de engajamento e o desejo de ampliar o impacto social gerado.

Com o reconhecimento alcançado, surgiram novas responsabilidades e demandas. A área responsável pelo projeto Ycatu passou a enfrentar uma sobrecarga significativa de atividades, agravada pelo modelo organizacional adotado naquele momento. A estrutura do time funcionava de modo que o projeto era tratado como uma área dentro da organização, sem a integração direta das demais áreas nas atividades relacionadas ao projeto. Além disso, durante o ciclo o time contava com aproximadamente 40 membros. Apesar do crescimento, a distribuição desigual de demanda dificultava a manutenção do engajamento coletivo e concentrava sobrecarga em parte da equipe.

Como resposta a esse desafio, foi implementado um processo de “projetização” do time, no qual as diferentes áreas passaram a atuar diretamente dentro dos projetos. Essa mudança contribuiu para melhor distribuição das responsabilidades, maior colaboração entre os membros e fortalecimento do senso de pertencimento. Em paralelo, o time passou a operar com menor número de integrantes, pela redução de vagas nos processos seletivos, buscando distribuir as demandas de forma mais equilibrada entre os membros já ativos.

Ao longo do ciclo, também foram alcançados marcos importantes, como a criação de um segundo projeto ativo, o ReNutrir, representando a primeira vez que a Enactus UNIFEI conduziu dois projetos simultaneamente. Também foram estabelecidas parcerias estratégicas, como com a Secretaria Municipal de Agricultura de Itajubá juntamente com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, e realizada a validação da tecnologia utilizada no projeto Ycatu, a biofossa, por meio de análises de qualidade da água. Além disso, foram padronizados processos essenciais, com a elaboração de manuais de instalação, manutenção e relatórios técnicos, fundamentais para a futura replicação da tecnologia.

O time também ampliou sua participação em oportunidades da Rede Enactus, submetendo propostas a mais de dez editais, o que contribuiu para aumentar sua visibilidade para parceiros, como empresas e outros times. Outro desafio relevante foi viabilizar a participação no ENEB realizado em Belém do Pará, mesmo diante de limitações financeiras. A mobilização para captação de recursos fortaleceu a relação do time com lideranças da universidade, ampliando seu reconhecimento institucional.

Como impacto para o ciclo seguinte, observam-se maior engajamento dos membros nas atividades, fortalecimento da cultura e maior profissionalização da equipe. Além disso, a padronização de processos e a validação da tecnologia criaram bases importantes para o desenvolvimento do projeto e para a prospecção de novas parcerias.

PERSPECTIVA LIDERANÇA CICLO 25/26

Neste ciclo, o time enfrentou um cenário inicial de reestruturação das áreas internas devido à troca de lideranças do ciclo e à falta de líderes. A superação dessas lacunas foi possível por meio de um esforço coletivo para restabelecer processos e metodologias, como a retomada de planejamentos táticos operacionais baseados em metas SMART, publicados pela primeira vez no artigo de George T. Doran intitulado *"There's a S.M.A.R.T. way to write management' s goals and objectives"* em 1981, que elevou a eficiência da cadeia de ações tomadas pelo time. Além disso, foi criada a Diretoria de Projetos, em resposta à complexidade da Trilha Empreendedora e ao aumento das demandas de acompanhamento de editais da rede e externos. Enquanto os projetos mantêm o foco na execução e no viés operacional, a nova diretoria atua estrategicamente, exercendo funções de organização, monitoramento e otimização das iniciativas. Como impacto, o cargo contribuiu para reduzir a sobrecarga da equipe, aprimorar o acompanhamento das ações e fortalecer o alinhamento entre planejamento, execução e avaliação dos projetos.

A operação foi fortalecida por um processo seletivo estratégico no meio do ano, garantindo a sustentabilidade dos projetos e a manutenção dos membros ativos. Entre os pontos altos, destacam-se a melhoria das relações institucionais com a universidade e parceiros, a participação em finais de editais da Rede e o protagonismo regional ao sediar a oitava edição do evento TREM (Treinamento Regional das Enactus Mineiras). Mesmo com

contratempos externos, como a impossibilidade climática de realizar um Bazar, principal evento de arrecadação de fundos, o time conseguiu otimizar a estrutura logística interna para futuras edições. Além disso, foi obtido o reconhecimento individual de membros em programas como Jovens Talentos e Universidade Enactus, da Rede Enactus Brasil.

Atualmente, embora o fluxo de trabalho apresente alta integração entre áreas e os modelos de negócios dos projetos ainda estejam em desenvolvimento, o time lida com novos desafios de retenção e com a necessidade de formar sucessores para as lideranças. O aumento no volume de reuniões, apesar de exigir maior investimento de tempo, fortaleceu a visão sistêmica do time, permitindo que as áreas gerais e os projetos fluíssem em um trabalho interligado e coerente, consolidando base sólida para a conclusão dos objetivos e o encerramento do ciclo.

ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA

Os ciclos de um time Enactus se relacionam entre si, moldando a forma como as lideranças de cada período atuam. Nesse sentido, a maioria das estratégias utilizadas pelos diretores e gerentes ao longo dos anos é reflexo de suas experiências nos ciclos anteriores, muitas vezes como membros assessores.

Durante os ciclos de 2022/2023 e 2023/2024, o time Enactus UNIFEI Itajubá foi marcado por uma liderança guiada principalmente pela amizade, pelo propósito em comum e por um forte desejo de gerar impacto social. Havia entre os líderes e membros forte senso de pertencimento e acolhimento, o que refletia no entusiasmo, na vontade de mudança e na forma como as relações dentro do time eram construídas. A união e a confiança entre as pessoas eram parte central da experiência no time.

Mesmo com a crença no potencial transformador do empreendedorismo social e a vontade clara de crescer, o time e sua liderança lidavam com a falta de ferramentas e direcionamento estratégicos mais claros para transformar essa vontade em caminhos estruturados de ação. Essa perspectiva se tornava visível em iniciativas daquele ciclo. Havia um desejo genuíno de gerar impacto e implementar soluções que contribuíssem para a realidade da comunidade atendida. Em contrapartida, a implementação do projeto esbarrava em desafios práticos de viabilidade, como o alto custo da tecnologia utilizada. Portanto,

aquele ciclo era marcado por um time cheio de intenção e sensibilidade social, mas que ainda aprendia a estruturar estratégias que tornassem seus ideais sustentáveis a longo prazo.

Por outro lado, o ambiente acolhedor e o forte senso de pertencimento contribuíram para que o time crescesse significativamente em seu período seguinte. No ciclo 24/25, o time ultrapassou quarenta membros, tornando-se o maior de sua história. O crescimento e o reconhecimento obtido na Rede Enactus trouxeram novos desafios relacionados à organização interna, à distribuição de responsabilidades e à manutenção do engajamento.

O modelo organizacional inicialmente adotado, no qual o projeto funcionava como apenas uma área do time, mostrou limitações ao concentrar grande parte das demandas em poucos membros. A implementação da projetização surgiu como estratégia para promover maior integração entre as áreas, equilibrar a distribuição de tarefas e fortalecer o senso de pertencimento dos integrantes.

Conquistas como a criação de um segundo projeto ativo, a formalização de parcerias e a padronização de processos demonstram o amadurecimento organizacional do time. Assim, os desafios enfrentados ao longo do ciclo contribuíram para fortalecer sua estrutura e criar bases mais sólidas para o desenvolvimento dos projetos nos ciclos seguintes.

Esse processo de autorreflexão se tornou fundamental para o preparo e desenvolvimento da liderança do ciclo 25/26. Atualmente, observa-se um momento diferente na trajetória do time. O processo desafiador vivido pelo ciclo anterior levou à adoção de estratégias para melhorar o alinhamento interno e a clareza organizacional. Nesse contexto, o time priorizou uma estrutura com menos membros e maior nível de comprometimento coletivo, visando fortalecer a comunicação entre as áreas e projetos e consolidar uma presença mais estratégica na universidade. A participação em comissões tornou-se obrigatória e as oportunidades externas passaram a ser consideradas de forma mais sistemática.

Um dos objetivos centrais do time é se posicionar de forma mais clara como agente de empreendedorismo social na cidade. A partir desse novo momento, iniciaram-se novos desafios. O aumento das responsabilidades, das demandas externas e do nível de profissionalização das relações tem ocasionado, em diversos momentos, sobrecarga dos membros, especialmente das lideranças, e distanciamento em relação a elementos que marcaram ciclos anteriores, como a forte conexão afetiva entre os membros e a sensação de

propósito compartilhado. Como consequência, a responsabilidade de liderar tem sido vista como uma posição desgastante e inviável. Cabe agora à atual liderança desenvolver estratégias para enfrentar esse desafio e possibilitar mudança de comportamento no próximo ciclo.

CONCLUSÕES

A trajetória do time revela que cada ciclo responde, de formas diferentes, às dores e aprendizados do ciclo anterior. Cada gestão, ao lidar com os limites e habilidades herdados do período anterior, contribui para o desenvolvimento de novos comportamentos e perspectivas dentro do time. Portanto, os líderes de cada ciclo não são apenas responsáveis pelas decisões de seu período, mas também conselheiros e referências para o desenvolvimento contínuo de uma organização que se transforma ao longo dos anos, mantendo uma relação de interdependência e compromisso com o impacto social e com o desenvolvimento coletivo.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35–36, nov. 1981.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Uso de IA: Gemini 2.5 — Revisão de linguagem — 08/03/2026
Chat GPT 5.4 — Revisão de linguagem e redução de caracteres — 08/03/2026