

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Ígor Amílcar de Aguiar Zemor

**UM ESTUDO SOBRE A AIESEC EM PORTO ALEGRE:
ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR GERENCIADA POR
JOVENS VOLUNTÁRIOS**

Porto Alegre
Novembro 2016

ÍGOR AMÍLCAR DE AGUIAR ZEMOR

**UM ESTUDO SOBRE A AIESEC EM PORTO ALEGRE:
ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR GERENCIADA POR
JOVENS VOLUNTÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Takeyoshi Imasato

Porto Alegre
Novembro 2016

ÍGOR AMÍLCAR DE AGUIAR ZEMOR

**UM ESTUDO SOBRE A AIESEC EM PORTO ALEGRE:
ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR GERENCIADA POR
JOVENS VOLUNTÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Takeyoshi Imasato (EA/UFRGS)

Prof. Rafael Flores (EA/UFRGS)

Dedico este trabalho a meus pais, que sempre me apoiaram e, especialmente durante o período do meu Curso de Graduação, estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais – Fernando Schattschneider Zemor e Miriam Siqueira de Aguiar – por terem sido, durante toda a minha vida, fontes inesgotáveis de carinho, dedicação e inspiração. Por meio do exemplo deles entrei na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e com o seu apoio entrego a etapa final da minha Graduação.

Agradeço ao Prof. Takeyoshi Imasato, orientador deste trabalho, pelo conhecimento transmitido, pelos apontamentos, pela atenção e o esclarecimento de dúvidas durante a realização do trabalho.

Agradeço a AIESEC por ter entrado em minha vida, ampliado meus horizontes e permitido que eu vivesse experiências incrivelmente ricas que levarei em minhas memórias e coração para sempre.

Agradeço a Escola de Administração da UFRGS pela atenção despendida por todos que dela fazem parte, pela qualidade do ensino e, principalmente, pelo ambiente extremamente construtivo que é proporcionado aos alunos da Escola por meio de atividades e possibilidades que vão muito além da sala de aula.

Agradeço aos demais professores e aos meus amigos e colegas pelo apoio que tive durante o meu curso de graduação.

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a estrutura organizacional da entidade de jovens AIESEC, mais especificamente em sua sede na cidade de Porto Alegre. Através do mesmo, busca-se entender o atual contexto vivido pela entidade, analisando a estrutura organizacional do comitê local sob o ponto de vista das teorias apresentadas pelo autor Henry Mintzberg. Com isso, espera-se realizar análises dos mecanismos de coordenação predominantes, dos parâmetros de *design* e dos fatores situacionais associados à estrutura atual da organização. Por fim, o estudo pretende relacionar os objetivos e práticas da AIESEC com os conhecimentos obtidos no curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e possível evolução na relação entre os mesmos.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional; AIESEC; Organizações Jovens; Henry Mintzberg.

ABSTRACT

This paper presents a study on Organizational Structure within the youth organization AIESEC, more specifically at its headquarter in the city of Porto Alegre. Through this project, one aims to understand the current context experienced by the entity, analyzing the organizational structure of the Local Committee in the point of view of the theories presented by Henry Mintzberg. Thus, it is expected to perform the analysis of the predominant coordination mechanisms, design parameters and situational factors associated with the current structure of the organization. Finally, the paper seeks to relate the objectives and practices of AIESEC with the knowledge obtained in the Administration course of the Federal University of Rio Grande do Sul and possible evolutions in the relationship between them.

Keywords: Organizational Structure; AIESEC; Youth Organizations; Henry Mintzberg.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Partes básicas da organização.....	17
Figura 2 – Mecanismos de coordenação.....	19
Figura 3 – Organização Empreendedora	30
Figura 4 – Organização Máquina.....	31
Figura 5 – Organização Profissional.....	32
Figura 6 – Organização Diversificada.....	33
Figura 7 – Organização Inovadora.....	34
Figura 8 – Organização Missionária.....	35
Figura 9 – Pentágono de Forças e Formas.....	36
Figura 10 – Gráfico de cargos dos membros que responderam o questionário.....	41
Figura 11 – Gráfico de tempo na organização dos membros que responderam o questionário.....	42
Figura 12 – Organograma resumido da AIESEC Internacional.....	48
Figura 13 – Organograma resumido da AIESEC em Porto Alegre.....	49
Figura 14 - Gráfico dos resultados da questão 11 do questionário para membro.....	56
Figura 15 - Gráfico dos resultados da questão 01 do questionário para membro.....	57
Figura 16 - Gráfico dos resultados da questão 04 do questionário para membro.....	59
Figura 17 - Gráfico dos resultados da questão 03 do questionário para membro.....	60
Figura 18 - Gráfico dos resultados da questão 06 do questionário para membro.....	62
Figura 19 - Gráfico dos resultados da questão 02 do questionário para membro.....	66
Figura 20 - Gráfico dos resultados da questão 05 do questionário para membro.....	66
Figura 21 - Gráfico dos resultados da questão 12 do questionário para membro.....	71
Figura 23 - Gráfico dos resultados da questão 09 do questionário para membro.....	73
Figura 23 - Gráfico dos resultados da questão 15 do questionário para membro.....	74
Figura 24 - Gráfico dos resultados da questão 14 do questionário para membro.....	76
Figura 25 - Gráfico dos resultados da questão 10 do questionário para membro.....	77
Figura 26 – Gráfico dos resultados da questão 13 do questionário para membro.....	77
Figura 27 - Nível de predominância dos modelos de estrutura organizacional de Mintzberg na AIESEC em Porto Alegre.....	82
Figura 28 – Modelo de Desenvolvimento de Liderança da AIESEC.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Crescimento da AIESEC no Brasil.....	13
Quadro 2 – Principais características das configurações de organização.....	29
Quadro 3 - Modelo de Estrutura Organizacional predominante na AIESEC em Porto Alegre.....	80

LISTA DE SIGLAS

AI – AIESEC Internacional

AIESEC – do francês *Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales* (Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais)

BHAG – do inglês *Big, Hairy and Audacious Goal* (Grande, Cabeludo e Audacioso Objetivo)

BO – do inglês *Back Office* (Área de Apoio)

CL – Comitê Local

CSI – Conselho Superior Internacional

CSN – Conselho Superior Nacional

FO – do inglês *Front Office* (Área Operacional)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LC – do inglês *Local Committee* (Comitê Local)

LDM – do inglês *Leadership Development Model* (Modelo de Desenvolvimento de Liderança)

MC – do inglês *Member Committee* (Comitê Membro)

ONG – Organização Não-Governamental

PM – do inglês *Project Manager* (Gerente de Projeto)

TNA – Time Nacional de Auditoria

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

VP – do inglês *Vice President* (Vice Presidente)

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	11
2 JUSTIFICATIVA	13
3 REVISÃO TEÓRICA	15
3.1 OS PILARES DE UMA ORGANIZAÇÃO	15
3.1.1 As Partes Básicas da Organização	15
3.1.2 Os Mecanismos de Coordenação	17
3.2 OS PARÂMETROS DE <i>DESIGN</i>	20
3.2.1 Especialização do Trabalho	20
3.2.2 Formalização do Comportamento	21
3.2.3 Treinamento e Doutrinação	21
3.2.4 Agrupamento de Unidades	22
3.2.5 Tamanho da Unidade	22
3.2.6 Sistemas de Planejamento e Controle	23
3.2.7 Mecanismos de Conexão	23
3.2.8 Descentralização	24
3.3 OS FATORES SITUACIONAIS	25
3.3.1 Idade e Tamanho	25
3.3.2 Sistema Técnico	26
3.3.3 Ambiente	27
3.3.4 Poder	28
3.4 AS CONFIGURAÇÕES	29
3.4.1 Organização Empreendedora	30
3.4.2 Organização Máquina	30
3.4.3 Organização Profissional	32
3.4.4 Organização Diversificada	32
3.4.5 Organização Inovadora	33
3.4.6 Organização Missionária.....	35
3.4.7 Pentágono de Forças e Fraquezas.....	36
4 OBJETIVOS	38
4.1 OBJETIVO GERAL	38
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
5.1 ANÁLISE E COLETA DE DADOS	39

5.1.1 Entrevista I com a Diretoria da AIESEC em Porto Alegre	40
5.1.2 Entrevista II com <i>Alumni</i> da AIESEC em Porto Alegre	40
5.1.3 Questionário para Membros da AIESEC em Porto Alegre	40
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
6.1 ESTUDO DA AIESEC	42
6.2 PRODUTOS DA AIESEC	43
6.2.1 Intercâmbio Profissional em Empresas	44
6.2.2 Intercâmbio Profissional em Startups	44
6.2.3 Intercâmbio Voluntário em ONGs	44
6.3 AIESEC INTERNACIONAL	44
6.4 AIESEC NO BRASIL	45
6.5 AIESEC EM PORTO ALEGRE	47
6.6 AS SEIS PARTES BÁSICAS DA AIESEC EM PORTO ALEGRE	49
6.6.1 Cúpula Estratégica da AIESEC em Porto Alegre	50
6.6.2 Linha Intermediária da AIESEC em Porto Alegre	51
6.6.3 Núcleo Operacional da AIESEC em Porto Alegre	51
6.6.4 Tecnoestrutura da AIESEC em Porto Alegre	52
6.6.5 Equipe de Apoio da AIESEC em Porto Alegre	53
6.6.6 Ideologia da AIESEC em Porto Alegre	54
6.7 OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO NA AIESEC EM PORTO ALEGRE .	55
6.7.1 Ajuste Mútuo na AIESEC em Porto Alegre	55
6.7.2 Supervisão Direta na AIESEC em Porto Alegre	56
6.7.3 Padronização dos Processos de Trabalho na AIESEC em Porto Alegre	57
6.7.4 Padronização dos Resultados na AIESEC em Porto Alegre	59
6.7.5 Padronização das Habilidades na AIESEC em Porto Alegre	60
6.7.6 Padronização das Normas na AIESEC em Porto Alegre	61
6.8 OS PARÂMETROS DE <i>DESIGN</i> NA AIESEC EM PORTO ALEGRE	62
6.8.1 Especialização do Trabalho na AIESEC em Porto Alegre	62
6.8.2 Formalização do Comportamento na AIESEC em Porto Alegre	64
6.8.3 Treinamento e Doutrinação na AIESEC em Porto Alegre	65
6.8.4 Agrupamento de Unidades na AIESEC em Porto Alegre	68
6.8.5 Tamanho da Unidade na AIESEC em Porto Alegre	69
6.8.6 Sistema de Planejamento na AIESEC em Porto Alegre	70
6.8.7 Mecanismos de Conexão na AIESEC em Porto Alegre	72
6.8.8 Descentralização na AIESEC em Porto Alegre	74

6.9 AS PARTES BÁSICAS, MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E PARÂMETROS DE <i>DESIGN</i> MAIS PRESENTES NA AIESEC EM PORTO ALEGRE	78
6.10 MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA AIESEC EM PORTO ALEGRE	80
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
8 REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A	90
APÊNDICE B	92
APÊNDICE C	94
ANEXO A	98

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A AIESEC¹ é uma organização internacional sem fins lucrativos que visa, através do trabalho voluntário de jovens estudantes ou recém-formados de 18 a 30 anos, promover impacto positivo na sociedade. Isso se dá com o desenvolvimento de liderança, das potencialidades e competências desses jovens, que vivem as experiências proporcionadas pela organização a fim de se tornarem agentes de impacto positivo no ambiente a sua volta.

Para que esse desenvolvimento ocorra, os membros da organização têm acesso a diferentes oportunidades, como integrar ou liderar um time específico, gerindo pessoas e projetos, ou realizando intercâmbios sociais (voluntariado no exterior) e profissionais (estágio no exterior).

Será objeto de estudo desse trabalho, mais especificamente, a AIESEC em Porto Alegre, representação local da AIESEC no Brasil e da AIESEC Internacional. Hoje, contando com cerca de 3.000 membros em todo o país, divididos em 52 entidades locais, a AIESEC no Brasil é considerada uma organização de grande porte. O comitê local de Porto Alegre conta com cerca de 100 destes membros. Assim sendo, a AIESEC em Porto Alegre pode ser classificada como uma organização de médio porte, que, segundo critérios do IBGE², abrange organizações que possuam entre 100 e 499 colaboradores.

É consenso entre diversos autores da Ciência da Administração que a maneira como a estrutura de uma organização é desenhada irá exercer papel fundamental no atingimento de seus objetivos e na obtenção de resultados, já que a estrutura organizacional de uma entidade é o reflexo dos seus objetivos, estratégias, cultura, normas e do próprio estilo de gerenciar o negócio.

Em seu livro “Criando organizações eficazes”, Mintzberg (2003, p. 10) sustenta que:

“Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação

¹ AIESEC no Brasil - <http://www.aiesec.org.br/sobre/>

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - <http://www.ibge.gov.br/home/>.

da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza, e assim por diante”.

Segundo Galbraith e Nathanson (1979), para qualquer estratégia, o melhor desempenho vem daqueles que atingiram um ajuste entre estratégia e organização.

Mintzberg (1979), em seu livro “A estruturação das organizações”, analisa as estruturas básicas das organizações existentes e depois as combina, na expectativa de chegar a “tipos padrão”, os quais ele chama de “configurações”. Ainda, o autor apresenta outras dimensões que compõem estas configurações, como as formas de coordenar o trabalho entre os agentes de uma organização (mecanismos de coordenação), os elementos utilizados no planejamento das estruturas (parâmetros de design) e as influências internas e externas às organizações, que afetam o planejamento das mesmas (fatores situacionais ou de contingência).

Como descreve Mintzberg (2006, pg. 185):

“A ampliação de controle, os tipos de formalização e descentralização, os sistemas de planejamento e as estruturas de modelo não devem ser pegos e escolhidos independentemente, da mesma forma como escolhemos legumes no mercado. Ao contrário, esses e outros elementos do projeto organizacional devem ser configurados de forma lógica em agrupamentos internamente consistentes.”

A ideia central proposta pelo autor é de que nenhuma destas dimensões pode ser concebida independentemente, sem que se avalie o impacto que cada uma delas exerce na outra e na formação final da estrutura organizacional vigente. Visto isso, Mintzberg apresenta uma estrutura padrão que permite analisar a relação entre estratégia e organização.

Tendo em vista as definições expostas acima, o tema foco, a ser abordado no seguinte projeto, trata-se de identificar e analisar a atual estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre, bem como os parâmetros de *design*, mecanismos de coordenação e fatores situacionais inerentes a esta estrutura, de acordo com as teorias propostas pelo renomado autor Henry Mintzberg. Espera-se que este estudo nos auxilie a entender o contexto atual e realidade organizacional deste escritório e que sirva como instrumento de reflexão acerca da congruência entre objetivos estratégicos e estruturação da AIESEC em Porto Alegre.

2. JUSTIFICATIVA

A cada ano que passa, a AIESEC busca proporcionar experiências de liderança para um número maior de jovens e ser uma organização mais relevante para a sociedade que a cerca. O seu BHAG (*Big, Hairy and Audacious Goal*) como organização é “engajar e desenvolver todos os jovens do mundo”. Nos últimos cinco anos, a AIESEC no Brasil vem vivenciando, em nível nacional, o maior crescimento já visto em sua história. Nesse sentido, o escritório local da AIESEC em Porto Alegre também seguiu os padrões de crescimento da organização nos últimos anos. Com esta ambição e com o aumento de demanda externa em relação aos serviços da AIESEC, surgem também problemas estruturais que levam a organização à busca de uma estruturação correta, que alinhe seus objetivos estratégicos com as suas realidades interna e externa. O quadro I, abaixo, apresenta o crescimento da AIESEC no Brasil nos últimos anos em todos os seus produtos de intercâmbio.

Quadro 1 – Crescimento da AIESEC no Brasil.

Ano	Int. Voluntário ONGs	Int. Voluntário Estudantes	Int. Profissional Empresas	Int. Profissional Estudantes	Total
2009	107	59	116	199	481
2010	247	279	140	231	897
2011	559	808	166	288	1821
2012	1126	1352	168	384	3030
2013	1746	1431	244	370	3791
2014	2481	1732	306	402	4921
2015	3829	2320	385	485	7019

(fonte: elaborado pelo autor)

É esperado que através dos resultados obtidos por este estudo, possam-se entender quais são as principais dificuldades, problemas e falhas as quais uma organização sem fins lucrativos e totalmente gerenciada por jovens, como a AIESEC, possui na sua estrutura organizacional. Além disso, é pretendido que o trabalho seja publicado em sites e disponibilizado virtualmente na biblioteca da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, para que mais pessoas possam se apropriar deste conhecimento. Também serão apresentados os resultados da pesquisa para a diretoria da AIESEC em Porto Alegre, como forma de gerar reflexão sobre o modelo de estruturação atual e para a verificação da possibilidade de implementação das conclusões do autor no modelo de gestão utilizado pela organização.

Há poucos estudos brasileiros que relacionem as teorias de Henry Mintzberg com organizações do Terceiro Setor, e nenhum que faça esta relação com uma organização totalmente gerenciada por jovens voluntários, como a AIESEC. Nesse sentido, poderemos avaliar a aplicação de suas teorias em um ambiente sem fins lucrativos e, também, os benefícios de se aplicar conceitos da Administração em organizações gerenciadas por jovens.

Por fim, o presente trabalho poderá vir a ser útil para a gestão de outras organizações e movimentos que apresentam demandas e necessidades algumas vezes similares com as da AIESEC, como, por exemplo, as Organizações Não-Governamentais e Empresas Juniores. Nos próximos itens, são descritas as diretrizes da pesquisa deste trabalho.

3. REVISÃO TEÓRICA

Nos próximos subcapítulos são descritos os itens que, segundo Henry Mintzberg e sua obra “Criando Organizações Eficazes”, descrevem a estrutura de uma organização. No primeiro subcapítulo, apresentam-se os pilares de uma organização – as partes básicas e mecanismos de coordenação existentes. A seguir, no item 3.2, descrevem-se os parâmetros de *design* que influenciam uma organização qualquer. Depois disso, parte-se para a definição de fatores situacionais que também impactam a forma como os parâmetros de *design* funcionam. Por fim, o último item, 3.4, traz uma conexão de tudo o que foi visto até então – apresentando os tipos de configuração organizacional propostos por Mintzberg e como eles podem relacionar-se entre si, considerando o pentágono de forças e formas.

3.1 OS PILARES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo o pensamento de Mintzberg (2003), qualquer estrutura de organização deve sempre refletir a situação atual da mesma, como, por exemplo, a sua idade, o seu tamanho, o seu ambiente, o seu grau de descentralização e o seu grau de especialização. Porém, dentro destes vários parâmetros que tangem a estruturação de uma organização, existem dois os quais o autor considera essenciais (ou básicos) para que esta esteja minimamente desenvolvida e para que se possa iniciar a análise estrutural da mesma:

- a) as seis partes da organização – a divisão do trabalho em tarefas distintas;
- b) os seis mecanismos de coordenação – a maneira como as diferentes tarefas são coordenadas.

Nas próximas duas sessões, entenderemos estes dois pilares que são base de qualquer organização, para que posteriormente possamos analisar os demais parâmetros propostos por Mintzberg e chegar até as seis configurações padrão de organização.

3.1.1 As Partes Básicas da Organização

Sob o ponto de vista de Mintzberg (2006), para ter uma visão geral de sua estrutura, é importante entender como as tarefas são divididas dentro da organização e entendê-la como

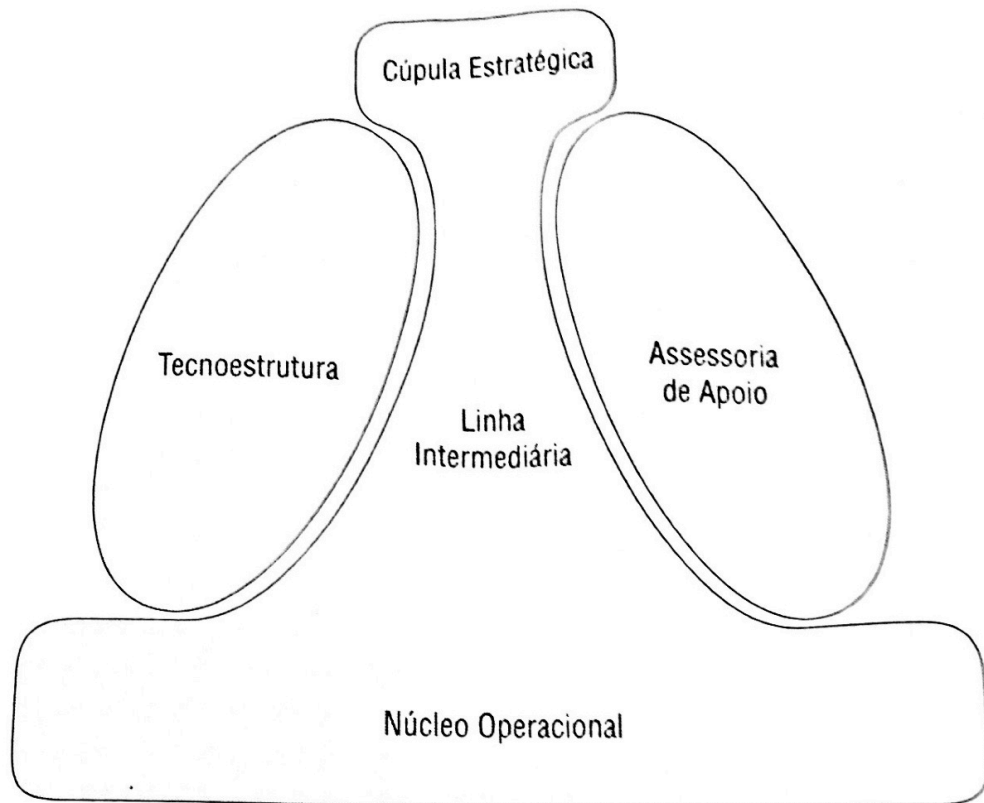
um conjunto de partes que se inter-relacionam. Dessa forma, o autor propõe a divisão em seis partes básicas: núcleo operacional, cúpula (ou ápice) estratégico, linha intermediária, tecnoestrutura, equipe de apoio e ideologia.

Abaixo, a caracterização de cada uma das partes essenciais segundo o pensamento de Mintzberg:

- a) Núcleo operacional: esta parte é formada pelos trabalhadores que fabricam o produto ou que prestam o serviço da organização. Em uma fábrica, por exemplo, seriam os operários que trabalham a matéria prima até que ela se torne o produto final. No caso de uma loja, seriam os atendentes que fornecem o serviço desejado pelo consumidor;
 - b) Cúpula estratégica: é onde acontece todo o gerenciamento da organização, onde estão os altos cargos, desde a Presidência até os cargos gerenciais mais estratégicos. São os responsáveis finais por garantir que a organização esteja sendo rentável e esteja atingindo todas as metas estabelecidas;
 - c) Linha intermediária: quando as organizações vão ficando mais velhas e aumentando suas estruturas, é necessária a implementação de cargos hierárquicos que estejam postados entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, garantindo a conexão entre os dois. Normalmente são chamados de supervisores e tem como atividade principal garantir que os recursos estão sendo utilizados de forma ótima em suas áreas, de modo que os operadores produzam mais;
 - d) Tecnoestrutura: a tecnoestrutura também surge quanto mais complexa a organização vai ficando. A diferença é que estes não estão postados na linha hierárquica principal da organização (cúpula-linha intermediária-núcleo operacional). São chamados de analistas, e trabalham avaliando e aplicando novos processos e padrões dentro da estrutura, bem como realizando tarefas de controle, mas não diretamente com os operadores, como é o caso da linha intermediária. Influencia indiretamente o núcleo operacional;
 - e) Equipe de apoio: é como se fosse um tipo de *staff* da organização, que exerce funções que não estão diretamente ligadas ao core business, mas que também têm sua importância no que tange ao suporte tanto dos demais funcionários como da organização como entidade. São exemplos de equipe de apoio o serviço de limpeza, restaurantes internos, relações públicas e serviços jurídicos. Assim como a tecnoestrutura, influencia indiretamente o núcleo operacional;
 - f) Ideologia: o que o autor chama de ideologia, pode ser definido como a cultura organizacional que envolve todos os colaboradores. Valores, crenças e tradições que moldam o comportamento de cada indivíduo que faz parte da organização e a maneira como estes agem.
-

A figura 1 ilustra as partes básicas de uma organização na visão de Mintzberg.

Figura 1 – Partes básicas da organização



(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 96)

3.1.2 Os Mecanismos de Coordenação

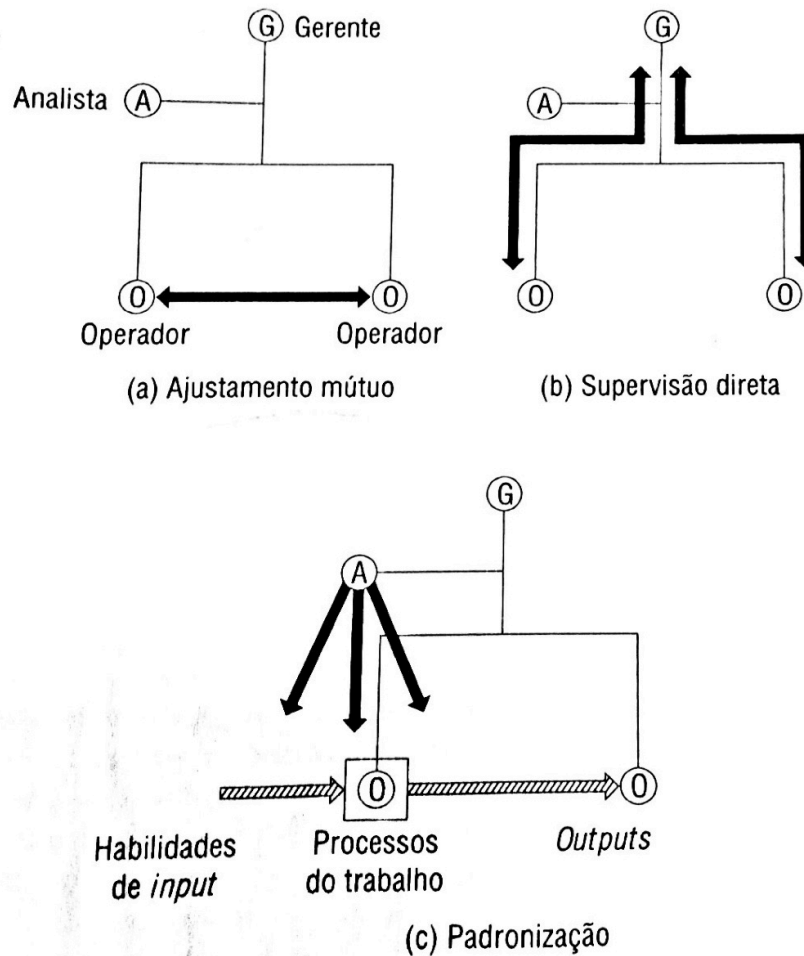
Para explicar como as diferentes tarefas que devem ser desempenhadas em uma organização podem se conectar para a conclusão de uma determinada atividade, Mintzberg (2006) propõe a classificação de seis mecanismos básicos de coordenação. São eles: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização de processos de trabalho, padronização de resultados, padronização de habilidades e padronização de normas.

Abaixo, a caracterização de cada um dos mecanismos de coordenação, segundo pensamento de Mintzberg:

- a) Ajuste mútuo: é o processo de coordenação informal do trabalho. Os operadores que realizam o trabalho se comunicam para realizar os ajustes necessários nas tarefas que compartilham. Este tipo de coordenação acontece usualmente em organizações menos complexas, com menos funcionários, mas também é o mecanismo averiguado em projetos super complexos, na maioria das vezes ligados a tecnologias inovadoras, onde os operadores não sabem exatamente quais são os próximos passos da atividade e precisam se comunicar diretamente para sobrepor os desafios;
- b) Supervisão direta: é o mecanismo onde uma pessoa é responsável final pelo o trabalho de mais pessoas. Surge quando os operadores já não mais conseguem ajustar-se entre si e necessitam de um superior (ou líder) que os instrua para que consigam conectar suas tarefas de maneira excelente. Normalmente acontece no momento em que há uma expansão do quadro de funcionários de determinada área, fazendo com que as interações tornem-se um pouco mais difíceis;
- c) Padronização de processos de trabalho: funciona por meio de direcionamentos e instruções padrão. Define procedimentos a serem seguidos pelos operadores de determinada função, para garantir que cada tarefa saia como esperado em um ambiente onde só a supervisão direta já não consegue mais garantir isto. Nesse caso, a tecnoestrutura entra em ação pela primeira vez, garantindo a processualização da produção ou da entrega do serviço por meio de manuais ou passo a passos, por exemplo.;
- d) Padronização de resultados: também ligado a tecnoestrutura, neste mecanismo de coordenação não é direcionado o como deve ser feito, mas sim o resultado esperado de determinada ação. Nesse caso o objetivo final da organização é o resultado a ser atingido. Por exemplo, diminuir o tempo de produção de determinado produto em 6 horas, ou aumentar em 20% a taxa de satisfação dos clientes com determinado serviço prestado;
- e) Padronização de habilidades: neste mecanismo, não é a tecnoestrutura que entra em ação para padronizar processos ou resultados, mas sim o próprio operador que já adentra a organização com as habilidades e conhecimentos esperados para a execução de suas tarefas. Nesse caso, entendendo os conhecimentos que seus outros colegas possuem, o operador já sabe o que esperar e como lidar com as situações do cotidiano da organização. Vale frisar que em grande parte das vezes o trabalhador é “padronizado” fora da organização, na universidade ou em cursos profissionalizantes, por exemplo;
- f) Padronização de normas: aqui existe a conexão com a ideologia. A cultura organizacional está tão enraizada entre os trabalhadores que estes se coordenam e trabalham juntos, de acordo com as crenças compartilhadas.

A figura 2, abaixo, ilustra os mecanismos de coordenação na visão de Mintzberg.

Figura 2 – Mecanismos de coordenação



(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 15)

Para entender a completa conexão destes seis mecanismos básicos de coordenação, nos serve muito bem o que descreve Mintzberg (2006, pg. 187):

“Na medida em que o trabalho organizacional se torna mais complicado, os meios de coordenação favoritos parecem mudar de ajuste mútuo (o mecanismo mais simples) para supervisão direta, depois para padronização, preferencialmente de processos de trabalho ou normas, ou então de resultados e habilidades, revertendo finalmente para ajuste mútuo.”

Por fim, não se pode esquecer que “[...]nenhuma organização pode se basear em um único mecanismo; geralmente todos podem ser encontrados em organizações razoavelmente desenvolvidas.” (MINTZBERG, 2006, pg. 187).

3.2 OS PARÂMETROS DE *DESIGN*

Após verificar e apresentar os dois pilares de uma organização, Mintzberg (2003 & 2006) sugere a existência de nove componentes que promovem o delineamento de uma estrutura organizacional, os quais ele chama de parâmetros de design. Estes parâmetros estão divididos em quatro grupos:

- a) Posição (especialização, formalização, treinamento e doutrinação) – ligados ao controle do trabalhador sobre as tarefas que realiza e a seu comportamento e conduta;
- b) Superestrutura (agrupamento e tamanho das unidades) – como o trabalho é dividido dentro da organização;
- c) Vínculos laterais (sistemas de planejamento e controle e mecanismos de conexão) – ligado a conexão, comunicação e integração da organização como um todo;
- d) Tomada de decisão (descentralização) – como se dá a aplicação de autoridade e a tomada de decisão em todos os níveis.

Nos próximos itens são apresentadas a caracterização de cada um dos parâmetros de *design*.

3.2.1 Especialização do Trabalho

Mintzberg (2003) define que este conceito está ligado ao controle que o trabalhador tem sobre uma tarefa (especialização) e ao número de tarefas dentro de uma atividade em si (amplitude). O autor também cita dois tipos de especialização: horizontal e vertical.

A especialização horizontal surge quando existem poucas tarefas e o operador aprofunda seu conhecimento neste número restrito de tarefas. Já a especialização vertical acontece quando o trabalhador exerce um maior número de tarefas, porém não tem tanto controle de conhecimento sobre as mesmas, sendo supervisionado por um indivíduo que exerce este controle.

Porém, o autor também demonstra que o operador pode aumentar a amplitude de tarefas exercidas no caso da especialização horizontal, ao passo que também pode aumentar o seu controle sobre a alta gama de tarefas que exerce, no caso da especialização vertical.

3.2.2 Formalização do Comportamento

Este parâmetro diz respeito a como os processos são padronizados por meio de instruções, regras e manuais, normalmente provenientes da tecnoestrutura. Mintzberg classifica as estruturas que adotam um nível razoável de padronização como burocráticas, e as que não adotam o preceito da padronização como orgânicas.

Segundo Mintzberg (2003, p. 41), “[...] as organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade, com a finalidade última de o predizer e controlar”.

3.2.3 Treinamento e Doutrinação

Mintzberg (2003, p. 46) apresenta os dois conceitos como: “[...] o treinamento refere-se ao processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho, ao passo que doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas”. Nesse sentido, trabalhos ditos profissionais exigem um maior nível de treinamento para que possam ser realizados. Aqui, há a íntima conexão entre treinamento e formalização, como formas de se padronizar (ou burocratizar) tarefas e pessoas.

No caso da doutrinação, trabalha-se com crenças, valores e ideologias na construção de uma cultura organizacional forte e enraizada em todos os operadores, de forma que estes sejam confiáveis na sua tomada de decisão. A doutrinação pode ser realizada de maneira informal, pelos grupos dentro da organização, ou por meio de eventos, como forma pensada pela cúpula estratégica.

3.2.4 Agrupamento de Unidades

Segundo Mintzberg (2006), o agrupamento de unidades surge como um fomento a coordenação, pois coloca diferentes tarefas abaixo de um responsável final, exigindo que estas sejam realizadas conjuntamente, compartilhando recursos.

Basicamente, o parâmetro de agrupamento de unidades faz referência a como são agrupadas as posições de trabalho, em forma de unidades, e, após isso, em como estas unidades se agrupam em unidades maiores. A maneira mais conhecida de se expressar isto é por meio do organograma.

Existem duas formas básicas de agrupamento, por função e por mercado. A primeira refere-se aos meios, apresentando o agrupamento dos diferentes processos pelos quais um produto ou serviço passam em funções. A segunda forma refere-se aos fins, e tem um agrupamento baseado em função dos diferentes mercados finais que se quer atingir.

Segundo Mintzberg (2006), para definir qual é o melhor modelo a se adotar, deve-se levar em conta as interdependências no fluxo do trabalho, entre processos e entre pessoas.

3.2.5 Tamanho da Unidade

Este parâmetro está ligado ao número de posições que deve haver dentro de uma unidade maior. Mintzberg (2006) coloca a conexão entre tamanho da unidade e padronização, no sentido de que quando há alta padronização, não há problema em a unidade ser grande, pois todos sabem o que fazer. Porém, se o nível de padronização (ou formalização) é baixo (coordenação por ajuste mútuo, por exemplo), estruturas menores podem ser mais eficientes e facilitar, por exemplo, a supervisão e controle por parte de um superior.

Ainda, segundo o autor, o núcleo operacional é o que apresenta as maiores unidades, visto que é a parte básica da organização onde a padronização, treinamento e formalização são, normalmente, mais presentes.

Por fim, fica claro que o tamanho de uma unidade está diretamente relacionado com o mecanismo de coordenação vigente.

3.2.6 Sistemas de Planejamento e Controle

Segundo Mintzberg (2003), os sistemas de planejamento e controle tem sua importância no que tange a padronização de resultados. Assim, define-se um resultado esperado em um espaço de tempo e controla-se se tal resultado foi alcançado ou não.

Estes sistemas podem ser divididos de duas maneiras, o planejamento de ação, que orienta especificamente os resultados de ações antes que estas sejam tomadas, e o controle de desempenho, que está ligado à monitoração dos resultados atingidos, após o fato ocorrido.

3.2.7 Mecanismos de Conexão

Os mecanismos de conexão são como uma série de elementos utilizados para encorajar a comunicação informal dentro de cada unidade e, também, entre elas.

Como Mintzberg (2003, p. 89) comenta, “[...] muitas vezes, nem a supervisão direta nem as outras três formas de padronização são suficientes para conseguir a coordenação que a organização precisa”. O autor ainda complementa que “[...] a organização deve, então, voltar para o ajustamento mútuo para conseguir a coordenação”.

Entre os elementos que podem ser utilizados para fomentar a coordenação via ajuste mútuo estão as forças-tarefa, comissões formadas por operadores de diferentes unidades para resolver determinada demanda e que depois é dissolvida. Além disso, a utilização da estrutura matricial também pode ser realizada, onde não importa mais de que unidade cada gerente ou operador é, mas sim o que este pode agregar a determinado projeto e onde todos são responsáveis finais pelo controle e execução da tarefa e pelas decisões.

3.2.8 Descentralização

Este último parâmetro de *design* está relacionado com o quanto o poder de decisão está difundido dentro da organização. Segundo Mintzberg (2006), quando o poder é concentrado em um ponto da organização, chama-se de estrutura centralizada. Pelo contrário, quando o poder está disperso por diferentes unidades e pessoas, chama-se estrutura descentralizada.

Mintzberg (2003, p. 102) trás a tona que “[...] a centralização é o meio mais cerrado de, nas organizações, se coordenar a tomada de decisão”. Além disso, Mintzberg (2003, p. 103) também cita três razões pelas quais uma organização deveria descentralizar o poder de tomada de decisão em sua estrutura. São elas:

- a) nem todas as decisões podem ser compreendidas em um centro, em uma única mente;
- b) nem todas as decisões podem ser compreendidas em um centro, em uma única mente;
- c) a descentralização permite à organização responder rapidamente às condições locais;
- d) a descentralização constitui-se em um estímulo para a motivação e participação.

Por fim, o autor apresenta três tipos de descentralizações básicas encontradas nas organizações. A primeira é a descentralização vertical, onde o poder de tomada de decisão é delegado de cima para baixo na hierarquia, dos altos gerentes para a linha intermediária. A segunda é a descentralização horizontal, quando a tomada de decisão é delegada para fora da linha gerencial (aos operadores do núcleo operacional, equipe de apoio e analistas). Ainda, temos a terceira forma de descentralização verificada, que é a chamada de seletiva, onde o poder de se tomar decisões não está em apenas um local da organização, mas permeia diferentes partes e unidades da mesma.

3.3 OS FATORES SITUACIONAIS

À luz de Mintzberg (2003) o ambiente complexo e dinâmico de uma organização torna difusa a utilização de planos variados; nesse sentido, foram identificados alguns conjuntos fatoriais que tem um papel contingencial na delimitação da seleção para o planejador. Tais fatores foram identificados pelo autor como “fatores situacionais”, ou seja, os estados ou condições que se vinculam à utilização de determinados parâmetros para delinear.

Os fatores situacionais de Mintzberg podem ser divididos em quatro grupos: idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder. O primeiro vincula-se ao papel que fatores naturais a uma organização, como a idade ou o tamanho, acabam por impactar no seu funcionamento interno. O sistema técnico discute o importante papel da tecnologia em uma organização. O ambiente se refere ao contexto em que a organização está inserida e quais as hostilidades e complexidades presentes nele. Por fim, o fator situacional “poder” que considera a influencia de relacionamentos internos que gerem uma organização.

3.3.1 Idade e Tamanho

O fator situacional que considera a idade e tamanho de uma organização como delimitável, abordado por Henry Mintzberg (2003), leva em conta que o amadurecimento natural de uma organização estimula a formalização e padronização de determinados comportamentos.

Para estudar melhor tal conceito, Mintzberg se apoia em cinco hipóteses:

- a) quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento, ou seja, a repetição de comportamentos e padrões acaba por moldar a formalização da empresa;
 - b) a estrutura reflete a época da criação do ramo industrial – baseada na teoria de Stinchcombe (1965), onde a criação de cada ramo afeta a sua base estrutural e organizacional;
 - c) quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura, tendo por consequência unidades mais especializadas e homogêneas de trabalho. Com o aumento das dimensões da organização, se faz necessário expandir os instrumentos de coordenação, como exemplo, a hierarquia direta;
 - d) quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades – tal fato ocorre com base no princípio que as unidades tornam-se mais especialistas visando facilitar o seu gerenciamento, ou seja, não apenas
-

expandindo o número de gerentes, mas normatizando e padronizando comportamentos dentro de cada unidade especializada;

- e) quanto maior for a organização, mais formalizado será seu comportamento, ao passo que os colaboradores tendem a replicar padrões vistos com frequência internamente.

3.3.2 Sistema Técnico

Se para Mintzberg fatores mais naturais como idade e tamanho tem grande importância no processo de delineamento organizacional, também o tem a tecnologia. O autor denomina o sistema técnico utilizado e as tecnologias vinculadas com o núcleo operacional de uma organização como essenciais para compreender a complexidade organizacional a ser delimitada.

Henry Mintzberg cunha três hipóteses básicas acerca das relações entre estrutura e sistema técnico. São elas:

- a) quanto mais regulador o sistema técnico, mais formalizado será o trabalho operacional e mais burocratizada a estrutura do núcleo operacional, ou seja, Mintzberg defende que a partir da divisão de tarefas simples e especializadas no sistema técnico, remove-se a liberdade de ações dos funcionários, tornando o trabalho mais normatizado e previsível;
 - b) quanto mais sofisticado o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional, maior e mais profissional será a assessoria de apoio, maior a descentralização seletiva, e maior a utilização de instrumentos de interligação. Na hipótese em questão, o autor defende que a escolha por utilizar um maquinário complexo, implica na admissão de uma assessoria especialista, que seja capaz de gerir, liderar e tomar decisões acerca do sistema técnico utilizado;
 - c) a automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativamente burocrática em uma orgânica, ou seja, a partir do câmbio de um sistema falho com operadores de pouca habilidade, e que por consequência possuem muitos conflitos interpessoais, por um novo sistema em que a automação não causa apenas a melhor regulação das atividades, mas também elimina possíveis conflitos internos. Dessa maneira, a automação no núcleo operacional alimenta todos os tipos de mudanças na estrutura administrativa, os quais a conduz para o estado de orgânica.
-

3.3.3 Ambiente

Todas as organizações se inserem em um meio ambiente externo, com suas especificidades e complexidades, que tornam tal elemento dinâmico e hostil. Além de praticar o estudo acerca dos fatores situacionais intrínsecos à uma organização, como é a idade, tamanho e sistema técnico, Mintzberg ressalta que é essencial estudar os fatores externos, que também possuem um papel delineador frente a estrutura organizacional.

Ao longo do estudo acerca do impacto que o meio pode causar, o autor formulou cinco hipóteses:

- a) quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica será sua estrutura, em outras palavras, as incertezas encontradas no ambiente externo definirão o grau de flexibilidade presente no modelo estrutural da organização, pois a falta de previsibilidade implica alta capacidade de auto-reajuste;
 - b) quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura, baseado no estudo onde a simplicidade gera a burocratização e padronização – ao passo que os ambientes complexos exigem profissionais mais preparados e autônomos, descentralizando a estrutura organizacional;
 - c) quanto mais diversificados forem os mercados da organização, maior a propensão para ela se dividir em unidades por mercado. Esta hipótese analisa não a complexidade de mercado e sim sua diversidade, onde a organização que é capaz de mapear distintamente diferentes mercados, possui uma pré-disposição a dividir-se em unidades especializadas, ou de alto nível, dando autonomia às suas unidades no processo decisório ali necessário;
 - d) a extrema hostilidade em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura, ou seja, frente à uma ameaça externa, a organização naturalmente se retrai e torna-se mais centralizada, pois um líder direto assume as decisões e emite respostas mais rápidas, conforme a necessidade. Contudo, essa estrutura deverá ser temporária, visto que muitas organizações inseridas em um ambiente complexo necessitam da descentralização estrutural;
 - e) disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações diferenciadas de trabalho. Este fenômeno é analisado com base nas diferentes demandas que cada setor possui, criando sub ambientes internos à organização e descentralizando seletivamente as demandas em cada constelação de trabalho.
-

3.3.4 Poder

É natural que muitas organizações não adotem a estrutura necessária frente às suas condições internas e imposições externas do ambiente. Henry Mintzberg (2003), responsabiliza os fatores de poder como elemento importante para o delineamento de uma estrutura, tais poderes podem ser caracterizados na presença de controles externos à organização, como também nas necessidades pessoais de seus membros – como o poder das normas sociais.

Em uma maior análise do fator situacional denominado poder, Mintzberg (2003), formula três principais hipóteses que descrevem suas observações a respeito. As hipóteses do autor são:

- a) quanto maior o controle externo sobre a organização, mais sua estrutura é centralizada e formalizada; tal controle externo pode ser exemplificado como governo, organização matriz, sindicatos ou até mesmo seu principal fornecedor. É analisado, portanto, que as organizações com maior número de dependência externa, tendem à concentrar os poderes para a tomada de decisão em sua mais alta hierarquia, além de basearem-se na normatização e burocratização, para um maior controle interno;
 - b) a necessidade de poder de seus membros tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas, ou seja, na busca constante de todos os funcionários por aumentar seu grau de poder, é natural que a cúpula estratégica da organização promova a maior centralização de tal poder. Nesse sentido, a fim de promover a centralização tanto no sentido vertical quanto horizontal, os gerentes de linha implementam um nível de centralização incomum a determinadas organizações, se comparado à sua idade, tamanho, sistema técnico e ambiente;
 - c) a moda favorece a estrutura do momento, algumas vezes mesmo quando inapropriada. O estudo de Stinchcombe (1965), identificou que uma série de empresas que buscavam a estruturação ideal encontravam na copia e réplica de tendências de mercado a substituição para a análise das características intrínsecas à ela (idade, porte, sistema técnico). Mintzberg (2003) analisa que a moda reflete novos avanços no delineamento organizacional e cumpre um importante papel na modernização de processos. Contudo, desconsiderar a estrutura já existente na organização e o ambiente em que está inserida expande o risco de torná-la obsoleta.
-

3.4 AS CONFIGURAÇÕES

Tendo estudado as partes básicas da organização, os mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design* e os fatores situacionais, Mintzberg (2006, pg. 194-200) apresenta a parte final da sua teoria sobre a estrutura das organizações, que consiste na combinação de todos os elementos que vimos anteriormente, os quais formam padrões que o autor denomina “configurações”.

O autor apresenta, dessa forma, sete configurações de organização que sintetizam os modelos que são verificados no mundo real. São elas: organização empreendedora, organização máquina, organização profissional, organização diversificada, organização inovadora, organização missionária e organização política.

Da mesma forma que os mecanismos de coordenação, é importante levar em conta que não necessariamente uma organização se encaixe perfeitamente em apenas uma configuração. Este modelo não foi concebido para ser inflexível, mas sim para verificar um conjunto de características predominantes em cada uma das configurações.

O quadro 1 abaixo, apresenta a caracterização de cada uma das configurações propostas por Mintzberg.

Quadro 2 – Principais características das configurações de organização

Configuração	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
Empreendedora	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Máquina	Padronização de processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Profissional	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Diversificada	Padronização de outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Inovadora	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

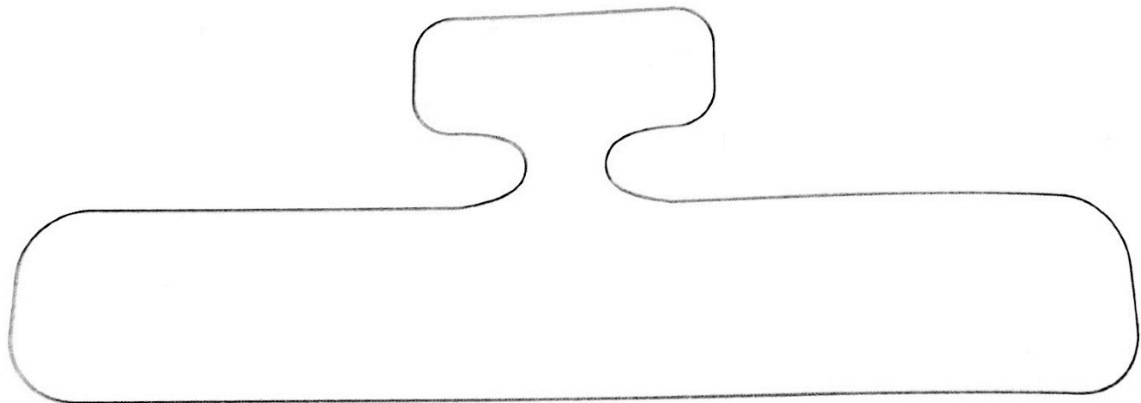
(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 174)

3.4.1 Organização Empreendedora

Organizações deste tipo apresentam estruturas de baixa complexidade, onde, por exemplo, não há a necessidade da existência de tecnoestrutura e equipe de apoio. São flexíveis e apresentam baixo grau de padronização e formalização, além de comunicação informal e rápida. Ainda, por ser na maioria das vezes pequena e jovem, grande parte do gerenciamento e das tomadas de decisões acontecem no topo, mostrando-se bastante centralizadora e tendo a cúpula estratégica como principal parte. A figura do “líder forte” é extremamente presente, e o sucesso do empreendimento está muitas vezes ligado ao desempenho deste.

Vale ressaltar que em tempos de crise ou de instabilidade, esta estrutura também pode ser assumida por organizações maiores, no sentido de se proteger de abalos externos. A figura 3 ilustra a Organização Empreendedora na visão de Mintzberg.

Figura 3 – Organização Empreendedora



(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 180)

3.4.2 Organização Máquina

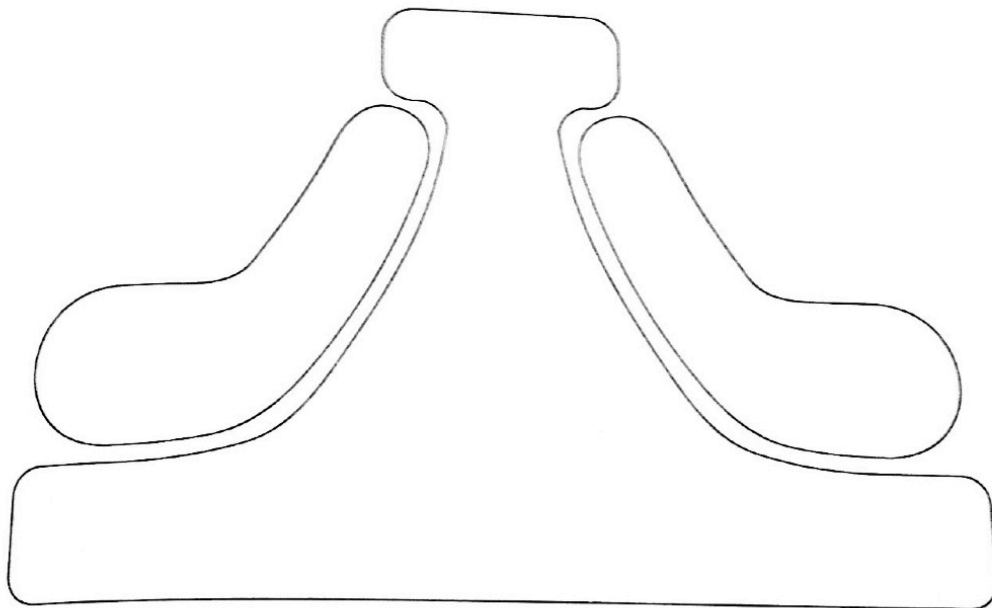
Este modelo segue caminho quase que totalmente inverso ao da organização empreendedora. Na organização máquina, a especialização das tarefas é alta e o mecanismo

mais importante está ligado à padronização dos processos e, assim, a parte da tecnoestrutura, que garante que as normas e manuais existam e sejam conhecidas por todos os operadores, por meio de uma comunicação formal.

Há, também, um número maior de supervisores de linha intermediária, fazendo a ponte entre a cúpula e o núcleo operacional. Nesse sentido, é uma estrutura que prima pelo controle e na qual os problemas e decisões relevantes vão subindo a linha hierárquica até chegarem à cúpula.

Segundo Mintzberg (2006), a organização máquina é naturalmente ajustada para funcionar em negócios de produção em massa e está mais presente nos segmentos que herdaram características do período da Revolução Industrial. A figura 4 ilustra a Organização Máquina na visão de Mintzberg.

Figura 4 – Organização Máquina



(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 193)

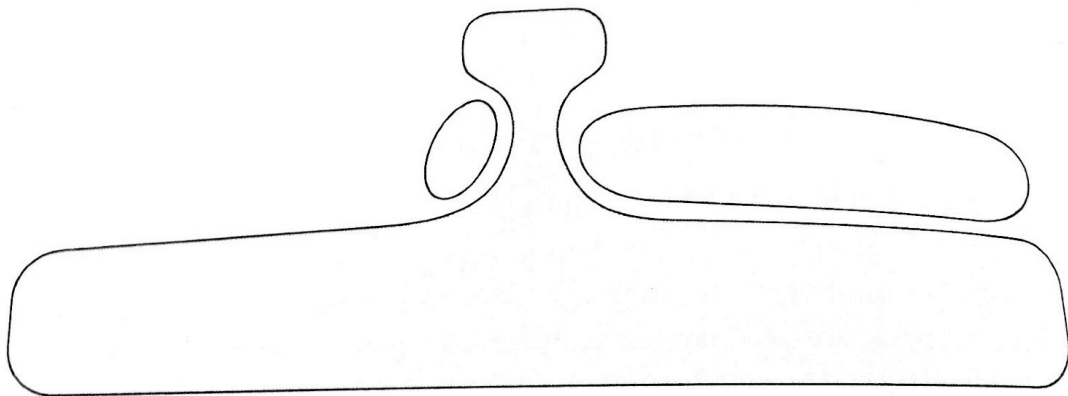
3.4.3 Organização Profissional

Organizações deste tipo apresentam forte padronização de habilidades e um núcleo operacional grande e com controle sobre suas atividades, justamente por serem colaboradores altamente especializados, que tiveram sua padronização realizada fora da organização, durante seu treinamento e seleção.

Sendo assim, não há necessidade de uma linha intermediária grande, assim como a tecnoestrutura. Há, sim, uma grande equipe de apoio, que é outra parte relevante neste modelo, justamente para dar o suporte necessário a este grande número de profissionais especializados e, em alguns casos, de alto custo. Aqui, os profissionais trabalham independentes, tendo poucos supervisores.

Organizações profissionais surgem em ambientes de estabilidade e de alta complexidade. É justamente a complexidade que exige profissionais mais especializados e que precisam de autonomia para exercer suas tarefas. Esta configuração apresenta um alto grau de democracia, tanto em nível do trabalho individual dos operadores quanto em nível das decisões gerais, que são normalmente tomadas em conjunto. A figura 5 ilustra a Organização Profissional na visão de Mintzberg.

Figura 5 – Organização Profissional



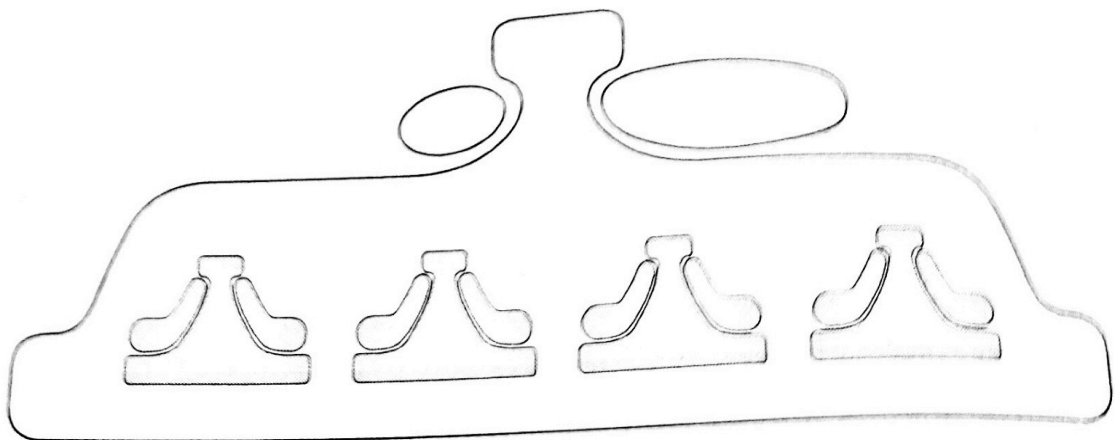
(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 218)

3.4.4 Organização Diversificada

A organização diversificada é uma configuração ímpar em relação às outras. Isto porque ela é, na verdade, totalmente dividida dentro do seu núcleo operacional. Aqui, trabalha-se em um modelo de “repartições”, que são separadas, autônomas, normalmente com unidades baseadas em mercado, linhas de produção diversas e estruturas próprias. Este modelo surge normalmente em empresas mais antigas e com uma estrutura grande.

O principal mecanismo de coordenação é a padronização por resultados, com a administração central traçando estratégias globais e acompanhando o desempenho por meio do que é atingido, funcionando como um controlador externo. Ainda, a administração central tem o papel de fornecer serviços de apoio que sirvam a todas as repartições, como, por exemplo, aconselhamento jurídico e relações públicas. A figura 6 ilustra a Organização Diversificada na visão de Mintzberg.

Figura 6 – Organização Diversificada



(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 250)

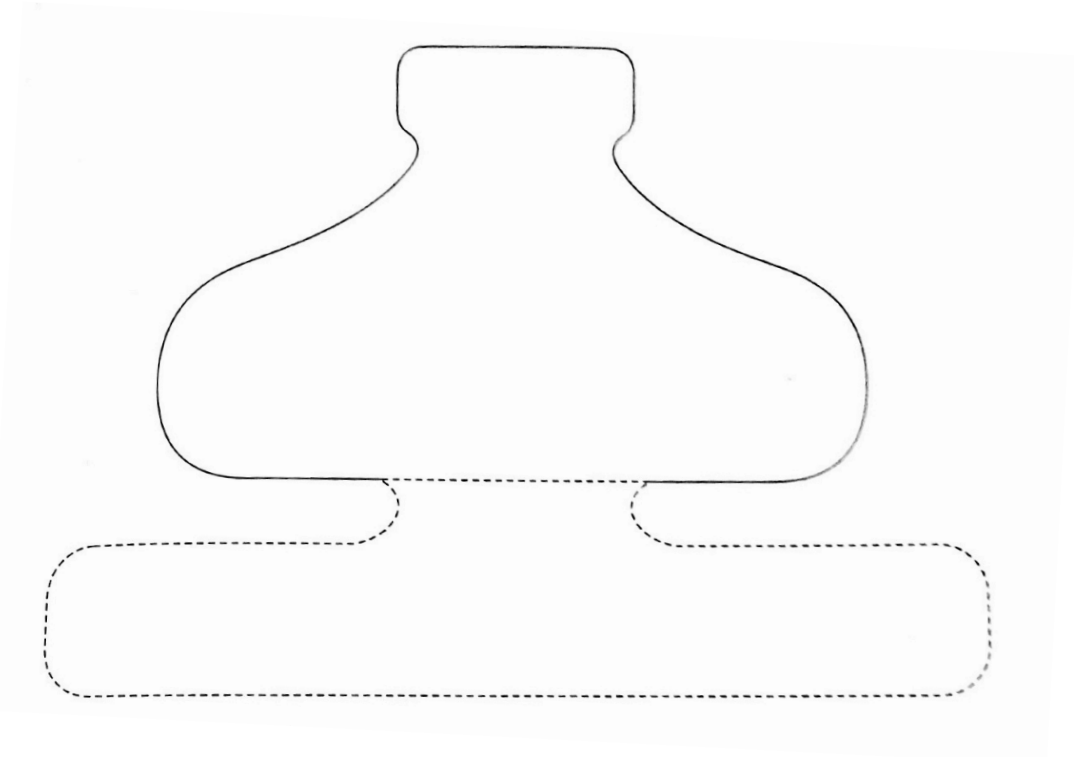
3.4.5 Organização Inovadora

Também conhecida como *Adhocracia* a organização inovadora é a única dentre todas as configurações que se adequa aos modelos de negócio atuais (ambientes complexos e

dinâmicos), como, por exemplo, petroquímicas, setor aeroespacial e produção de entretenimento visual.

Este é um modelo marcado pela sua estrutura orgânica, altamente descentralizada e projetizada (matricial), que utiliza da criatividade de seus operadores para funcionar. Aqui, o ajustamento mútuo é o principal mecanismo de coordenação e a equipe de apoio a parte dominante. Não existe padronização na sua coordenação e seus processos de comunicação são rápidos e, na maioria das vezes, informais. As diferentes equipes multidisciplinares que são formadas trocam informações constantemente em forças-tarefa e grupos de trabalho diferenciados. A figura 7 ilustra a Organização Inovadora na visão de Mintzberg.

Figura 7 – Organização Inovadora



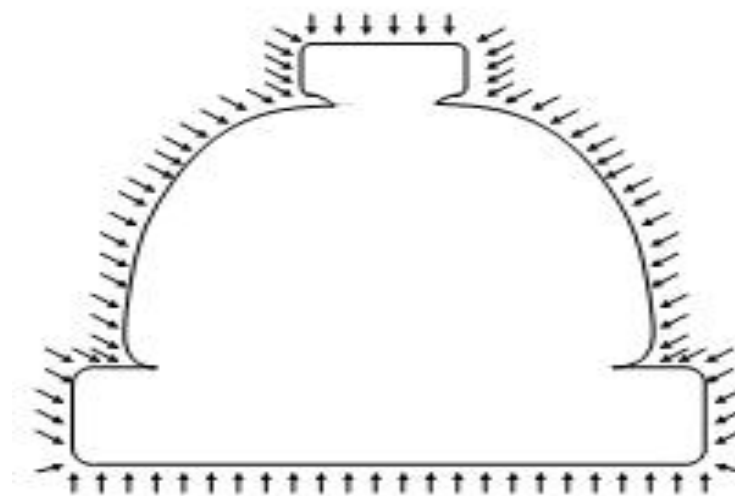
(fonte: MINTZBERG, 2011, p. 291)

3.4.6 Organização Missionária

Por fim, Mintzberg (2006) adiciona uma nova configuração: a organização missionária. A organização missionária é dominada pela ideologia e não possui diferenciações tão gritantes quanto as configurações anteriores no que tange as suas partes básicas e a *status*. Neste caso, a socialização e a doutrinação são os elementos que garantem que os missionários realizam suas tarefas, sempre juntos. A padronização de normas é o mecanismo que coordena os missionários, garantindo o compartilhamento de crenças, valores e uma missão clara entre todos. Segundo o próprio autor, o tipo mais puro de organização missionária apresenta uma construção ideológica que gira em torno de uma missão inspiradora – como mudar a sociedade por meio de seu trabalho, por exemplo.

Por outro lado, esta é, também, uma configuração diferente do que foi apresentado anteriormente, pois não apresenta uma estruturação clara e definida. Utilizando-se da socialização de cada um dos seus membros, este tipo de configuração garante que suas normas sejam suficientes para controlar a organização e, assim, atingir o nível de coordenação necessário para realizar suas atividades propostas. Nesse caso, não mostra-se necessário um nível alto de especialização, sistemas técnicos e, até mesmo, divisão de trabalho clara entre as partes básicas e formalização de processos.

Figura 8 – Organização Missionária



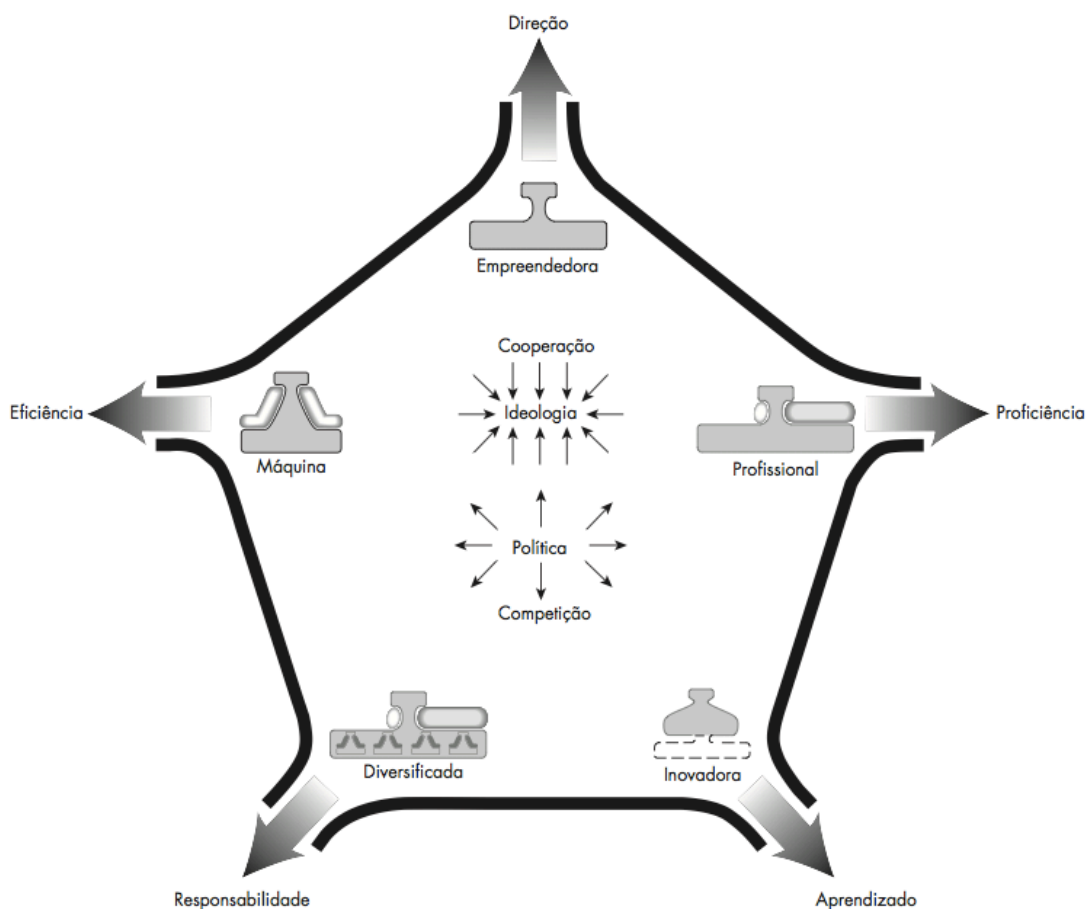
(fonte: MINTZBERG, 2006, p. 198)

3.4.7 O Pentágono de forças e formas

Para tornar possível a análise da estrutura de uma organização e resumir de forma concreta o que foi apresentado nos subcapítulos anteriores, Mintzberg propôs a visualização de um Pentágono formado por forças e formas. As formas constituem-se nas configurações organizacionais que vimos anteriormente e são as pontas deste Pentágono. As organizações, segundo o autor, se encaixam dentro deste Pentágono conforme suas características, mas sofrem também a influencia de forças que impulsionam a mesma para um lado ou outro, já que dificilmente encontrar-se-á uma organização de um tipo puro.

Na figura 9, abaixo, ilustra-se o pentágono referido acima.

Figura 9 – Pentágono de forças e formas.



(fonte: MINTZBERG, 2007, p. 383)

As forças existem em um conjunto de 7 e definem o foco que uma organização deve seguir de acordo com sua estrutura. Cinco delas estão ligadas diretamente a um dos tipos de configuração propostos, sendo estas as forças de Direção, Eficiência, Responsabilidade, Proficiência e Aprendizado. As outras duas forças, Cooperação e Competição, não estão necessariamente ligadas a um tipo de configuração, apesar de aproximarem-se das organizações Missionária e Política, respectivamente. Estas duas forças, em verdade, definem a tendência de uma organização a reunir diferentes características e configurações – combinando-as - ou a separar estas e partir em direção a um dos tipos fundamentais, mais próxima de uma forma pura de configuração.

Esta conexão entre forças e formas apresentada pelo Pentágono traduz-se em uma ferramenta de diagnóstico interessante da estrutura organizacional de uma entidade qualquer. Dessa forma, é possível perceber em qual espaço desta figura a organização se encaixa, entendendo o que acontece dentro da mesma e, até mesmo, prever o que poderá acontecer no futuro e propor adequações e mudanças baseado nisso.

4. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho encontram-se descritos no próximo item.

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é a análise da estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre sob a luz das teorias organizacionais do autor Henry Mintzberg.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos, que delimitam o escopo deste trabalho, são:

- a) entender o contexto atual e a realidade organizacional do comitê local da AIESEC em Porto Alegre;
 - b) descrever as características dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg dentro da AIESEC em Porto Alegre;
 - c) identificar em qual das seis configurações de organização propostas por Mintzberg a AIESEC em Porto Alegre se encaixa;
-

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico deste trabalho encontra-se descrito no próximo item.

5.1 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

No presente trabalho foram utilizados dados primários, como forma de atender às necessidades específicas do mesmo, que o próprio autor levantou durante as visitas ao escritório local da AIESEC em Porto Alegre. Também foram utilizados dados secundários, como pesquisas de clima organizacional e relatórios da última gestão, que foram disponibilizados pela Diretoria da organização. Além disso, para que se pudesse entender o contexto global e nacional da entidade, bem como seu histórico de evolução, buscaram-se outros dados secundários disponíveis no sistema de informação interno³ utilizado pela AIESEC, ao qual o autor teve *login* de acesso.

Os dados primários foram coletados por meio da realização de dois roteiros de entrevistas e um questionário, aplicados a públicos diferentes. A análise dos dados do questionário para membros deu-se por meio da formatação de gráficos que permitem a melhor visualização da distribuição das respostas obtidas.

Após a realização das duas entrevistas e do questionário, foi escrito um relato, capítulo do presente trabalho, onde foi realizada a interpretação e posterior conexão de todos os dados colhidos durante a aplicação das entrevistas e do questionário com cada um dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (2003) e apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Dessa forma, tendo levantado a evolução histórica e as características atuais da AIESEC em Porto Alegre e escrito o relatório de conexão dos dados, foi possível, a luz da teoria das configurações de Mintzberg (2003), identificar em qual das seis configurações de organização propostas pelo autor a organização se encaixa.

³ www.experience.aiesec.org

Por fim, vale ressaltar a participação do autor deste trabalho como membro da AIESEC em Porto Alegre e da AIESEC no Brasil durante aproximadamente 4 anos e meio, entre Setembro de 2011 e Junho de 2016. A vivência dentro da organização também serviu, assim, como método de coleta e análise de dados a respeito da organização.

Nos próximos itens apresentam-se, com mais detalhes, informações a respeito das duas entrevistas e do questionário realizado como base deste trabalho.

5.1.1 Entrevista I com a Diretoria 2015 da AIESEC em Porto Alegre

Entrevista semi-estruturada e de caráter pessoal, com duração aproximada de 1 hora, realizada com os 10 membros da Diretoria da AIESEC em Porto Alegre no ano de 2015 – conforme apresentado no Apêndice I. Esta entrevista foi focada em compreender o contexto atual da entidade, bem como sua realidade organizacional e a estrutura organizacional vigente e suas interações.

5.1.2 Entrevista II com *Alumni* da AIESEC em Porto Alegre

Entrevista semi-estruturada e de caráter pessoal, com duração aproximada de 1 hora, realizada com 10 *Alumni* que fizeram parte da Diretoria do comitê local nos últimos dez anos de sua história como ex-Presidentes – conforme apresentado no Apêndice II. Os *alumni* são ex-membros da AIESEC que passaram pela jornada de liderança e hoje trabalham em organizações do primeiro, segundo ou terceiro setor da economia. O objetivo desta entrevista foi entender a evolução da estrutura organizacional do escritório local nos últimos dez anos.

5.1.3 Questionário para Membros da AIESEC em Porto Alegre

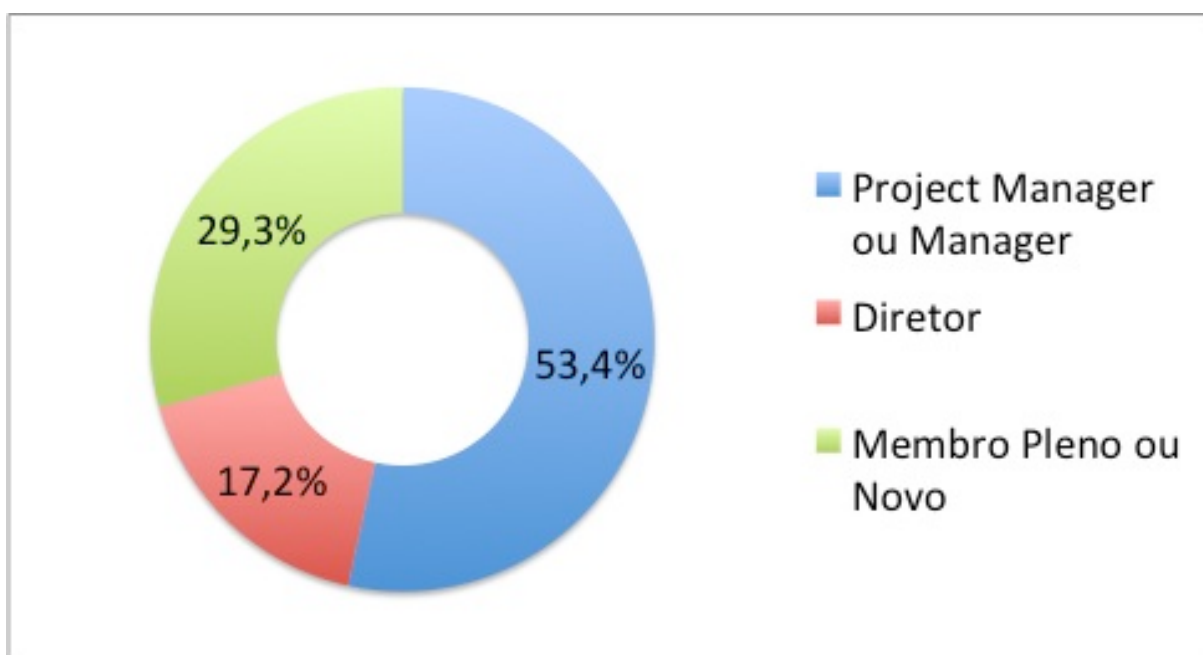
Questionário de múltipla escolha aplicado a membros e coordenadores com mais de seis meses de trabalho dentro do escritório local. Este questionário tem como objetivo principal identificar a presença e relevância dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (2003) dentro do contexto da entidade, por meio de perguntas que se conectem com cada um deles, mas sejam simples e não demonstrem diretamente a quais parâmetros se referem.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme explicitado no capítulo anterior, acerca dos procedimentos metodológicos que definem esta pesquisa, a análise dos resultados foi realizada seguindo duas linhas que aqui se conectam.

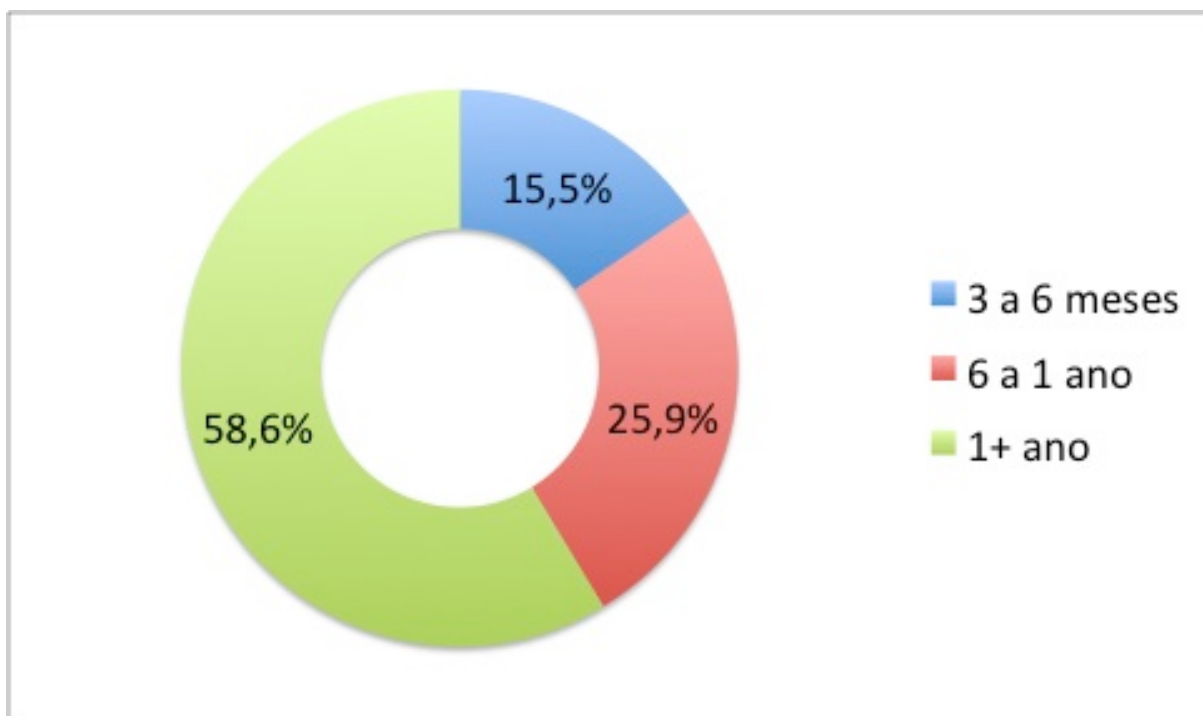
A primeira delas é referente as entrevistas realizadas com os 10 membros da Diretoria da AIESEC em Porto Alegre no ano de 2015 e, também, com os Presidente do escritório em cada ano, a partir de 2005. A segunda linha refere-se ao questionário objetivo aplicado com os membros da organização, respondido por aproximadamente 65 (sessenta e cinco) pessoas que são, em sua maioria, Coordenadores (ou *Project Managers*) e estão na organização há mais de 1 (um) ano. As respostas por cargo e tempo de organização estão distribuídas da forma como mostram as figuras 10 e 11, respectivamente, abaixo:

Figura 10 – Gráfico de cargos dos membros que responderam o questionário



(fonte: elaborada pelo autor)

Figura 11 – Gráfico de tempo na organização dos membros que responderam o questionário



(fonte: elaborada pelo autor)

Vale ressaltar que a presente análise de resultados foi realizada em quatro passos. Primeiramente, apresenta-se um estudo sobre a AIESEC, levando em conta seu histórico, formação e organograma vigente. Em seguida, foi analisada a estrutura organizacional (as partes básicas) da AIESEC em Porto Alegre e os tipos de mecanismos de coordenação presentes. Após, aprofundaremos a análise e seguiu-se com a classificação dos parâmetros de *design* e sua relação dentro da atual estrutura do escritório. Ao final, na quarta etapa, identificaram-se quais são os parâmetros mais presentes na AIESEC em Porto Alegre atualmente e o modelo de organização predominante como um todo.

6.1 ESTUDO DA AIESEC

A AIESEC é uma organização apartidária, independente e sem fins lucrativos, formada e gerenciada apenas por estudantes universitários ou recém graduados com idade entre 18 a 30 anos. Dessa forma, se encaixa no tipo de atuação chamado de ONG, o qual define-se como organização não governamental. Este tipo de organização tem finalidade

pública e atua no terceiro setor da sociedade civil em diversas áreas, como meio ambiente, fome e pobreza, assistência social, saúde, educação, desenvolvimento sustentável, entre outras. Neste contexto, a AIESEC atua como facilitadora na formação de agentes de mudança, ou seja, jovens líderes conscientes de sua responsabilidade frente ao mundo e a sociedade em que vivem. A entidade propõe-se a fazer isto através de experiências práticas de trabalho em equipe, liderança e intercâmbio.

A AIESEC é formada por diferentes escritórios e diferentes níveis de controle entre eles. Esses escritórios dividem-se em três grupos: o escritório da AIESEC Internacional, os escritórios nacionais nos países ou territórios onde a AIESEC está presente e os escritórios locais nas cidades onde a AIESEC está presente. Hoje, em toda a amplitude da organização, a AIESEC está presente em 126 países, contando com cerca de 70.000 membros voluntários divididos em escritórios físicos em 800 cidades. Ainda, estima-se que a organização tenha parceria firmada com pelo menos 8.000 organizações e 2.500 universidades no mundo todo. Por fim, com todos os seus recursos, a AIESEC realiza mais de 500 conferências (locais, nacionais e globais) e cerca de 30.000 intercâmbios por ano.

Demais informações a respeito da AIESEC, como seu histórico, intenção estratégica, definição de negócio, missão, visão e valores podem ser encontrados ao final deste trabalho, no Anexo A.

6.2 PRODUTOS DA AIESEC

A AIESEC trabalha essencialmente através da oferta de produtos de intercâmbio para jovens universitários ou recém formados, que são os seus principais clientes. Para que os intercâmbios promovidos pela AIESEC possam acontecer, é necessário que mais de um *stakeholder* esteja envolvido nesse processo de forma direta, passando a ser considerado também um cliente da organização. É o caso dos atores - neste caso, empresas, startups ou ONGs - que vão garantir que exista a abertura e o espaço para a realização da experiência prática por parte do jovem intercambista.

Abaixo, apresentam-se as modalidades de intercâmbio oferecidas pela AIESEC, bem como um resumo de seu escopo.

6.2.1 Intercâmbio Profissional em Empresas

Conhecido como programa “Talentos Globais”, tem como objetivo principal disponibilizar oportunidades de estágio remunerado dentro de empresas, que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências de liderança através do trabalho em uma função específica dentro da empresa. É um programa voltado para estudantes em final de curso ou recém-graduados das áreas de Gestão, Tecnologia e Educação, principalmente. O programa possui duração média de seis meses a um ano.

6.2.2 Intercâmbio Profissional em *Startups*

Conhecido como programa “Empreendedores Globais”, tem como objetivo principal disponibilizar oportunidades de estágio voluntário dentro de *startups*, que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências de liderança através da realização de um projeto específico e pré-estabelecido pela *startup*. É um programa voltado para estudantes em início e/ou metade de curso, normalmente com foco em *Marketing*, Internacionalização e *Design* Gráfico. O programa possui duração média de 3 meses.

6.2.3 Intercâmbio Voluntário em ONGs

Conhecido como programa “Cidadão Global”, visa promover a responsabilidade social, o entendimento sobre outras culturas, o empreendedorismo e o estímulo ao voluntariado. Possui duração entre seis e oito semanas, abordando diversos temas de interesse. Nesse caso, o intercambista tem a oportunidade de trabalhar em ONGs, escolas ou demais iniciativas que normalmente são ligadas ao governo ou prefeitura local. É um programa voltado para estudantes em início e/ou metade de curso, mas não há, aqui, restrição de acordo com a área de formação do estudante.

6.3 AIESEC INTERNACIONAL

A AIESEC Internacional (AI) é o escritório responsável pelo controle de todas as operações, direcionamentos e planejamento estratégico da AIESEC a nível internacional, como o próprio nome já diz. É composto por 21 colaboradores pagos, provenientes de todo o

mundo, divididos em 6 áreas principais: Parcerias, Finanças, Experiência do Consumidor, Gestão da Informação, Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Rede. A sede do escritório encontra-se em Roterdã, na Holanda.

A gestão da Diretoria Internacional dura um ano, e acontece de julho a junho. A cada ano eleger-se um novo Presidente e este eleger uma nova equipe de Diretoria. No que tange ao relacionamento do escritório global com as entidades nacionais de cada um dos países e territórios onde a AIESEC se estabelece, a principal forma de engajamento são as conferências globais e regionais, que são realizadas de 3 em 3 meses, para diferentes públicos. Além disso, o time de Gestão de Rede tem contato direto e mensal com cada um dos 126 Presidentes Nacionais. Trimestralmente, todas as entidades nacionais preenchem obrigatoriamente uma ferramenta de controle disposta pela Diretoria Global e, uma vez ao ano, boa parte das entidades nacionais recebe uma visita de alinhamento global realizada por um membro da Diretoria da AIESEC Internacional.

O Conselho Superior Internacional (CSI), formado por todos os Presidentes de Entidades Nacionais, é responsável por fiscalizar internamente a atuação da Diretoria Global e propor correções caso algo esteja em desacordo com o esperado. Estes encontram-se ao menos uma vez por semestre, todos, em conferências globais, para realizar assembleias e legislar frente ao Regimento Interno da AIESEC Internacional.

6.4 AIESEC NO BRASIL

A AIESEC chegou a São Paulo e a Porto Alegre no ano de 1970. Nesse período, a organização não contava com mais do que 30 voluntários em todo o país, sendo que 12 deles estavam na capital gaúcha. A AIESEC iniciou suas atividades nas duas cidades paralelamente, sendo São Paulo a cidade sede do escritório nacional. Com sede na Faculdade de Economia da UFRGS, a unidade de Porto Alegre transferiu-se, em 1995, para a recém construída Escola de Administração da mesma instituição, onde funciona até hoje.

As Diretorias Nacionais (MCs) são os escritórios nacionais responsáveis pelo controle das operações e planejamento estratégico e operacional da AIESEC em seus respectivos

países ou territórios. Os MCs são responsáveis pelo suporte às operações dos escritórios locais, a fim de gerar um crescimento conjunto e ordenado. A manutenção do escritório nacional, bem como de seus Diretores, se dá por meio de repasses financeiros realizados pelos comitês locais – taxas pagas mensalmente pelo comitê local para a matriz nacional de acordo com o número de intercâmbios realizados em cada modalidade de produto que a AIESEC oferece.

Hoje, a AIESEC no Brasil conta com cerca de 3.000 membros voluntários, divididos nos escritórios locais em 52 cidades do país, contando com cerca de 200 universidades parceiras. Nos últimos anos a organização viu o seu maior crescimento em toda a história, tornando-se referência em crescimento e eficiência para toda a rede da AIESEC globalmente. Em 2000, foram realizados 100 intercâmbios no país todo, com cerca de 20 escritórios. Em 2010, foram realizados 900 intercâmbios no país todo, com cerca de 70 escritórios. No último ano, em 2015, foram realizados mais de 7.000 intercâmbios em todo o Brasil, com 52 escritórios. O escritório nacional ainda encontra-se em São Paulo, onde 22 colaboradores pagos, de diferentes cidades do Brasil, trabalham em tempo integral, divididos em 6 áreas principais: Desenvolvimento de Negócios, Finanças, Experiência do Consumidor, Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Informação e Gestão de Rede.

Assim como na AIESEC Internacional, a gestão da Diretoria Nacional dura um ano, e acontece de julho a junho. A cada ano elege-se um novo Presidente Nacional e este elege uma nova equipe de Diretoria Nacional. No que tange o relacionamento do escritório nacional com as entidades locais de cada uma das cidades onde a AIESEC no Brasil se estabelece, a principal forma de engajamento são as conferências nacionais e regionais, que são realizadas de 3 em 3 meses, para diferentes públicos.

Ainda, o time de Desenvolvimento Organizacional tem contato direto e mensal com cada um dos 52 Presidentes Locais e o time de Gestão de Rede também procura manter a mesma periodicidade no contato com todos os Diretores Locais. Uma vez ao ano, todas as entidades locais recebem uma visita de alinhamento nacional e construção de planejamento estratégico realizada por um membro da Diretoria da AIESEC no Brasil. Além disso, os MCs possuem uma estrutura de suporte a rede, gerenciada pelos diretores de Gestão de Rede, composta por membros virtuais que prestam consultoria e treinamento para os escritórios

locais, com foco em seus membros. No Brasil, essa equipe conta hoje com cerca de 100 voluntários.

O Conselho Superior Nacional (CSN), formado por todos os Presidentes de Escritórios Locais, é responsável por fiscalizar internamente a atuação da Diretoria Nacional e propor correções caso algo esteja em desacordo com o esperado. Estes encontram-se uma vez por trimestre, em conferências nacionais, para realizar assembleias e legislar frente ao Regimento Interno da AIESEC no Brasil. Por fim, existe também um Time Nacional de Auditoria Interna (TNA), formado por cerca de 20 colaboradores pagos (e ex-membros da AIESEC), responsável por fiscalizar a saúde fiscal, legal e financeira de cada um dos escritórios locais da AIESEC no Brasil e, também, de sua Diretoria Nacional. Estes encontram-se presencialmente com toda a Diretoria Nacional e todos os Presidentes Locais uma vez por trimestre, em conferências nacionais e suas assembleias. Caso algo esteja em desacordo com o Regimento Interno e as normas estabelecidas, o Time Nacional de Auditoria Interna tem o direito de propor correções e punições a serem legisladas e votadas pelo Conselho Superior Nacional.

6.5 AIESEC EM PORTO ALEGRE

Os Comitês Locais (LCs) são os escritórios locais responsáveis pela realização das operações de intercâmbio e liderança em suas respectivas cidades ou regiões metropolitanas. São também conhecidos como comitês locais e, apesar de possuírem autonomia em relação as suas atividades, costumam seguir direcionamentos da Diretoria Nacional em seu planejamento e desenvolvimento.

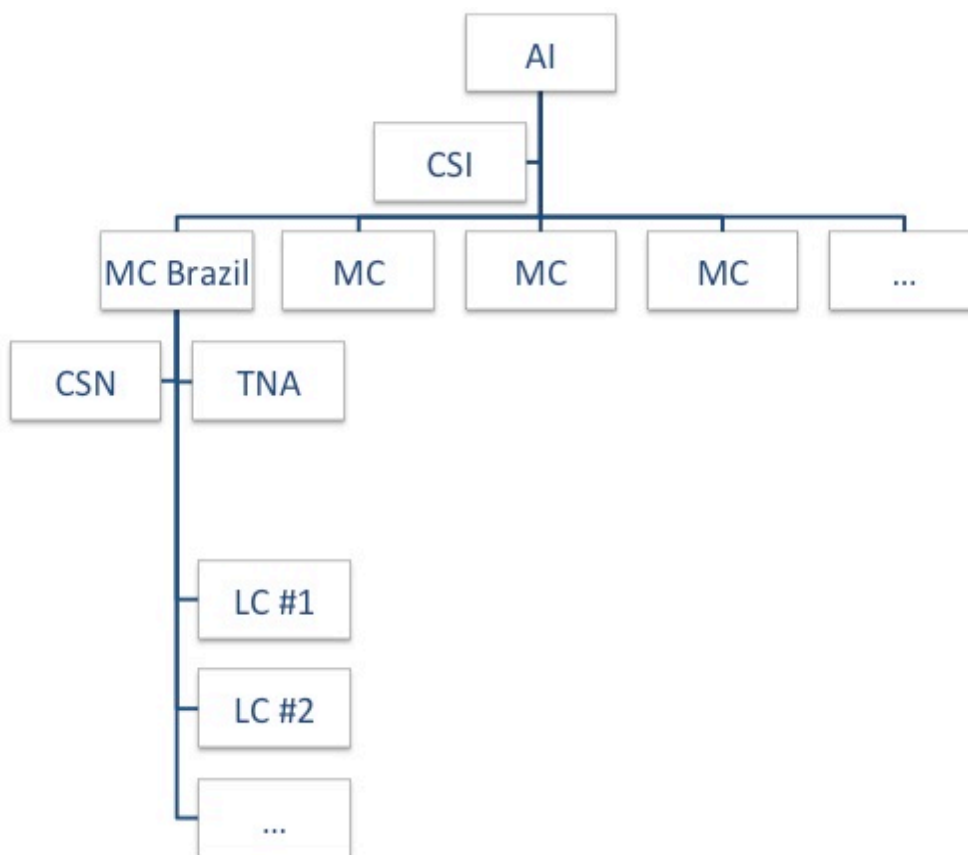
A AIESEC em Porto Alegre é o escritório mais antigo da AIESEC no Brasil, com 45 anos de existência. O seu escritório físico encontra-se na Escola de Administração da UFRGS, onde o Presidente Local e os 9 Diretores Locais voluntários trabalham gerenciando cerca de 90 membros voluntários, divididos em 4 áreas principais: Finanças, Marketing, Gestão de Talentos e Operações.

Nos últimos cinco anos, o escritório local realizou cerca de 1.100 intercâmbios em parceria com mais de 70 organizações (ONGs, *startups* e empresas). Além disso, nesse

período, passaram pela entidade mais de 500 membros voluntários, ela foi reconhecida duas vezes com premiações para escritórios latino-americanos de alta performance e uma vez como o melhor escritório do Brasil. Hoje, conta com 3 universidades parceiras na cidade e realiza cerca de 300 intercâmbios por ano.

Demais informações a respeito do escritório local da AIESEC em Porto Alegre serão apresentadas na seção de Análise de Resultados, de acordo com a pesquisa realizada no presente trabalho. A figura 12, abaixo, ilustra o organograma resumido da AIESEC em nível global, conforme apresentado até aqui. O mesmo demonstra a relação da AIESEC Internacional (AI) com o Conselho Superior Internacional (CSI) e com as 126 Diretorias Nacionais (MCs) existentes. A figura também apresenta mais especificamente a estrutura da Diretoria Nacional da AIESEC no Brasil (MC Brazil) e sua relação com o Conselho Superior Nacional (CSN) e o Time Nacional de Auditoria Interna (TNA), além dos 54 comitês locais (LCs) existentes no país.

Figura 12 – Organograma resumido da AIESEC Internacional



(fonte: elaborada pelo autor)

6.6 AS SEIS PARTES BÁSICAS DA AIESEC EM PORTO ALEGRE

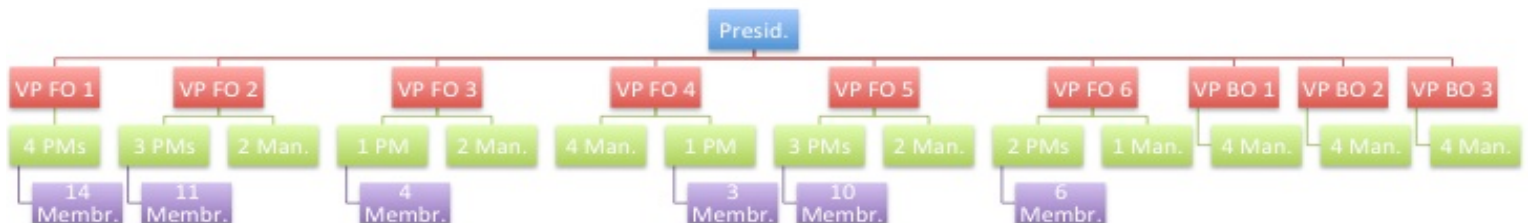
Nos próximos itens é realizada a análise de cada uma das partes básicas de uma organização, propostas por Henry Mintzberg, na realidade da AIESEC em Porto Alegre.

Iniciaremos o presente capítulo com a apresentação visual do organograma da AIESEC em Porto Alegre, no intuito de facilitar a compreensão do que será tratado a seguir. Vale ressaltar que o nome de alguns cargos estão abreviados para que toda a estrutura coubesse em uma mesma imagem. As abreviaturas presentes são:

- Presid. - Presidente do Escritório Local que faz parte da Cúpula Estratégica da organização.
- VP FO – Vice Presidente (ou Diretor) de *Front Office* (de uma das operações de intercâmbio) que faz parte da Cúpula Estratégica da organização.
- VP BO – Vice Presidente (ou Diretor) de *Back Office* (de *Marketing*, Finanças ou Gestão de Talentos) que faz parte da Cúpula Estratégica da organização.
- PM – *Project Manager* que faz parte da Linha Intermediária da organização.
- Man. – *Manager* que faz parte da Tecnoestrutura da organização.
- Membr. – Membro Pleno ou Membro Novo que faz parte do Núcleo Operacional da organização.

A figura 13, abaixo, ilustra o organograma resumido da AIESEC, conforme apresentado até aqui:

Figura 13 – Organograma resumido da AIESEC em Porto Alegre



(fonte: elaborada pelo autor)

6.6.1 Cúpula Estratégica da AIESEC em Porto Alegre

A cúpula estratégica da AIESEC em Porto Alegre é, atualmente, formada por dez pessoas, sendo elas o Presidente e os 9 Diretores de área, que formam o chamado *Executive Board* (do inglês, Corpo Executivo) do escritório local. Os 9 Diretores estão divididos entre os que gerenciam diretamente as operações de intercâmbio do escritório (6 Diretores de *Front Office*) e os que gerenciam diretamente os recursos – de marca, humanos e financeiros – que o escritório possui (três Diretores de *Back Office*). O Presidente, por sua vez, é o responsável final pela gestão da equipe de Diretoria, bem como do gerenciamento do planejamento estratégico anual e do posicionamento frente a parceiros institucionais.

Entre as principais responsabilidades da cúpula estratégica estão o gerenciamento financeiro, de operações, de recursos e de rotina e cultura organizacional do escritório, além da centralização do contato com o escritório nacional da AIESEC, gestão da marca local e tomada de decisões estratégicas que afetem o escritório como um todo. Destes, espera-se a maior dedicação de tempo dentro do escritório local, algo formalizado entre 30 e 40 horas semanais – que, segundo os Diretores entrevistados, nem sempre reflete a realidade prática, onde a dedicação acaba se estendendo também para muitos finais de semana.

No que tange especificamente a tomada de decisões, o *Executive Board* é o responsável final, porém utiliza o corpo de liderança das áreas - formado pelos *Project Managers* (do inglês, Gestores de Projeto) - como canal de *feedback* e legitimação para novas estratégias e co-criação de ações e atividades, em reuniões realizadas mensalmente.

Além disso, é importante frisar a participação de dois corpos de Governança que atuam dentro da cúpula estratégica, os conselhos Fiscal e Consultivo, que tem como papel principal prestar consultoria estratégica para o *Executive Board* - principalmente para o Presidente - e fiscalizar a atividade financeira do escritório trimestralmente, enviando reportes para a Diretoria Nacional da AIESEC.

6.6.2 Linha Intermediária da AIESEC em Porto Alegre

A linha intermediária da AIESEC em Porto Alegre é formada por quatorze líderes de projeto, chamados de *Project Managers*. Estes atuam diretamente no gerenciamento dos projetos operacionais, nas áreas de venda de intercâmbio da organização, e se reportam diretamente as Diretorias das áreas referentes a seus projetos. Como citado anteriormente, os *Project Managers* formam, junto com o *Executive Board*, o corpo de liderança da AIESEC em Porto Alegre. A cada semestre existe a seleção do novo corpo de líderes do escritório, que consiste em um documento de candidatura, o preenchimento de um plano operacional e uma entrevista com membros do *Executive Board*.

Em relação a gestão de seus projetos, os *Project Managers* trabalham, em média, com uma equipe de três a cinco membros, e tem um papel de supervisão, acompanhamento, educação e *coaching* destas pessoas, tendo como objetivo a realização do planejamento pré-definido e a garantia do desenvolvimento individual de cada membro. São responsáveis também por levantar e repassar a Diretoria os indicadores de sucesso de cada projeto, além de terem liberdade para a tomada de decisões operacionais acerca destes. Formalmente, é esperado dos *Project Managers* uma dedicação de cerca de 20 horas semanais que, em menor escala do que se passa com a Diretoria, também podem se estender para os finais de semana.

Os *Project Managers* formam uma importante linha de conexão entre o *Executive Board* e os membros dos projetos, repassando estratégias e direcionamentos por meio de reuniões semanais de equipe e retornando ao seu Diretor responsável os indicadores e resultados das ações realizadas, também em reuniões semanais.

6.6.3 Núcleo Operacional da AIESEC em Porto Alegre

O núcleo operacional da AIESEC em Porto Alegre é totalmente formado pelos membros das equipes de projeto das seis Diretorias ligadas ao *core business* da AIESEC, que são as áreas de intercâmbio (operação).

Atualmente, conta-se com um total de quarenta e oito membros de projeto, que são divididos numa classificação de Membros Plenos – há mais de três meses na organização – e

Membros Novos – há menos de três meses na organização. Todos os membros de projeto, de forma geral, realizam as mesmas atividades, que normalmente são ligadas a venda de intercâmbios, divulgação dos programas e preparação e acompanhamento dos intercambistas antes e após a realização do intercâmbio. Destes, espera-se uma dedicação de pelo menos 10 horas semanais de trabalho em seus projetos.

Os Membros Plenos, que já passaram pela etapa de indução e capacitação sobre a AIESEC nos primeiros três meses de atuação, na maioria das vezes acabam tornando-se mentores dos novos membros – o que é chamado pela AIESEC de “Programa de Apadrinhamento”. Além disso, são estes membros que os Diretores e *Project Managers* tem maior atenção na capacitação técnica e gerencial, tendo em vista a construção do novo corpo de liderança para os projetos do semestre seguinte.

Durante os três primeiros meses, os Membros Novos devem passar por avaliações periódicas de sua experiência e de seu desempenho, para que ao final deste período recebam *feedbacks* e reconhecimentos a respeito de seu trabalho e possam tornar-se Membros Plenos.

6.6.4 Tecnoestrutura da AIESEC em Porto Alegre

A tecnoestrutura da AIESEC em Porto Alegre é basicamente formada pelos analistas especializados que trabalham abaixo das Diretorias de *Marketing*, Gestão de Talentos e Finanças – que, juntas, formam o chamado *Back Office* da organização. A estrutura das três Diretorias do *Back Office* é bastante enxuta e, nesse sentido, cada uma das áreas deve possuir, idealmente, um número de quatro analistas, chamados de *Managers*. Estes *Managers* são os pontos de conexão entre as áreas de *Back Office* e *Front Office*.

Estes analistas trabalham de forma a selecionar membros, educá-los, suportá-los, acompanha-los e entregar ferramentas para que as áreas de operação (o *Front Office*) e seus projetos possam exercer suas atividades da melhor forma, atingindo os resultados esperados para todo o escritório. Além disso, são as áreas que também garantem maior sustentabilidade e gerenciamento de informação dos projetos realizados por todo o comitê local.

As áreas de Front Office, por sua vez, também contam com um número de um a dois *Managers* internos a área, responsáveis por soluções e suporte mais específicos e/ou técnicos, que não pode ser oferecido pelo *Back Office*.

Na prática, os *Managers* recebem o mesmo tipo de importância e tratamento que os *Project Managers* dentro da organização, sendo também reconhecidos como líderes do escritório e com dedicação esperada de 10 a 20 horas semanais, que também pode se estender aos finais de semana. Atualmente, a estrutura conta com 12 (doze) *Managers* de *Back Office* e 11 (onze) *Managers* específicos nas áreas de *Front Office*. Para ser um *Manager* de *Back Office*, idealmente, é esperado que o membro seja pleno e já tenha passado pela experiência de membro de projeto e/ou *Project Manager* anteriormente.

6.6.5 Equipe de Apoio da AIESEC em Porto Alegre

A equipe de apoio da AIESEC em Porto Alegre é totalmente terceirizada ou entregue por meio de parcerias institucionais da organização. Nesse sentido, esta parte básica da estrutura organizacional é inexistente.

Por exemplo, todas as atividades relacionadas a limpeza, segurança, suporte elétrico e suporte de TI/rede de internet é oferecido pela Escola de Administração da UFRGS, onde encontra-se o escritório físico da organização. Há mais de dez anos na Escola, a AIESEC em Porto Alegre paga uma taxa simbólica mensal pelo aluguel da sala e pelos serviços oferecidos.

Além disso, também existem os serviços de assessoria jurídica e contábil, contratados de duas empresas externas locais. Em relação a assessoria de imprensa e relações públicas, o escritório da AIESEC no Brasil contrata o serviço e rateia o custo entre os escritórios locais da rede.

6.6.6 Ideologia da AIESEC em Porto Alegre

A ideologia dentro da AIESEC como um todo, não só no comitê local de Porto Alegre, é um quesito muito importante para a realização das atividades e dos principais objetivos da organização.

Tem-se muito cuidado para que os valores da organização estejam arraigados em cada etapa de interação das pessoas com a AIESEC, desde a divulgação externa das oportunidades e a indução dos Membros Novos, até o fechamento de cada projeto e a análise de desenvolvimento e plano de carreira individual de cada membro.

Por ser uma entidade que trabalha, em sua grande maioria, com membros voluntários, a ideologia e o propósito que está por trás de todas as atividades são fatores importantes da constituição de sua estrutura, assim como da manutenção e existência da AIESEC até hoje. Grande parte dos membros da organização e do escritório entendem que não existiria engajamento suficiente caso o propósito não estivesse em pauta com muita frequência durante as suas experiências e caso o relacionamento e interação entre os membros não fosse fomentado como é feito.

De acordo com as entrevistas realizadas, percebeu-se que ao longo dos anos a estrutura da organização foi crescendo e também evoluiu a rotina de eventos de interação do escritório como um todo. É o caso das Reuniões de Time, Reuniões de Área, Reuniões Gerais do Escritório, Reuniões de Líderes e Conferências Locais. Além disso, percebeu-se também que a dedicação e esforço das Diretorias a respeito dessa rotina de eventos também foi aumentando, a medida que a organização passou a entender este quesito como crucial em sua estrutura básica.

6.7 OS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DA AIESEC EM PORTO ALEGRE

Nos próximos itens é realizada a análise da presença de cada tipo de mecanismo de coordenação, propostos por Henry Mintzberg, na realidade da AIESEC em Porto Alegre.

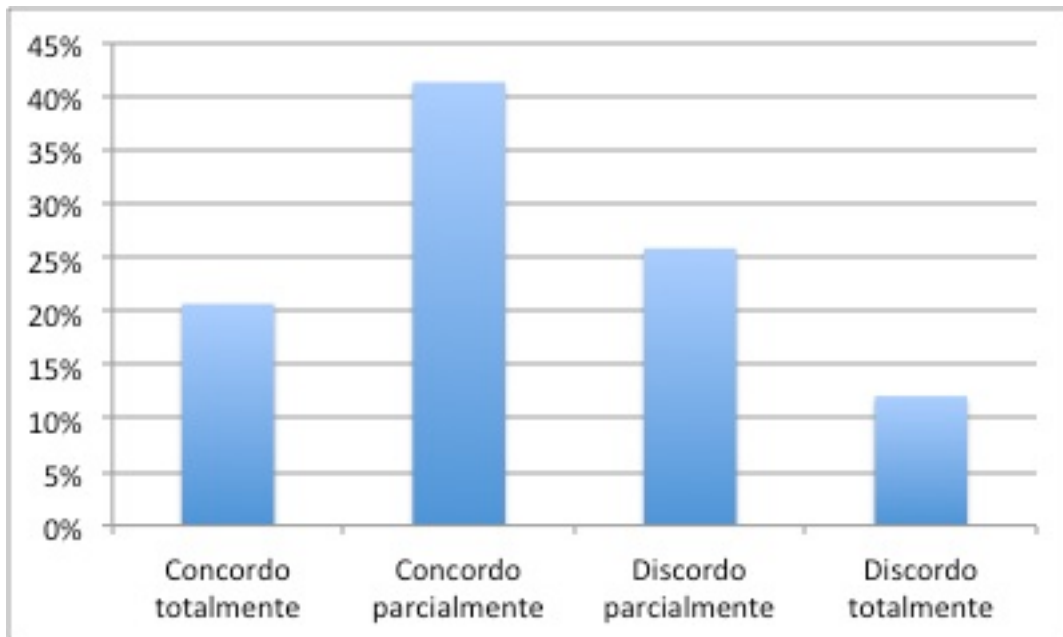
6.7.1 Ajuste Mútuo da AIESEC em Porto Alegre

O ajuste mútuo é um item presente no modelo de trabalho da AIESEC em Porto Alegre, apesar de os membros demonstrarem que não é algo totalmente corriqueiro no dia a dia da organização. A comunicação informal existe e é muito utilizada dentro da estrutura da organização, principalmente pelo fato de todos serem muito jovens e, normalmente, existir uma relação de amizade entre os membros de um mesmo projeto.

A grande maioria das tarefas tem um responsável final alocado dentro dos projetos, que deve garantir que ela de fato aconteça e é cobrado por isso, porém, a nível de membresia é considerado normal que um membro exerça a atividade de outro caso este não possa realizá-la naquele momento ou, então, caso ela já esteja atrasada ou pendente de alguma forma. Da mesma forma, os membros tem liberdade razoável de trocar tarefas e realizá-las conjuntamente, desde que estas sejam cumpridas no final do período estabelecido. A nível do corpo de liderança, com *Project Managers* e os Diretores, o ajuste mútuo já não acontece com tanta frequência, já que, na maioria das vezes, todos tem projetos e áreas de responsabilidade que não se cruzam tanto em termos de conteúdo e conhecimento.

A figura 14 contém o gráfico com os resultados da questão 11 do questionário para membros, referente a afirmação: “Desde que as atividades sejam realizadas, não há importância se um membro exercer a função de outro”.

Figura 14 – Gráfico dos resultados da questão 11 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.7.2 Supervisão Direta da AIESEC em Porto Alegre

A supervisão direta vem aumentando a cada ano que passa dentro da AIESEC em Porto Alegre, principalmente na medida em que as atividades e a própria estrutura vai ficando cada vez mais complexa e os membros já não mais conseguem simplesmente ajustar-se diariamente sem prejudicar o atingimento final pré-definido.

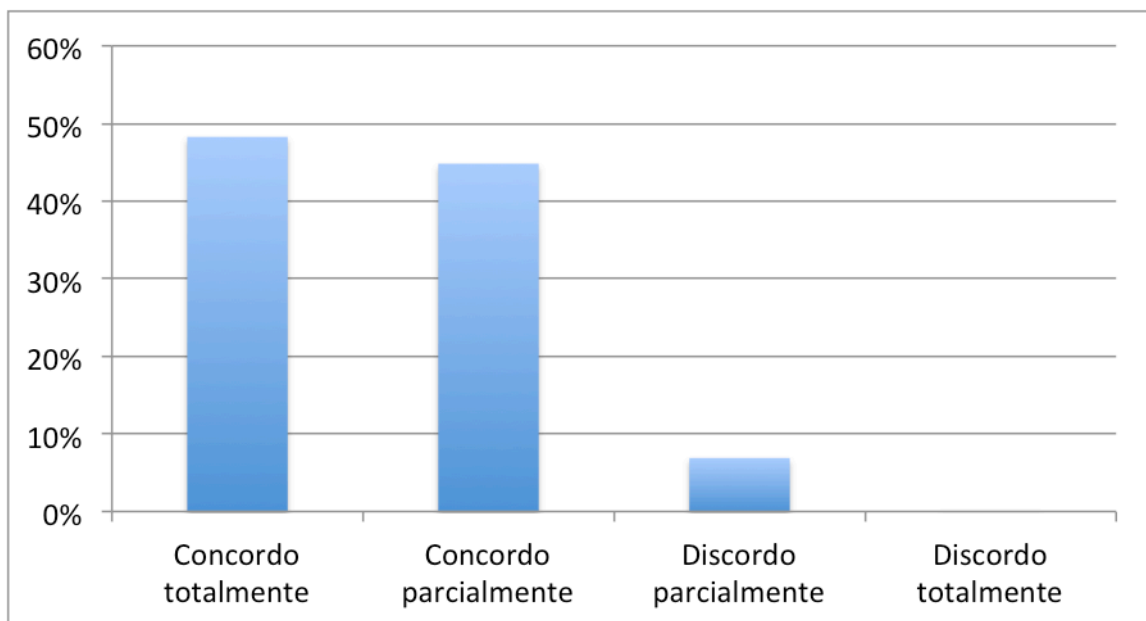
Esse mecanismo de coordenação torna-se mais relevante para que os *Project Managers* e membros do *Executive Board* consigam garantir que as metas gerais de projetos, das áreas e do escritório local como um todo sejam de fato atingidas no período esperado.

Como todos os membros são voluntários, os Diretores exercem um papel muito forte de cobrança e supervisão sobre os projetos, algumas vezes até mesmo transpondo a liderança dos *Project Managers* e atuando de forma bastante próxima dos membros de projeto dentro da estrutura definida.

Percebe-se, por meio das entrevistas, que algumas vezes os Diretores não tem um nível de confiança grande a respeito de seus liderados e acabam assumindo responsabilidades que não deveriam ser diretamente suas. Isso pode ser explicado por diversos motivos, como a falta de capacitação dos *Project Managers* (que na maioria das vezes estão em sua primeira experiência de liderança), falhas de planejamento (que tornam impossível o seu atingimento com a estrutura e funcionamento “normais”) e a pressão pela entrega dos resultados esperados.

A figura 15 contém o gráfico com os resultados da questão 01 do questionário para membros, referente a afirmação: “Há supervisão forte dos Diretores e coordenadores em torno das atividades realizadas”.

Figura 15 – Gráfico dos resultados da questão 01 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.7.3 Padronização de Processos de Trabalho da AIESEC em Porto Alegre

A padronização dos processos de trabalho é um dos grandes pontos de discussão e discordância dentro da AIESEC em Porto Alegre. Existem passo-a-passo sobre como realizar as atividades do dia a dia dentro dos projetos operacionais e manuais para Membros Novos,

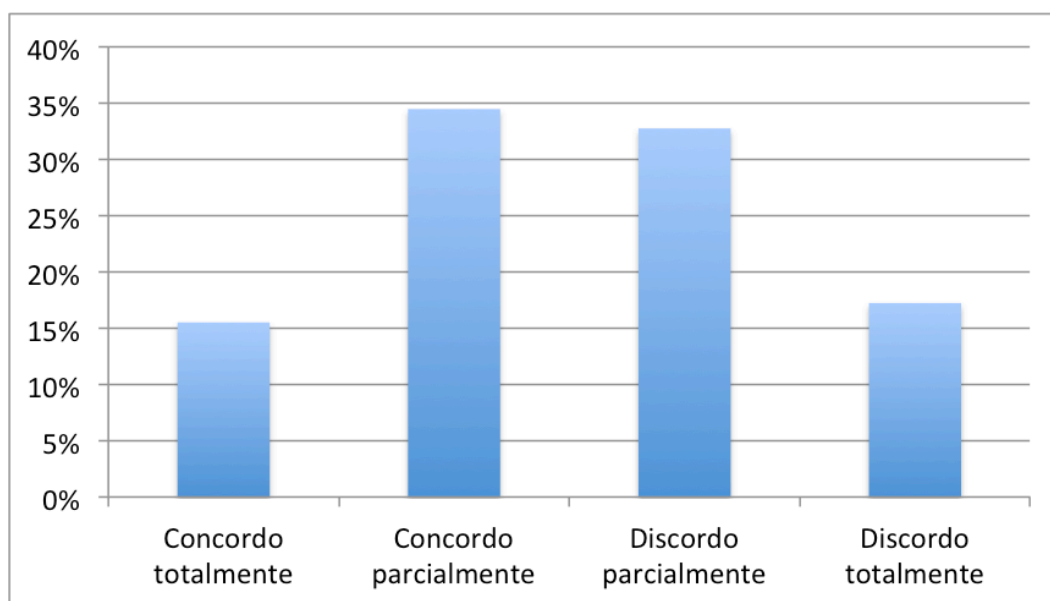
por exemplo, mas muito pouco (ou praticamente nada) no que tange ao trabalho dos *Project Managers*.

Apesar de existir um sistema de gestão de projetos, o software Podio, não há manual ou treinamento para a correta utilização do mesmo. Em 2014, iniciou-se uma tentativa de mapear os processos de cada uma das nove áreas do escritório, porém este parou na metade e não foi mais retomado até agora, principalmente pela falta de conhecimento interno para realizar esta atividade e pela falta de engajamento dos membros das áreas.

Percebe-se que a grande maioria dos materiais e modelos de padronização descem de cima para baixo, diretamente da Diretoria Nacional para os escritórios locais, onde são implementados pelos respectivos *Executive Boards*. Nesse sentido, parte do corpo de liderança e boa parte dos membros de projeto acreditam que o nível de padronização das atividades é razoável a alto – e muitas vezes demonstram que isso tem pouca importância para eles, porém a Presidência e os Diretores percebem um baixo nível de padronização e entendem isto como prejudicial de alguma forma para a entidade local.

A figura 16 contém o gráfico com os resultados da questão 04 do questionário para membros, referente a afirmação: “As atividades da organização são padronizadas por meio de materiais, manuais, mapeamentos, etc”.

Figura 16 – Gráfico dos resultados da questão 04 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

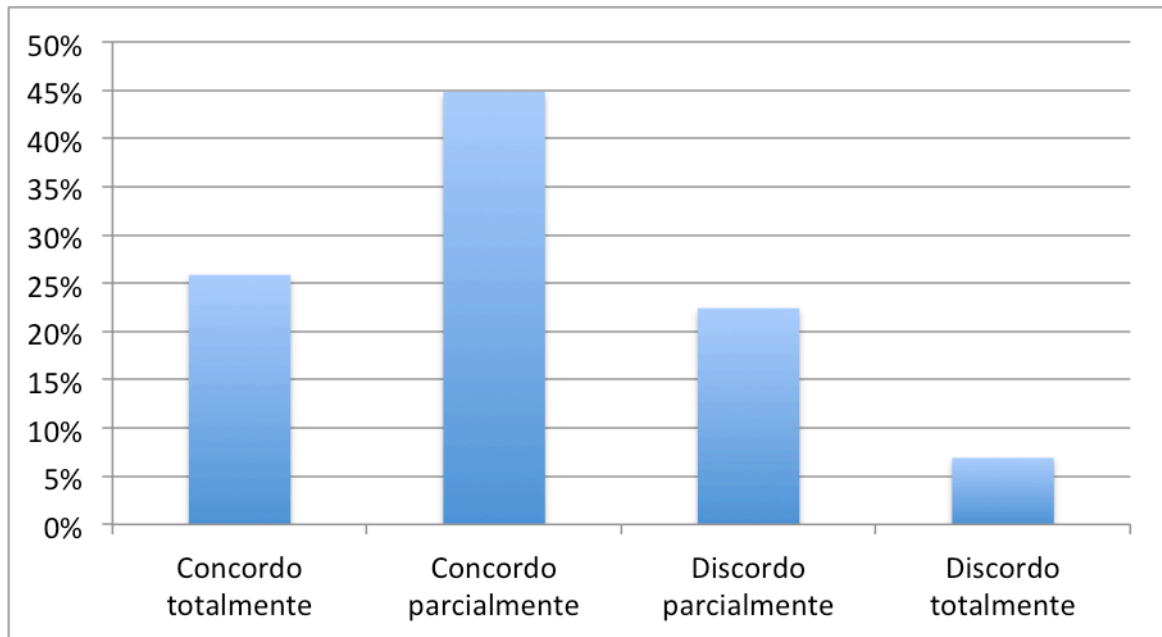
6.7.4 Padronização de Resultados da AIESEC em Porto Alegre

A padronização de resultados é um item representativo dentro da realidade da AIESEC em Porto Alegre, principalmente devido ao alto nível de autonomia que existe na realização das tarefas e de um nível razoavelmente representativo de formalização de processos a nível micro. Todas as Diretorias de operação da entidade e seus respectivos projetos apresentam metas claras a serem atingidas, com *deadlines* também muito claras, mas a maneira como as tarefas são realizadas para chegar ao resultado não tem um mecanismo claro de checagem, variando de área para área e do perfil do Diretor ou *Project Manager* que está acompanhando.

A cobrança pelo atingimento dos resultados vem crescendo ano a ano na organização, e desce como uma mensagem de cima para baixo, da Diretoria Nacional para as Diretorias Locais – que devem garantir a realização dos objetivos por parte de seus *Project Managers* e membros de projeto. Ainda, de acordo com as entrevistas realizadas com a Diretoria, é senso praticamente comum que o mais importante é realizar as atividades propostas, entregar os resultados planejados e impactar mais pessoas por meio do trabalho. Como eles mesmo reiteram “na AIESEC nós aprendemos a fazer as coisas acontecerem”.

A figura 17 contém o gráfico com os resultados da questão 03 do questionário para membros, referente a afirmação: “Importa-se mais o resultado final atingido do que a forma pela qual ele é atingido”.

Figura 17 – Gráfico dos resultados da questão 03 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.7.5 Padronização de Habilidades da AIESEC em Porto Alegre

A padronização de habilidades não é um item importante na realidade da AIESEC no geral, já que é uma organização que se propõe como desafio e objetivo principal o desenvolvimento do jovem universitário e de sua capacidade de liderança. Além disso, a grande maioria dos membros da entidade, hoje, tem de dezoito a vinte e dois anos e estão nos semestres iniciais de seus cursos universitários, apresentando baixa experiência profissional.

Conforme coletado nas entrevistas, existem poucos pré-requisitos que cortam um jovem candidato do processo seletivo para a AIESEC. Os principais são ter de dezoito a trinta anos, ser estudante universitário ou graduado há até dois anos. Para algumas áreas específicas, falar inglês e/ou espanhol em nível intermediário a avançado, ter conhecimentos em mídias

sócias e/ou softwares de edição de imagem e ter experiência e/ou conhecimento em vendas são quesitos técnicos importantes.

Quando questionados sobre quais características e conhecimentos técnicos um jovem precisaria ter para fazer parte da AIESEC em Porto Alegre, os Diretores trouxeram como principais pontos o comportamento de pró atividade, alinhamento em relação aos valores da organização, boa capacidade de comunicação e flexibilidade para lidar com pessoas e ideias diferentes. Muitos Diretores ressaltaram, ainda, que tendo em vista o foco da AIESEC como organização, busca-se bem mais além do que habilidades e/ou conhecimentos técnicos, mas sim demonstração de “vontade” em participar e realizar as atividades e alinhamento com os valores.

6.7.6 Padronização de Normas da AIESEC em Porto Alegre

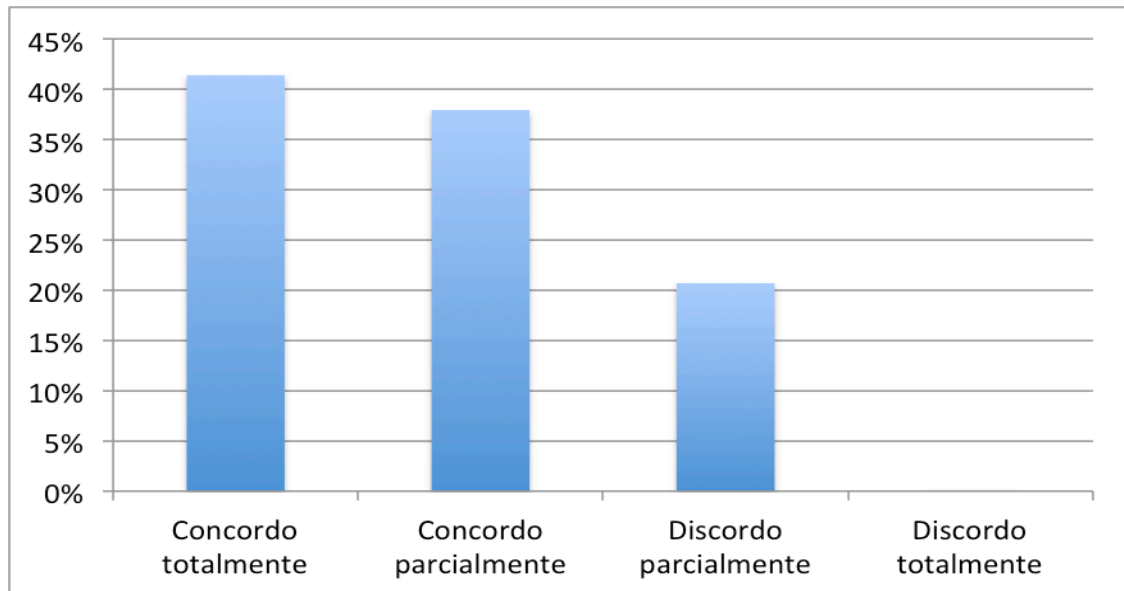
A cultura organizacional é uma das características mais latentes da AIESEC. Todos os membros que adentram a organização passam por indução, conferências locais, aprendem siglas, gritos e demais elementos da chamada “cultura AIESECa”. Os valores são muito respeitados e levados em conta para a realização de qualquer atividade e/ou projeto dentro da organização. O próprio modelo de seleção de membresia é adaptado para avaliar competências e valores que já estejam de acordo com os da AIESEC, para garantir uma melhor adaptação a entidade.

Pelo próprio fato dos membros normalmente acreditarem e trabalharem não só de acordo com os mesmos objetivos, mas também com as mesmas crenças e ideologias, a comunicação dentro do escritório se mostra muito fluida, aberta, direta e informal.

Além disso, as regras que tangem o funcionamento do escritório local, como horas de trabalho, *dress code*, como tratar clientes, como cuidar do ambiente de trabalho, entre outras, são compreendidas por todos não por estarem escritas e fixadas em uma parede, por exemplo, mas pelo próprio compartilhamento de normas construído e desenvolvido desde a seleção dos Membros Novos até o dia a dia do trabalho.

A figura 18 contém o gráfico com os resultados da questão 06 do questionário para membros, referente a afirmação: “As normas, regras e valores da organização estão claros para todos os membros”.

Figura 18 – Gráfico dos resultados da questão 06 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.8 OS PARÂMETROS DE *DESIGN* DA AIESEC EM PORTO ALEGRE

Nos próximos itens é realizada a análise da presença de cada tipo de parâmetro de design, propostos por Henry Mintzberg, na realidade da AIESEC em Porto Alegre.

6.8.1 Especialização do Trabalho na AIESEC em Porto Alegre

A estrutura organizacional do escritório apresenta uma tendência de especialização horizontal, principalmente pela forma como a Diretoria é dividida (diferentes Diretores responsáveis por áreas e produtos completamente diferentes e com controle total da mesma). Além disso, a forma como os projetos são divididos dentro das áreas também segue o mesmo

pressuposto (*Project Managers* que gerenciam o seu processo específico dentro da área, sendo responsáveis finais por aquela entrega).

Porém, apesar da forma de organização da estrutura, na prática o trabalho realizado segue outro viés, pois percebe-se que, além da estrutura organizacional “padrão” existente, o trabalho, a forma como ele será realizado e quem vai realizá-lo é mais uma questão de resultado, flexibilidade e autonomia do que outros aspectos mais burocráticos ou técnicos. Os Diretores, apesar de responsáveis por uma área de produto específico, realizam inúmeras tarefas amplas de gestão dentro de suas áreas e possuem controle a respeito do que será realizado por elas. Os *Project Managers*, apesar de responsáveis por coordenar um processo específico da sua área, também precisam realizar tarefas de gestão amplas para com seus membros (em menor escala que os Diretores) e, normalmente, tem liberdade de participar da concepção das estratégias e rumos da área junto com o seu Diretor responsável, tendo certo controle a respeito do que será realizado.

No caso dos *Managers*, estes com certeza apresentam o maior índice de especialização (vertical e horizontal) de toda a estrutura do escritório. Isto acontece pois o próprio cargo já foi criado para que fosse um especialista em determinado assunto e trabalhasse apenas com aquela tarefa, disseminando seu conhecimento para os demais de sua área (ou mesmo para outras áreas, no caso dos *Managers de Back Office*).

Em relação aos membros dos projetos, por fazerem parte do núcleo operacional, é claro que terão um nível de especialização horizontal e vertical maior que o de seus *Project Managers* e Diretores, porém, na prática, não são tão representativos quanto o dos *Managers*. Mesmo sendo membros de uma equipe que tem responsabilidade frente a um processo específico da área, normalmente estes acabam evitando realizar sempre a mesma tarefa e optam por, de tempo em tempo, redefinir e redividir as responsabilidades dentro da equipe.

Portanto, de forma geral, percebe-se que as tarefas naturalmente vão ficando mais especializadas de cima para baixo na estrutura organizacional, porém poucas vezes isso acontece de forma radical, com altos níveis de especialização horizontal e/ou vertical, mas sim apenas no caso dos *Managers* e de alguns membros de projeto.

6.8.2. Formalização do Comportamento na AIESEC em Porto Alegre

Como vimos anteriormente, a respeito do processo de padronização de processos de trabalho, este é um tema de grande desentendimento e variação dentro da AIESEC em Porto Alegre.

O nível de formalização de comportamento é maior, naturalmente, no núcleo operacional, onde estão os membros dos projetos. Existe mapeamento de processos das áreas, manuais de como as atividades devem ser realizadas e demais tipos de documentação nesse sentido, porém, como na grande maioria das vezes o trabalho entregue é em forma de serviço, não existe uma forma de controle tão clara (que não a própria supervisão direta) que garanta que todos os passos estão sendo seguidos da forma definida. Os membros acreditam, em sua maioria, que os processos já são formalizados e mais do que isso pode vir a tornar o trabalho demasiadamente especializado e, por consequência, “chato”. Por sua vez, a Diretoria e alguns *Project Managers* entendem que ainda falta um nível maior de formalização que percorra todas as esferas do escritório e percebem que isto tornaria o trabalho da AIESEC em Porto Alegre mais profissional e não necessariamente estático ou “chato” como os membros pensam.

Outro ponto interessante a respeito da formalização é que ela se apresenta de formas diferentes em áreas diferentes, e isso é percebido pelos integrantes do escritório. Por exemplo, o caso mais comum e citado, é a diferença de abordagem e de processos das áreas operacionais que trabalham com o intercâmbio profissional e das áreas que trabalham com o intercâmbio voluntário. As que trabalham com a modalidade de intercâmbio profissional, em decorrência do público abordado, apresentam-se com um maior nível de formalização e padrão de processos. Ainda dentro deste ponto de vista, percebe-se também a diferença dentro das próprias áreas que trabalham a modalidade de intercâmbio profissional, também em decorrência do público abordado. Uma trabalha com estudantes e outra com empresas da cidade. Neste caso, a área que trabalha com intercâmbios profissionais para empresas e *startups* mostra-se mais formalizada e “profissional” em comparação com a que vende intercâmbios profissionais para estudantes.

As diferenças apresentadas acima explicam a dificuldade em definir o nível de formalização de comportamentos e processos dentro do escritório da AIESEC em Porto Alegre, mas também demonstram que, este provavelmente não é um parâmetro de *design* de grande relevância dentro da estrutura da organização.

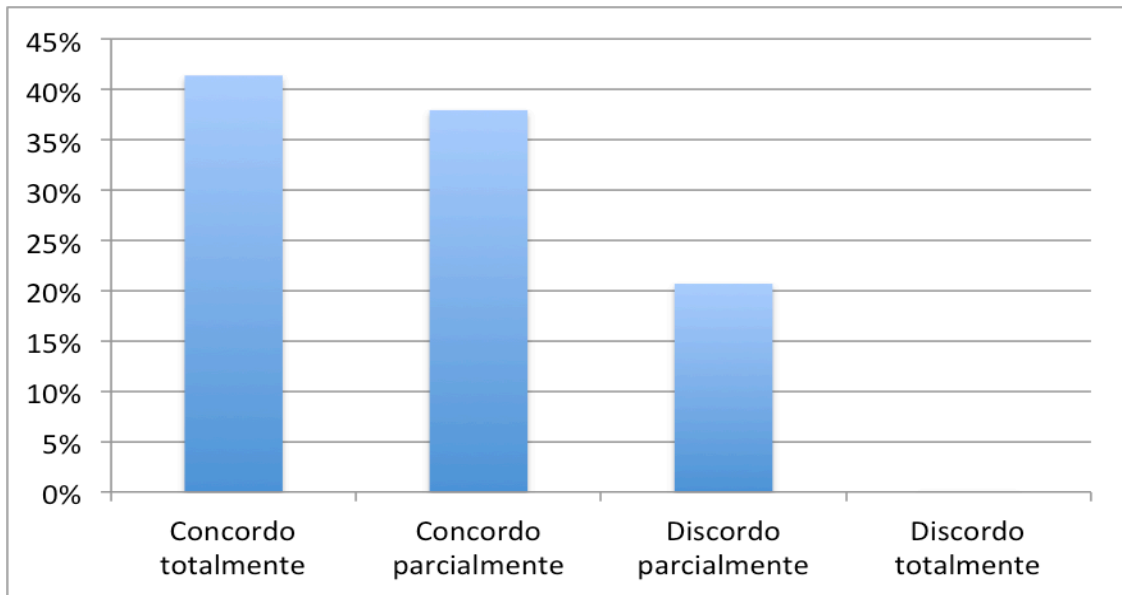
6.8.3 Treinamento e Doutrinação na AIESEC em Porto Alegre

A respeito do treinamento, temos dois dados interessantes provenientes do questionário aplicado com os membros do escritório.

Primeiramente, quando questionados se as atividades desenvolvidas por eles são complexas o bastante para haver necessidade de treinamento, a resposta é clara e positiva, conforme o gráfico da figura 18 demonstra. No entanto, quando questionados a respeito de estarem preparados para exercer suas atividades e serem treinados para isso, já surgem algumas discordâncias, conforme demonstrado no gráfico da figura 19. A discordância apresentada provém de forma praticamente dividida entre *Project Managers* e membros, não podendo-se identificar um público específico insatisfeito nesse sentido.

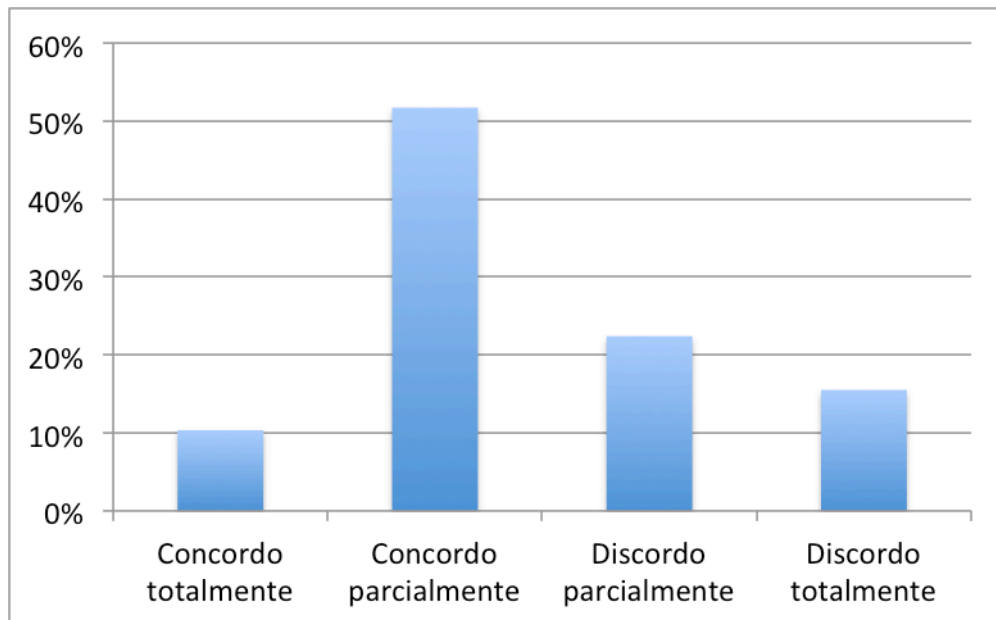
As figuras 19 e 20, abaixo, contêm os gráficos com os resultados das questões 02 e 05 do questionário para membros, referentes, respectivamente, às afirmações: “As atividades desenvolvidas pelos membros são de teor complexo e exigem bastantes treinamentos” e “Os membros da organização recebem treinamento e são preparados para realizar as suas atividades”.

Figura 19 – Gráfico dos resultados da questão 02 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

Figura 20 – Gráfico dos resultados da questão 05 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

Levando em conta também as entrevistas realizadas, pode-se perceber que os treinamentos existem e são aplicados. Os temas são variados e vão desde aspectos mais técnicos e específicos de cada área, como vendas, planejamento de *marketing* e plano

operacional até aspectos considerados *soft skills*, como mínimos de time, gestão de tempo e oratória.

Os pontos de discordância, aqui, estão ligados a forma como estes treinamentos são realizados. Primeiramente, não existe um plano de educação e treinamento do escritório para o ano (ou semestre). As capacitações são realizadas de forma sazonal – quando novos membros entram e quando novos projetos iniciam dentro de uma área. Atenta-se também ao fato de que a frequência e a qualidade destes treinamentos ficam dependentes de como cada Diretor irá realizar isto para a sua área, o que acaba influenciando na discordância apresentada da mesma forma.

A Diretoria, de forma geral, concorda com a discordância por parte dos *Project Managers* e membros, mas levanta o fato de que quando treinamentos são realizados para todo o escritório, muitas vezes a adesão é baixa. Além disso, também coloca-se que as conferências locais são realizadas trimestralmente e podem servir como um mecanismo de treinamento dos membros também.

A respeito da doutrinação, este, sem dúvida, é um parâmetro de presença dentro do escritório. Como vimos antes, a Ideologia como parte básica e a Padronização de Normas como mecanismo de coordenação tem influência interessante na forma como as pessoas agem dentro da AIESEC em Porto Alegre. Diversas reuniões, encontros, conferências, interações informais e momentos de sensibilização são realizadas todos os semestres no intuito de permear as pessoas e equipes (e a organização como um todo) com os valores esperados e de aproximá-las entre elas. A cúpula estratégica atua, aqui, como uma espécie de guardião da ideologia da AIESEC dentro do escritório local o qual é responsável direta. Todos os Diretores e o Presidente participam de conferências nacionais com uma frequência trimestral, onde encontram-se com membros de Diretorias Locais de outras cidades e com todos os membros da Diretoria Nacional da AIESEC no Brasil. Dessa forma, são responsabilizados por levar a mensagem principal construída durante estes encontros para todos os membros do seu escritório e garantir o alinhamento de atividades, cultura e valores conforme o que está sendo realizado pela AIESEC no Brasil.

Não se percebe, aqui, uma forma de doutrina exacerbada ou negativa, mas sim positiva, como forma de gerar pertencimento para com o grupo e motivar todos os membros (mesmo os da própria Diretoria) a continuar com suas atividades de desenvolvimento dentro da organização no intuito de fazê-la crescer e evoluir cada vez mais. Nesse sentido, são realizados até mesmo eventos para pais e amigos dos membros do escritório, para que possam conhecer mais a respeito da AIESEC e apoiá-los a seguir na organização.

Na sessão referente aos mecanismos de conexão percebidos na AIESEC em Porto Alegre explicita-se como é realizada esta rotina de eventos do comitê local em termos de periodicidade e objetivos.

6.8.4 Agrupamento de Unidades na AIESEC em Porto Alegre

Como vimos no organograma apresentado na sessão 7.1, a estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre, em sua Diretoria, é dividida em um agrupamento por funções, sendo elas: *Front Office* (as operações *core* de intercâmbio) e *Back Office* (as funções de suporte em *Marketing*, *Finanças* e *Gestão de Talentos*).

As funções de *Front Office*, por sua vez, não tem uma área central a qual é responsável por gerenciar todos os produtos de intercâmbio de uma vez, mas na verdade é dividida entre 6 (seis) diretorias, cada uma responsável pela entrega de um produto de intercâmbio específico, que caracterizam-se por um agrupamento por *output* (resultado esperado). São essas Diretorias: Intercâmbio Voluntário para ONGs, Intercâmbio Voluntário para Estudantes (em ONGs), Intercâmbio Profissional para Empresas, Intercâmbio Profissional para *Startups*, Intercâmbio Profissional para Estudantes (em Empresas) e Intercâmbio Profissional para Estudantes (em *Startups*).

Ainda, dentro das 6 (seis) áreas de operação apresentadas acima, percebemos duas formas de agrupamento de projetos internos possíveis, que varia de acordo com a concepção e vontade do Diretor responsável pelo produto específico.

Na primeira forma de agrupamento de projetos internos, onde iremos usar como exemplo a área de Intercâmbios Profissionais para *Startups*, percebemos um agrupamento por

função. Basicamente, dividem-se entre 3 projetos as responsabilidades de prospecção de empresas e vendas, mapeamento e prospecção de candidatos (estudantes) e acompanhamento da experiência de intercâmbio e do relacionamento com a empresa. Assim sendo, cada equipe da área entrega uma parte crucial e conectada da entrega final da área.

Na segunda forma observada, onde utilizaremos como exemplo a área de Intercâmbios Profissionais para Estudantes (em Empresas), percebemos um agrupamento por mercado. Basicamente, existem 3 projetos que realizam os mesmos processos entre si, porém para mercados de estudante diferentes: um para Administração e *Marketing*, um para Tecnologia da Informação e um para Letras.

Vale ressaltar, por fim, que apesar de apresentar um agrupamento geral com características mais fortes por função, existe na AIESEC em Porto Alegre um tipo de agrupamento híbrido a partir da estrutura da Diretoria para baixo, como vimos nos exemplos anteriores.

6.8.5 Tamanho da Unidade na AIESEC em Porto Alegre

Como vimos no organograma resumo apresentado anteriormente, na figura 12 da página 49, a dimensão das unidades da AIESEC em Porto Alegre inicia grande – de cima para baixo – com o Presidente sendo responsável direto pela estrutura de Diretores formada por 9 áreas. A medida que a linha hierárquica da organização vai evoluindo, percebemos uma diminuição na dimensão das unidades e da amplitude de controle, até chegarmos ao núcleo operacional.

No que tange a cúpula estratégica, segundo as entrevistas realizadas, acredita-se que estes Diretores – por já terem mais tempo de organização (mais experiência), dedicarem mais horas semanais ao trabalho, serem mais autônomos e apresentarem um maior nível de padronização de processos interna – não necessitam de uma supervisão direta tão forte do seu líder direto (o Presidente). Este, por sua vez, apresenta uma amplitude de controle maior e acaba cumprindo outras atividades além da gestão da equipe, como relacionamento institucional com organizações parceiras e relacionamento internacional com outros escritórios da AIESEC.

Já na relação dos Diretores com seus Project Managers e Managers, o tamanho da unidade acaba diminuindo, bem como sua amplitude de controle. Neste caso, os Diretores gerenciam, em média, de 3 a 5 pessoas diretamente. Para os Diretores responsáveis pelas áreas *core*, com maior número de membros no núcleo operacional, estes também acabam auxiliando seus Project Managers na gestão das diferentes equipes internas às áreas – normalmente formadas pelo número de 3 a 5 membros de projeto.

De forma geral, a AIESEC em Porto Alegre apresenta uma estrutura de tamanho de unidade pequena, considerando o seu baixo nível percebido em termos de padronização de processos, com foco nos mecanismo de coordenação de supervisão direta e padronização de normas e resultados na maior parte do tempo.

6.8.6 Sistema de Planejamento e Controle na AIESEC em Porto Alegre

O planejamento, na AIESEC em Porto Alegre, acontece de cima para baixo. Antes do início de sua gestão, a Diretoria constrói, com auxílio de um membro da Diretoria Nacional e *inputs* colhidos com os membros no geral, um plano estratégico referente ao próximo ano. Este plano estratégico não segue uma metodologia necessariamente pré-definida, mas apresenta uma visão (objetivo principal para aquela gestão), norteadores estratégicos principais e indicadores e mensuráveis de sucesso (metas) que demonstrem a evolução e atingimento, respectivamente, do que foi construído. A partir disso, desaguam pelas áreas, que são responsáveis pelo plano operacional e planos de ação referentes ao que foi setado anteriormente. Das áreas de Back Office, espera-se que, durante este processo, reúnam-se com as áreas de Front Office para determinar número de membros a serem alocados por área/projeto, estratégias/ações de marketing virtual/presencial necessárias e orçamento para cada área. A forma de planejamento assemelha-se com o Balanced Scorecard (BSC), mas não necessariamente cumprem-se todas as etapas previstas nesta metodologia.

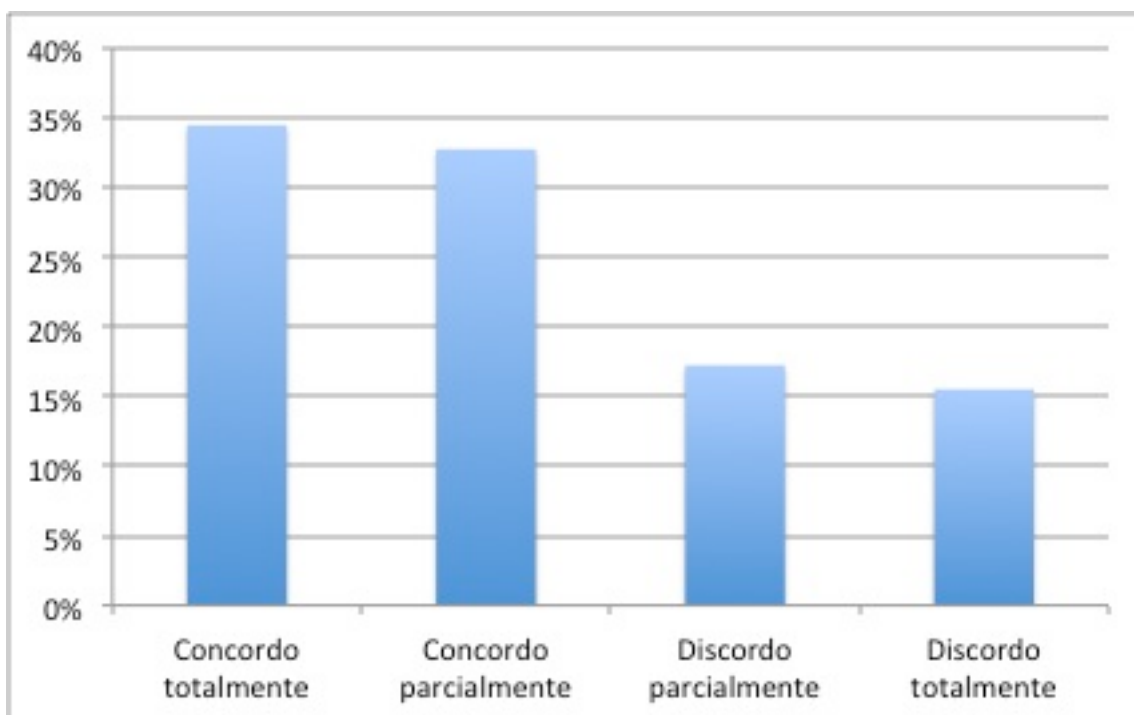
A principal ferramenta de sistema utilizada é o EXPA, um software interno proporcionado pela AIESEC Internacional onde são computados os resultados de intercâmbio realizados pelo escritório todos os dias. Por meio deste sistema, todos os membros da AIESEC, no mundo inteiro, tem acesso aos resultados de todos os escritórios da organização.

O planejamento do escritório é realizado e acompanhado em uma planilha similar a do Excel, proporcionada pela ferramenta GDocs, do Google. Todas as planilhas ficam armazenadas no software de gestão de projetos Podio, como forma de gestão da informação. As metas operacionais definidas no planejamento são mensais e o atingimento é cobrado neste mesmo período de tempo, porém usa-se a compilação trimestral por meio de relatórios promovidos pelo próprio escritório e, principalmente, pela Diretoria Nacional.

Os Project Managers são responsáveis, junto de seus respectivos Diretores, por construir o plano operacional de seu projeto. Este plano pode ser acompanhado por meio da planilha ou do próprio Podio, de acordo com a metodologia adotada pelo próprio Diretor da área. Segundo entrevistas, já houveram tentativas de padronização deste sistema de controle de atingimento, por meio do Podio, porém não obteve-se sucesso na implantação.

Quando questionados a respeito da existência de um sistema de planejamento e controle claro para a organização, os membros, em sua maioria, apresentam concordância, porém também existem críticas – como pode ser visto na figura abaixo.

Figura 21 – Gráfico dos resultados da questão 12 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.8.7 Mecanismos de Conexão na AIESEC em Porto Alegre

Na AIESEC em Porto Alegre, os instrumentos de interligação (ou conexão) estão muito pautados na interação pessoal entre os membros. Este tipo de interação pessoal acontece de duas formas: por meio de uma rotina formal de encontros que são realizados entre o escritório e por meio do contato/comunicação informal entre os próprios membros, algo extremamente fomentado pela cúpula estratégica. Os dados que confirmam a afirmação acima podem ser checados ao final desta sessão.

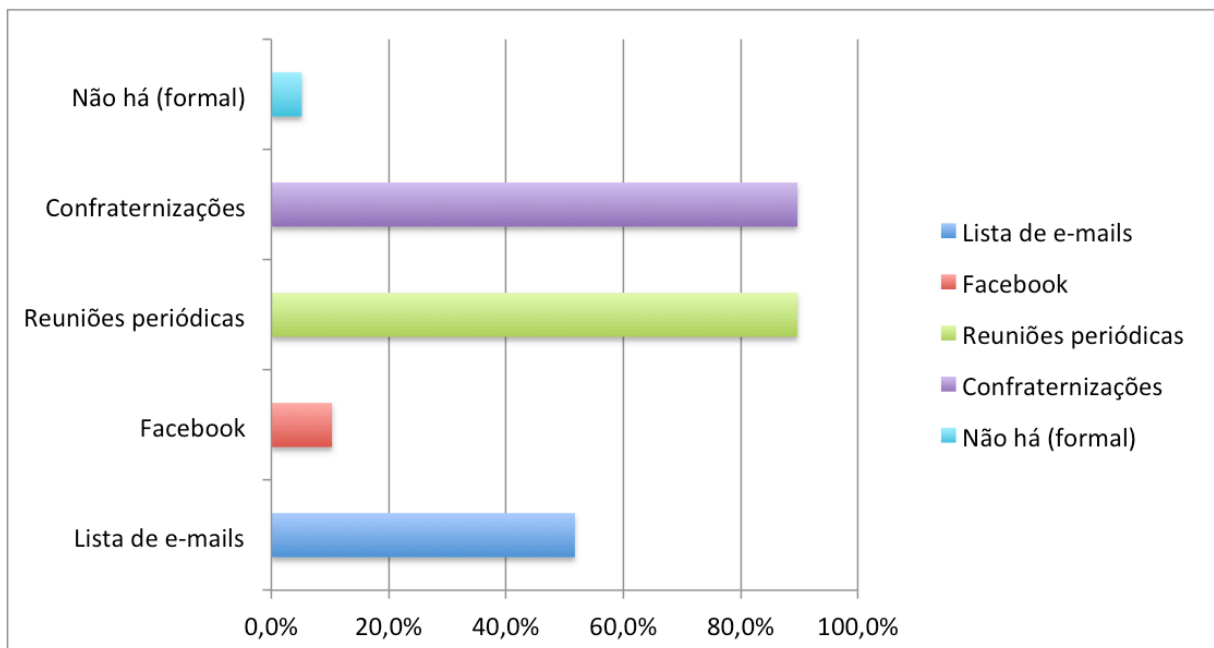
A rotina formal de encontros é uma das poucas formas de padronização que se apresentam como fortes dentro do escritório de Porto Alegre. Existem diversas formas de reunião, que acontecem todos os meses, desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional. Os Diretores reúnem-se uma vez por semana, na Reunião da Diretoria. O Presidente reúne-se individualmente com cada Diretor a cada duas semanas. Cada Diretor reúne-se uma vez por semana com sua equipe de liderados (*Project Managers e Managers*) e uma vez por mês, individualmente, com os mesmos. Além disso, também realizam reuniões gerais de suas áreas uma vez por mês. Os *Project Managers*, por sua vez, seguem a mesma linha dos Diretores e reúnem-se com sua equipe de membros uma vez por semana e uma vez ao mês individualmente com cada membro. Todas as reuniões individuais realizadas, em toda as partes da linha hierárquica, tem o objetivo de fomentar a relação interpessoal, bem como os canais de feedback entre os membros da organização. Além das reuniões citadas acima, a Diretoria realiza uma reunião geral do escritório uma vez ao mês e uma conferência local a cada trimestre. O Presidente ainda utiliza-se, sem periodicidade definida, de uma reunião apenas entre ele e os demais líderes do escritório (*Project Managers e Managers*), com o intuito de se aproximar deste corpo e coletar ideias e feedbacks a respeito da evolução do escritório naquela gestão.

Afora os aspectos formais, a interação informal é fortemente fomentada na organização. É natural que uma vez ao menos comemorem-se os aniversários dos membros (em conjunto), bem como atingimentos/marcos grandes que a AIESEC em Porto Alegre obteve como escritório. É também comum a realização das reuniões citadas acima na casa dos membros ou dos líderes, o que também, segundo as entrevistas, torna a interação entre as pessoas mais fluida e informal e acaba gerando amizades.

O principal canal de comunicação formal utilizado, além das reuniões, é o e-mail. No geral, a Diretoria mostra-se satisfeita com a utilização deste meio, mas ainda percebe que as reuniões são mais eficientes, pois muitos membros não tem o costume de responder aos e-mails de forma rápida para assuntos internos. Para assuntos externos, como contato a clientes, o uso do e-mail é mais fortificado. Por fim, outros canais existentes e menos utilizados são grupos (de escritório, de área e de time) na rede social *Facebook* e no aplicativo de comunicação instantânea *Whatsapp*.

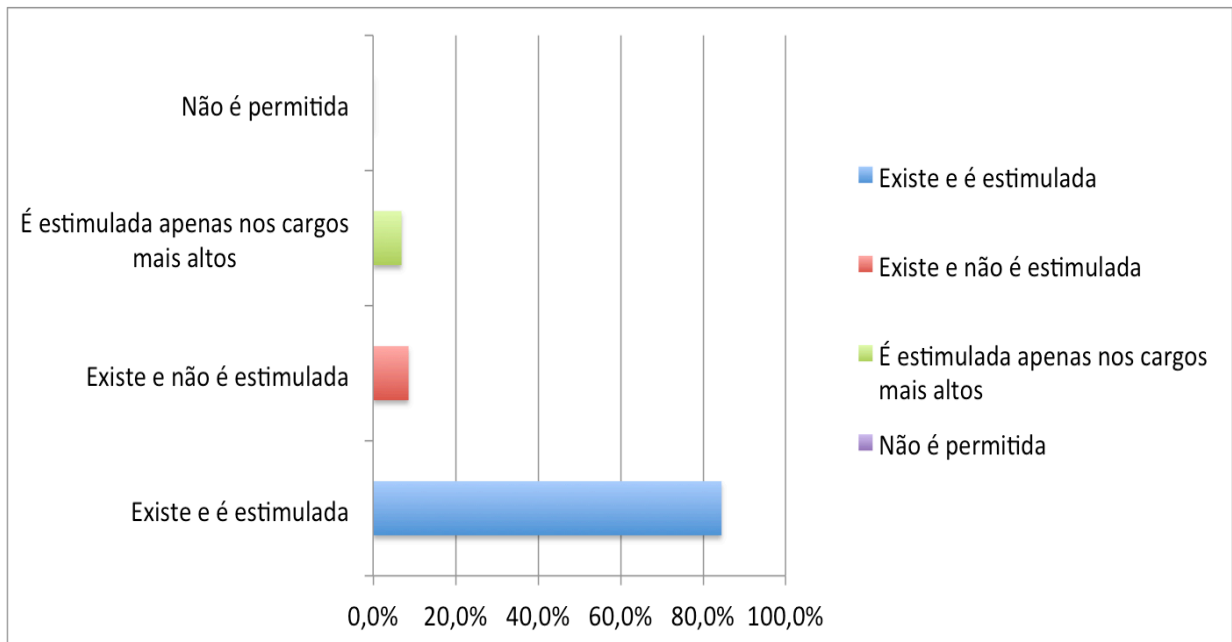
As figuras 22 e 23, abaixo, contêm os gráficos com os resultados das questões 09 e 15 do questionário para membros, referentes, respectivamente, às afirmações: “A AIESEC integra seus membros por meio de” e “Com relação à comunicação e interação informal entre os membros”.

Figura 22 – Gráfico dos resultados da questão 09 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

Figura 23 – Gráfico dos resultados da questão 15 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.8.8 Descentralização na AIESEC em Porto Alegre

A descentralização é um item presente na forma como as relações ocorrem dentro da AIESEC em Porto Alegre. Por ser uma organização sem fins lucrativos, formada por jovens universitários e voluntários, preza-se por um ambiente aberto onde as pessoas tenham liberdade de dar suas opiniões e serem escutadas. Segundo as pesquisas, entrevistas realizadas e os questionários aplicados, entende-se que, desde o seu surgimento, a organização carrega a característica de ser bastante democrática. Porém, isso não quer dizer que a divisão do poder presente dentro do escritório seja igualitária ou mesmo que todos os atores da estrutura participem ativamente das tomadas de decisão. Percebe-se na AIESEC em Porto Alegre um tipo de descentralização vertical que pode variar de paralela a seletiva, a depender da posição na linha hierárquica.

Sem dúvidas, o poder de tomada de decisão a respeito de situações que impactem o escritório de forma geral e fujam a uma área específica é totalmente absorvido pela cúpula estratégica. Nesse sentido, decisões de teor estratégico e organizacional são tomadas pelo

Presidente e pela Diretoria. É importante frisar neste ponto a grande influência da Diretoria Nacional da AIESEC no Brasil nas decisões referentes ao desenvolvimento dos seus comitês locais. Como citado anteriormente, todos os Diretores Locais e o Presidente participam de conferências e encontros nacionais com uma frequência razoável, ao menos com periodicidade trimestral. Além disso, todos contam com o acompanhamento individual e mensal de um Diretor Nacional ou de um membro do Time de Suporte Nacional que trabalha diretamente com a implantação das estratégias da matriz. Dessa forma, o alinhamento entre as duas partes é grande, ainda que não exista qualquer tipo de obrigatoriedade no cumprimento do que for discutido nestes encontros ou conversas individuais. Em resumo, o poder resultante da posição e da maior carga de conhecimento organizacional dos membros da Diretoria Nacional – por terem mais tempo de organização e mais experiências prévias – proporciona a estes um nível de influência alto a respeito do rumo estratégico dos comitês locais.

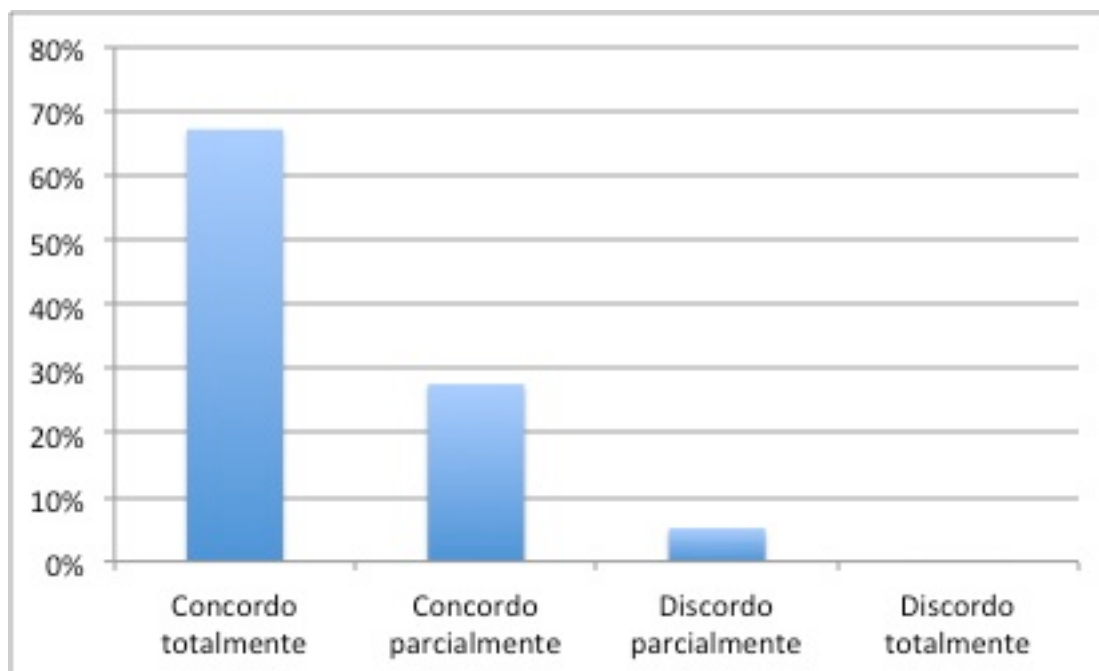
Em alguns momentos específicos, os líderes do escritório (Project Managers e Managers) são convidados a participar do processo, seja com novas ideias e perspectivas ou então com críticas a respeito do que está sendo proposto pelo Corpo Executivo do escritório. Este tipo de momento específico normalmente está relacionado com atividades táticas e onde são necessárias o engajamento de cada membro do escritório e, assim, os líderes atuam como catalisadores da mensagem – por terem participado da decisão.

No que tange aos Diretores e sua relação com sua área, estes são como “donos” dela e podem escolher como realizar o processo decisório específico ali dentro. Obviamente, existe um poder de influência do Presidente do escritório nesse sentido, pela relação de líder-liderado existente entre eles, além da Diretoria Nacional, com citado anteriormente. Os Diretores costumam abranger os seus liderados diretos nas decisões sobre a área, tomando-as em conjunto e, alguns deles, até mesmo convidam membros a participarem também.

Os Project Managers são empoderados a tomar decisões operacionais a respeito do seu projeto, considerando-se aqui, também, o poder de influência do Diretor responsável pela relação líder-liderado existente. É usual que nas decisões operacionais dos projetos, os membros tenham papel ativo e participem das discussões.

Como pode ser visto na figura 24, referente a afirmação: “Pode-se dizer que há abertura para opiniões e novas ideias provenientes dos membros”, no geral, os membros da AIESEC em Porto Alegre concordam que exista no escritório abertura a novas opiniões, mesmo as vindas do núcleo operacional.

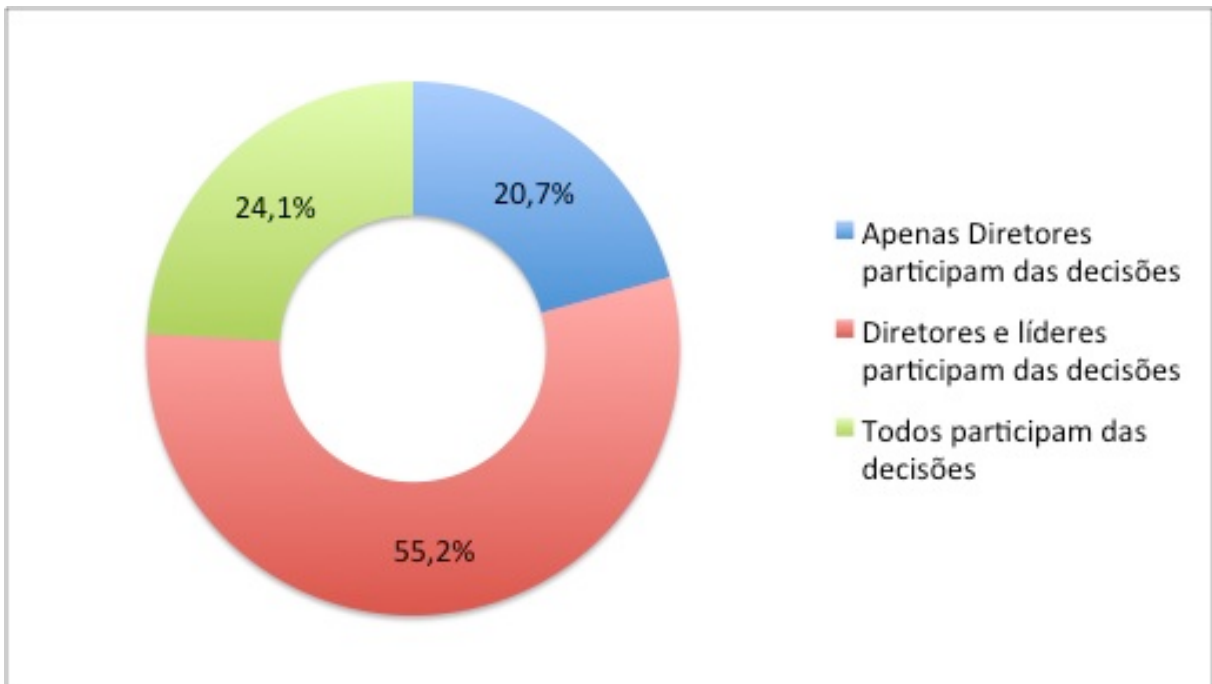
Figura 24 – Gráfico dos resultados da questão 14 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

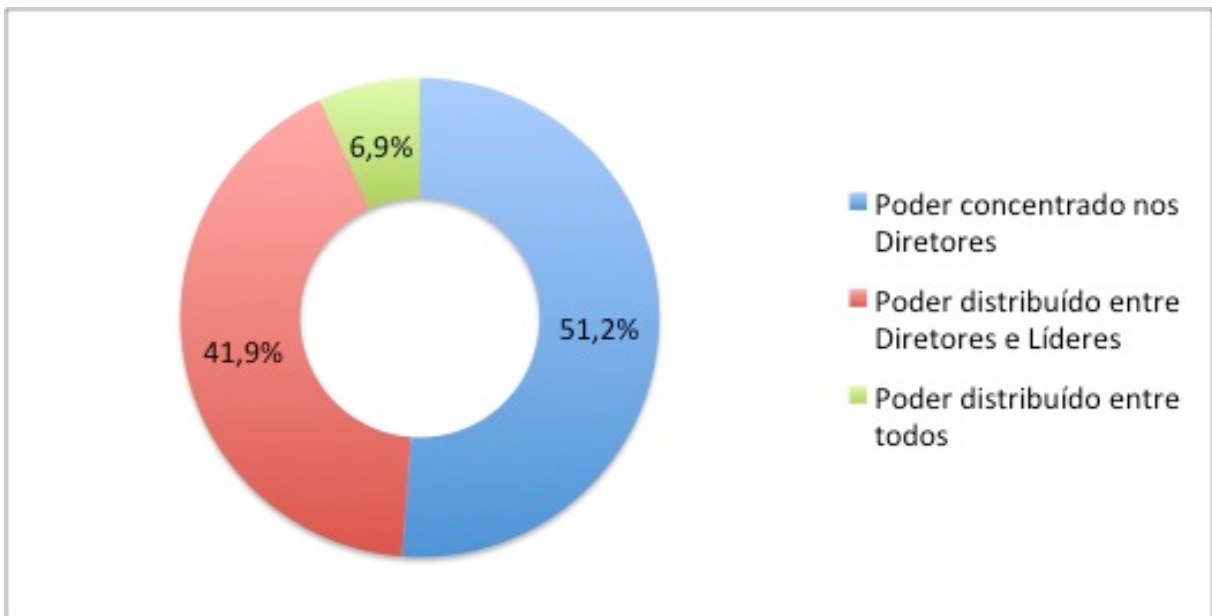
Como vemos nas figuras 25 e 26, referentes, respectivamente, às afirmações: “Na tomada de decisões importantes, participam” e “Com relação à divisão de poder dentro da organização”, os membros também entendem que todos na organização tem algum tipo de oportunidade de participar das decisões, principalmente Diretores e líderes (figura 24). Ainda assim, no que tange ao poder de tomada de decisão em si, percebe-se que este está parcialmente fixado apenas na Diretoria da AIESEC em Porto Alegre (figura 25).

Figura 25 – Gráfico dos resultados da questão 10 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

Figura 26 – Gráfico dos resultados da questão 13 do questionário para membros



(fonte: elaborada pelo autor)

6.9 AS PARTES BÁSICAS, MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E PARÂMETROS DE *DESIGN* MAIS PRESENTES NA AIESEC EM PORTO ALEGRE

No intuito de facilitar a compreensão do presente trabalho, bem como da estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre, optou-se por resumir, nesta sessão, as partes básicas, mecanismos de coordenação e parâmetros de design mais presentes na organização estudada. Ainda, será apresentada uma breve explicação a respeito de cada um dos pontos levantados.

De acordo com os estudos, as entrevistas, o questionário e as análises realizadas entende-se que cúpula estratégica e ideologia são as duas principais partes básicas da AIESEC em Porto Alegre, supervisão direta e padronização de normas são os mecanismos de coordenação mais presentes no dia a dia da organização e doutrinação e mecanismos de conexão (comunicação pessoal/informal) são os parâmetros de *design* que mais impactam a forma como o escritório local se organiza e se relaciona.

A respeito das partes chave, a cúpula estratégica é considerada uma das principais partes por ser formada pelos membros mais antigos, com mais conhecimento organizacional acumulado e que mais se dedicam ao funcionamento do escritório. Considerando o cenário de uma organização sem fins lucrativos e totalmente formada por voluntários, são os membros da cúpula estratégica que garantem o funcionamento legal, estratégico e operacional da AIESEC em Porto Alegre como um todo – por meio das atividades/rotinas sugeridas e realizadas por todos. Ainda, estes representam o escritório frente às demais instâncias da AIESEC no Brasil e AIESEC Internacional, além de parceiros externos. Por fim, ainda que realizado de forma aberta e democrática, é na cúpula estratégica que o poder de tomada de decisões importantes para a sobrevivência e evolução do escritório local são tomadas. A ideologia, por sua vez, é o que mantém os membros dentro da organização. Todos participam voluntariamente da AIESEC porque acreditam na sua missão e no desenvolvimento de liderança que a organização se propõe a entregar para a sociedade a sua volta. A causa em torno do que a AIESEC em Porto Alegre realiza é, acima até mesmo da cúpula estratégica, o porquê de o escritório existir há 46 anos.

No que tange aos mecanismos de coordenação mais presentes no dia a dia, e muito relacionado ao ponto anterior, a padronização de normas mostra-se importante desde o processo de seleção e indução de novos membros até a realização de cada mínima atividade operacional do escritório. Mais do que a forma processual sobre como algo deve ser feito, são os valores claros e o compartilhamento deles que garante que as atividades aconteçam. Os membros sentem-se responsáveis por fazer o que se espera. Porém, a supervisão direta, principalmente por parte dos Diretores (cúpula estratégica), se apresenta como mecanismo de coordenação importante para que as tarefas sejam realizadas também na velocidade esperada, ou no tempo correto. Mais do que por meio de manuais e processos, os próprios membros da Diretoria atuam no dia a dia das áreas para perceber quebras no fluxo de informação/comunicação e erros operacionais cometidos pelos *Project Managers* (linha intermediária) e membros de projeto (núcleo operacional). Como citado anteriormente neste trabalho, algumas vezes os Diretores acumulam funções e/ou “passam por cima” de seus líderes de área para gerenciar diretamente os projetos e seus membros.

Sobre os parâmetros de design que mais impactam a forma como a AIESEC em Porto Alegre se estrutura e interage, a doutrinação e os diversos mecanismos de conexão existentes – além do fomento ao contato informal/pessoal – estão diretamente conectados. Conectam-se, também, com o que foi citado anteriormente, nesta mesma sessão, a respeito da ideologia e da padronização normas como parte básica e mecanismo de coordenação, respectivamente. Principalmente a cúpula estratégica, mas se considere o mesmo para a linha intermediária, necessitam utilizar-se do parâmetro da doutrinação para que as crenças e valores da AIESEC possam se disseminar entre os membros da organização e suas próprias relações. Diferentes momentos de conexão como reuniões formais de diferentes níveis, conversas, discussões, conferências e encontros informais são realizados semanalmente, mensalmente e trimestralmente para que as relações possam florescer e se fortalecer ao longo do tempo dentro do escritório e para que o trabalho realizado no mesmo seja sempre movido pelo propósito, em um ambiente jovem e flexível.

6.10 MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA AIESEC EM PORTO ALEGRE

Considerando a análise de resultados realizada no presente trabalho e as conclusões iniciais apresentadas na sessão 6.9 do mesmo, o autor seguiu para a confecção de um quadro-resumo a respeito das principais partes, mecanismos de coordenação e parâmetros de estrutura que definem a AIESEC em Porto Alegre. O quadro apresentado abaixo pretende definir o modelo de estrutura (ou configuração) organizacional proposto por Mintzberg predominante na organização objeto deste estudo.

Quadro 3 – Modelo de Estrutura Organizacional predominante na AIESEC em Porto Alegre.

Parâmetro	Característica da AIESEC em Porto Alegre	Modelo de organização predominante
Mecanismo de coordenação	Supervisão direta, Padronização de normas	Empreendedora, Missionária
Parte chave da organização	Ideologia	Missionária
Especialização das tarefas	Pouca especialização, com alguma tendência de especialização horizontal ao longo da estrutura	Empreendedora
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e muita doutrinação	Missionária
Formalização do comportamento	Pouca formalização do comportamento, o que existe é mais orgânico e de acordo com crenças compartilhadas	Empreendedora, Inovadora, Missionária
Agrupamento	Agrupamento principal por função, apresentando traços de output e mercado ao longo da estrutura	Profissional, Inovadora
Tamanho da unidade	Grande na cúpula estratégica e pequena nos demais níveis da estrutura	Diversificada, Missionária
Sistema de planejamento e controle	Pouco controle e planejamento	Empreendedora, Profissional, Missionária
Mecanismos de conexão	Muitos mecanismos de conexão e comunicação pessoal/informal em toda a estrutura	Inovadora, Missionária
Centralização/Descentralização	Descentralização vertical, paralela ou seletiva (limitada) ao longo da estrutura	Diversificada

(fonte: elaborada pelo autor)

De acordo com o Quadro 3, apresentado acima, e com a figura 27, apresentada a seguir, o modelo de estrutura organizacional predominante na AIESEC em Porto Alegre é a Missionária, a qual foi verificada 7 vezes na análise sobre as principais partes, mecanismos de coordenação e parâmetros de estrutura que definem a organização estudada. Sem dúvidas, isto se deve ao fato de a organização em questão ser uma ONG, de caráter sem fim lucrativo, formada por jovens universitários e voluntários. Além disso, seu *modus operandi*, conforme apresentado anteriormente, é muito pautado na ideologia, propósito, crenças e valores que circundam as atividades realizadas pela mesma.

A segunda configuração com alta observação, no número de 4, nesta análise foi a de tipo Empreendedora. Isto se deve ao fato da AIESEC em Porto Alegre mostrar-se com um teor simplificado de organização interna, onde a cúpula estratégica ainda detém papel principal no dia a dia, bem como a supervisão direta como método de coordenação nesse sentido. Ainda, a baixa tendência a especialização frente as tarefas a serem realizadas e a fraca formalização por meio de manuais e processos influenciam a aproximação com este tipo de modelo. Outras três configurações ainda aparecem, em menor escala, na composição da estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre.

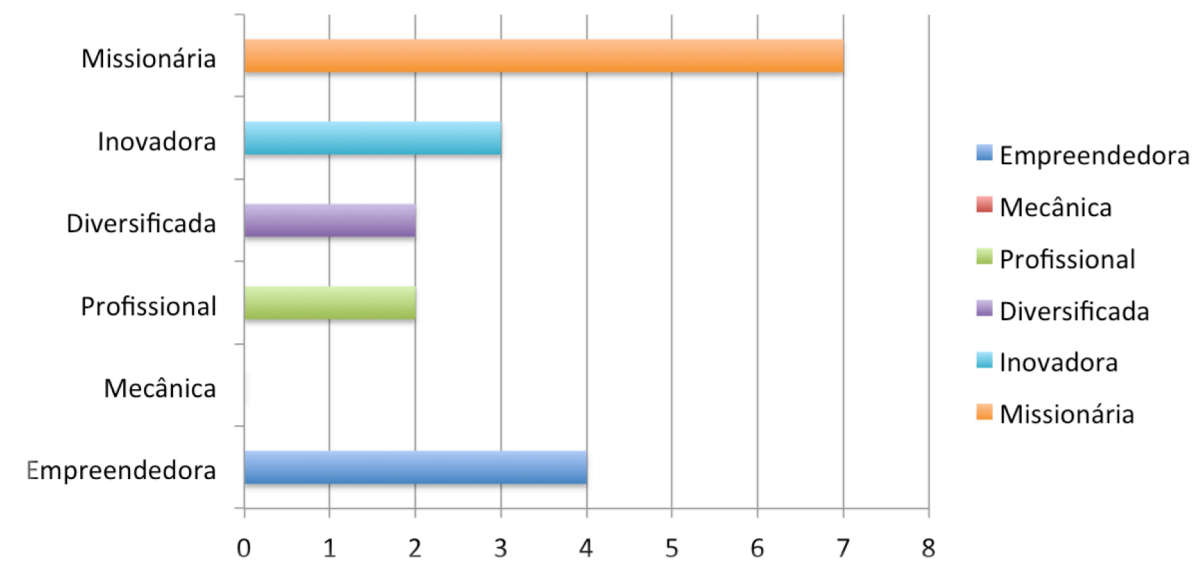
Por Inovadora, também observada 3 vezes durante a análise, entende-se que provenha da forma mais ágil e flexível de lidar com as atividades propostas, sem travas processuais de grande relevância que impeçam algo ou alguém de realizar um tipo de trabalho ou mesmo de modificar uma estrutura dentro do escritório, desde que isso seja feito para que os objetivos sejam atingidos de forma mais rápida e/ou inteligente.

Por Diversificada, observada 2 vezes, entende-se que esta provém da forma de descentralização vertical percebida ao longo da estrutura hierárquica do escritório e, da mesma maneira, na forma como o tamanho das unidades vai sendo modificado a medida que passa-se da cúpula estratégica (tamanhos maiores) para a linha intermediária e o núcleo operacional (tamanhos pequenos). Percebe-se principalmente, nesse caso, a influência que a estrutura organizacional da AIESEC Internacional e da AIESEC no Brasil tem sobre a estrutura deste escritório local. A forma de relacionamento, comunicação e suporte entre AIESEC Internacional-Escritórios Nacionais e AIESEC no Brasil-Escritórios Locais

apresenta muitas características da configuração Diversificada e, também, coordenação por padronização de resultados esperados.

O modelo de configuração Profissional também é observado 2 vezes, porém nunca de forma solitária e marcante, mas sim já em conexão com outras configurações. No seu caso, dá-se principalmente pela forma principal de agrupamento apresentado pela Diretoria (cúpula estratégica) do escritório, por funções, e pela tendência de pouco planejamento e pouco controle apresentado da mesma forma pelo escritório.

Figura 27 – Nível de predominância dos modelos de estrutura organizacional de Mintzberg na AIESEC em Porto Alegre.



(fonte: elaborada pelo autor)

A Burocracia Mecânica não foi observada com qualquer tipo de possível predominância dentro do modelo de estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre. Isto deve-se ao fato da baixa padronização, em linhas gerais, apresentada pela organização estudada, além da sua própria estrutura de formação e composição como instituição.

Para evoluir e tornar possível a conclusão a respeito do modelo e forma de predominância da estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre, é importante levar em conta o Pentágono de Forças e Formas proposto por Mintzberg e apresentado ao final do

capítulo de revisão teórica do presente trabalho. Dessa forma, podemos checar quais são os principais impulsos que levam a organização a sua configuração atual e, também, como se dá a interação entre estes diferentes impulsos em busca de uma possível harmonia organizacional.

Considerando tudo o que foi apresentado e estudado na sessão de análise de resultados, podemos perceber que a principal força que influencia o modo como a AIESEC em Porto Alegre se organiza em termos de estrutura é a Cooperação, representada pela Ideologia. Assim, direciona-se a relação entre os diferentes agentes que formam o todo do escritório para um comportamento em comum, alinhado com o que está formalizado em termos de crenças e valores e tornando o ambiente bastante aberto e coeso. Porém, para uma entidade que já não pode mais ser considerada nova, apesar de renovar suas pessoas constantemente, a Ideologia pode ser uma força negativa que impede mudanças fundamentais (ou radicais). A partir disso, deve-se entender que a AIESEC não se constitui como um tipo puro, mas sim como uma combinação com outras forças percebidas que trazem um teor de contradição para a organização que precisa ser administrada pela mesma.

A segunda força principal é a Direção, representada pela configuração Empreendedora. Essa força direciona a organização a uma estrutura simples, mais fluida e com baixa/nenhuma dependência de tecnoestrutura e equipe de apoio. A contradição posta por ela é marcada pela dependência notável da liderança principal (cúpula estratégica), pois estes são responsabilizados de forma forte e tem mais oportunidades de direcionar os caminhos futuros do escritório.

A força do Aprendizado ainda fornece um impulso a AIESEC em Porto Alegre na maneira como os seus membros interagem, de forma pessoal, próxima e informal, criando um ambiente de certa liberdade de ação que contradiz o senso de Direção da forma Empreendedora, exposto anteriormente. Dessa forma, auxilia a transicionar a organização da ponta superior do pentágono em direção ao centro – com o auxílio do impacto da pequena força de Responsabilidade observada – e, também, para a direita, onde soma-se com a pequena força de Proficiência da configuração Profissional. Assim, a organização objeto de estudo deste trabalho, a AIESEC em Porto Alegre, apresenta uma combinação múltipla de forças e impulsos que a posicionaria em um ponto superior a direita, razoavelmente próximo

do centro do Pentágono de Forças e Formas. Para que possa transicionar para um ponto de maior harmonia dentro do pentágono proposto por Mintzberg, as mudanças estruturais devem ser mais influenciadas pela força da Eficiência, principalmente no que se tange ações de controle, estabilidade e padronização – pouco percebidas no estudo de caso e nos resultados obtidos.

Finalmente, pode-se afirmar por meio da análise realizada no presente trabalho que a AIESEC em Porto Alegre possui características predominantes que a encaixam no modelo de organização Missionária, apresentando, ainda, características fortes de organização Empreendedora e outras mais brandas dos tipos Inovadora, Diversificada e Profissional. Conclui-se, então, que a AIESEC em Porto Alegre se constitui em um modelo híbrido de estrutura organizacional, conforme as teorias propostas por Henry Mintzberg.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso tinha como principal objetivo analisar a estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre sob a luz das teorias organizacionais propostas pelo autor Henry Mintzberg.

Da mesma forma, este trabalho propunha-se a atingir outros objetivos, como entender o contexto atual do comitê local da AIESEC em Porto Alegre, descrever as características dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg dentro do mesmo. Além disso, esperava-se, também, identificar em qual das seis configurações organizacionais propostas por Mintzberg o comitê se encaixa, bem como as principais forças que impulsionam a AIESEC em Porto Alegre em direção a uma configuração ou outra dentro do Pentágono de forças e formas.

Para cumprir tais objetivos, o trabalho foi iniciado com uma revisão das teorias de Henry Mintzberg a respeito dos principais pilares de qualquer organização – as suas partes básicas, seus mecanismos de coordenação e os parâmetros de *design* presentes. Com isso, foi possível compreender cada uma das seis configurações de estrutura organizacional existentes propostas pelo renomado autor. Além disso, como forma de proporcionar ao trabalho e aos leitores deste uma visão mais clara do que aqui seria tratado, apresentou-se, também, um capítulo totalmente dedicado a organização estudada, a AIESEC. Por meio deste, foi possível compreender a AIESEC de forma global, em suas diferentes frentes, como a AIESEC Internacional, a AIESEC no Brasil e, por fim, o foco principal – a AIESEC em Porto Alegre.

No intuito de aprofundar os conhecimentos a respeito da representação local da AIESEC na cidade de Porto Alegre, foram realizadas entrevistas qualitativas com representantes das Diretorias dos últimos 10 anos da organização. Com isto, foi possível de fato entender a evolução histórica do escritório, bem como os caminhos que o fizeram chegar ao seu estado e contexto atual.

A partir disso, para entender como os pilares propostos por Mintzberg impactam a realidade e estão presentes no dia a dia da AIESEC em Porto Alegre, foram realizadas entrevistas qualitativas com cada um dos membros da atual Diretoria do escritório e foi aplicado um questionário qualitativo com os membros que trabalham no mesmo. As entrevistas e o questionário foram a base fundamental para a análise de resultados realizada a

partir desse momento, que resultaram na identificação do modelo de estrutura organizacional de Mintzberg predominante na AIESEC em Porto Alegre.

No que tange à principal parte básica dentro da estrutura organizacional vigente, considerou-se o conteúdo estudado no subcapítulo 6.6 e os itens decorrentes deste. De acordo com a análise realizada, as partes básicas predominante na AIESEC em Porto Alegre e que mais impactam suas atividades no dia a dia é a Cúpula Estratégica e a Ideologia. A cúpula, por decorrência de possuírem mais tempo de organização, conhecimento a respeito de seus processos e terem maior parte do poder na confecção do planejamento estratégico e na tomada de decisões, acabam atuando como os principais direcionadores do futuro do comitê a curto e médio prazo. A Ideologia, por sua vez, funciona como o combustível que faz as pessoas trabalharem e se engajarem com a organização desde o início de suas atividades, e está diretamente ligada a Cúpula Estratégica, que atua como guardiã das normas e valores internos que circundam todas as atividades realizadas.

A respeito dos que seriam os principais mecanismos de coordenação utilizados para alinhar as pessoas e atividades dentro da AIESEC em Porto Alegre, considerou-se o conteúdo estudado no subcapítulo 6.7 e os itens decorrentes deste. A análise realizada aqui aponta na mesma direção dos resultados obtidos acerca das partes básicas, considerando que os mecanismos de coordenação predominantes no comitê são a Supervisão Direta e a Padronização de Normas. A Supervisão Direta se dá, essencialmente, pelos Diretores e o Presidente, que formam a Cúpula Estratégica e acompanham periodicamente cada área e cada projeto que acontece na AIESEC em Porto Alegre – unificando todas as informações retiradas deste processo em uma reunião semanal de Diretoria. A Padronização de Normas, que está diretamente conectada com a Ideologia como parte básica predominante, evolui desde a entrada de um novo membro no comitê em direção aos eventos menores e periódicos de interação – como as reuniões semanais e mensais de time ou área – e chega até os grandes eventos de rotina escritório, as reuniões gerais mensais e conferências locais trimestrais. Estes grandes eventos de rotina do escritório, citados anteriormente, são responsabilidade direta da Cúpula Estratégica.

Sobre os parâmetros de *design* mais atuantes no processo de delimitação da estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre, considerou-se o conteúdo estudado no subcapítulo 6.8 e os itens decorrentes deste. Levando em conta as análises que foram

realizadas, a Doutrinação e os Mecanismos de Conexão são os parâmetros de *design* predominantes em termos de importância para o funcionamento do comitê. São os dois, unificados, que influenciam o comportamento e conduta de cada membro conforme as normas e os valores da AIESEC em Porto Alegre e que garantem a interligação de todos os atores, em um viés tanto ideológico quanto operacional, visando um objetivo em comum como organização.

Conforme o que foi resumido nos três parágrafos acima, somando-se a análise realizada nos subcapítulos 6.9 e 6.10, além do que nos mostram o Quadro 2 e a Figura 27 do presente trabalho, foi possível afirmar que predomina na AIESEC em Porto Alegre o modelo de organização Missionária. Esta, é claro, também apresenta características fortes de uma segunda configuração, a Empreendedora. De forma um pouco menos impactante na estrutura organizacional, observaram-se características do modelo Diversificado, Inovador e Profissional. Nenhum atributo da configuração Mecânica foi identificado na análise realizada.

Por fim, como resumo do resultado final de todo o trabalho, apresentado na análise do subcapítulo 6.10, concluiu-se que a estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre é um formato híbrido no que está relacionado as características dos modelos de configuração propostos por Henry Mintzberg em seu livro “Criando Organizações Eficazes” e apresenta uma combinação múltipla de forças, principalmente influenciado pela Cooperação e pela Direção, no que se refere ao Pentágono de Forças e Formas.

Como explicitado no início deste trabalho, ainda existem poucos estudos que relacionem as teorias de Mintzberg com organizações do Terceiro Setor, ou mesmos organizações estruturadas/formadas de maneira menos comum, com características diferentes da maioria. Este estudo mostrou que é possível realizar este tipo de relação e evidenciou os benefícios de se aplicar conceitos da Ciência Administrativa em organizações gerenciadas por jovens. Para o futuro, que este possa fomentar novos trabalhos na área e ser útil na gestão de outras organizações e movimentos que apresentem demandas e necessidades similares aos da AIESEC, como Organizações Não-Governamentais e Empresas Juniores.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **O gerenciamento de projetos aplicado a uma empresa júnior**: um estudo de caso. 2006. Disponível em: < www.abepro.org.br/arquivos/websites/23/case_cej009.doc>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- AIESEC no Brasil. Disponível em: <<http://www.aiesec.org.br>>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- CABRAL, Augusto & PESSOA, Maria. **Configuração da estrutura organizacional no Terceiro Setor**: o caso EDISCA. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 385-407, jul./set. 2011. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rege/article/download/36744/39465>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- CARPINETTI, André F. **Análise da estrutura organizacional de uma empresa administradora de aeroportos**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/analise-da-estrutura-organizacional-de-uma-empresa-administradora-de-aeroportos/>>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- DAVIDOVICH, Mauricio. **Mecanismos de indução de comportamento e suas implicações estratégicas em diferentes formas organizacionais**. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Mauricio_Davidovich.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/educar/article/viewFile/2216/1859>>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- GALBRAITH, Jay R. & NATHANSON, Daniel A. **The role of organizational structure and process in strategy implementation**. 1979. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000288&pid=S0034-7590198500010000400019&lng=pt. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- MANZATO, Antônio e BARBOSA, Adriana. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- MARTINS, Gilberto de A. & AGUIAR, Andson B. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos**: Um estudo nas ONGs paulistas. 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34195>>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- MINTZBERG, Henry. **The structuring of Organizations**. 1979. Disponível em: <<http://pbadupws.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf>>. Acesso em: 28 de nov. 2016.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
-

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

UFSC. **O uso de questionários em trabalhos científicos**. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cientificos.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2016.

URBANAVICIUS, Vladas. **Parâmetros Organizacionais de Mintzberg**: Análise da Estrutura Organizacional de um Programa Interinstitucional de Pré-Incubação de Empresas no município de Itajubá, MG. 2008. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2009-02-06T162213Z-623/Publico/Vladas%20Urbanavicius.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2016.

**APÊNDICE A – Perguntas da Entrevista com a Diretoria 2015 da AIESEC
em Porto Alegre.**

Entrevista I – Diretoria 2015 da AIESEC em Porto Alegre

Nome:	
Cargo:	

- 1) Como funciona a estrutura organizacional da AIESEC em Porto Alegre?**
 - 2) Como é realizada a comunicação interna do escritório?**
 - 3) Como os membros da organização interagem entre si?**
 - 4) Como funciona o processo seletivo? Que habilidades/conhecimentos o estudante precisa para participar?**
 - 5) Como é feita a indução dos novos membros da organização? O que é passado para eles?**
 - 6) Que treinamentos são realizados pela organização? Existe algum tipo de cronograma?**
 - 7) Existe algum tipo de sistema de planejamento, controle ou gestão? Qual? Como funciona?**
 - 8) Como você avalia o mercado no qual a AIESEC está inserido? Quais os pontos fortes e quais os pontos de atenção?**
 - 9) Quem são os responsáveis por tomar as decisões da AIESEC? Normalmente, como se dá esse processo?**
 - 10) Como funciona a cobrança por atingimento de objetivos e resultados?**
 - 11) Como é a relação com o escritório nacional da AIESEC? Quais os direitos e deveres de cada parte?**
-

**APÊNDICE B – Perguntas da Entrevista com os Alumni da AIESEC em
Porto Alegre.**

Entrevista II – Alumni da AIESEC em Porto Alegre

Nome:	
Cargo:	
Ano de participação:	

- 1) Como era a estrutura organizacional? Quantos membros havia, em média? Quais eram as áreas do escritório?**
 - 2) Como se dava a interação entre os membros?**
 - 3) Quantos intercâmbios, em média, o escritório realizava por ano?**
 - 4) Qual foi o principal legado de gestão do seu ano de Diretoria?**
 - 5) Que mudanças importantes foram realizadas pela Diretoria do seu ano?**
 - 6) Quais eram as principais dificuldades pelas quais a AIESEC passava naquela época?**
 - 7) Como funcionava a cobrança por atingimento de objetivos e resultados?**
 - 8) Como era a relação com o escritório nacional da AIESEC? Quais os direitos e deveres de cada parte?**
-

**APÊNDICE C – Perguntas do Questionário para Membros da AIESEC em
Porto Alegre.**

Questionário – Membros da AIESEC em Porto Alegre

Nome:	
Cargo:	

1) Há supervisão forte dos Diretores e coordenadores em torno das atividades realizadas:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

2) As atividades desenvolvidas pelos membros são de teor complexo e exigem bastantes treinamentos:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

3) Importa-se mais o resultado final atingido do que a forma pela qual ele é atingido:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

4) As atividades da organização são padronizadas por meio de materiais, manuais, mapeamentos, etc:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

5) Os membros da organização recebem treinamento e são preparados para realizar as suas atividades:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente
-

6) As normas, regras e valores da organização estão claros para todos os membros:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

7) Os membros e coordenadores têm autonomia para exercer suas tarefas:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

8) As atividades a serem realizadas são claras e compreendidas por todos os membros:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente ()
 Discordo totalmente

9) A AIESEC integra seus membros por meio de:

(mais de uma alternativa possível)

- Lista de e-mails
 Reuniões periódicas
 Confraternizações periódicas
 Conversas informais
 Não há forma de integração formal vigente
 Outro: _____

10) Na tomada de decisões importantes, participam:

(mais de uma alternativa possível)

- Diretores
 Coordenadores
 Membros

11) Desde que as atividades sejam realizadas, não há importância se um membro exercer a função de outro:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente (
) Discordo totalmente

12) Há um mecanismo de gestão, controle e planejamento claro utilizado pela organização:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente (
) Discordo totalmente

13) Com relação à divisão de poder dentro da organização:

- O poder está concentrado na diretoria.
 O poder está concentrado nos coordenadores.
 O poder está distribuído entre a diretoria e os coordenadores.
 O poder está distribuído entre todos os membros.

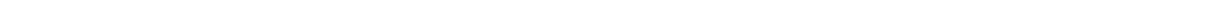
14) Pode-se dizer que há abertura para opiniões e novas ideias provenientes dos membros:

- Concordo totalmente Concordo parcialmente Discordo parcialmente (
) Discordo totalmente

15) Com relação à comunicação e interação informal entre os membros:

- Existe e é estimulada Existe e não é estimulada
 É estimulada apenas nos cargos mais altos Não é permitida
-

ANEXO A - Informações sobre a AIESEC



Histórico da AIESEC

No ano de 1948, no período pós Segunda Guerra Mundial, jovens de sete países juntaram-se com o objetivo de promover a aproximação entre as culturas das nações europeias. Não satisfeitos com a dinâmica das relações internacionais naquele momento, visavam, através da realização de intercâmbios profissionais, a integração de diferentes países, promovendo o entendimento e a cooperação entre os mesmos, resultando no fortalecimento das relações de amizade e compreensão entre as mais diferentes nações.

Inicialmente, a proposta da organização baseava-se somente na realização de intercâmbios profissionais na área de economia, fator que também originou o nome da organização, antes um acrônimo do francês *Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales* (Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais), justificando o seu surgimento. A partir de 2008, atividades de cunho social e voluntário passaram a integrar o escopo de atuação da AIESEC, sendo hoje o seu principal campo de trabalho.

Desde então, a AIESEC, através de seus membros, dedica-se a oferecer experiências de desenvolvimento para estudantes de todo o mundo, a fim de complementar a sua formação acadêmica. Na organização, acredita-se que são as experiências práticas de gestão de equipes e realização de intercâmbio que de fato desenvolvem liderança jovem.

Para isso, a AIESEC, com o auxílio de parceiros, construiu no início de 2015 o seu próprio modelo de desenvolvimento de liderança (o LDM) como forma de esclarecer para o público interno e externo qual é o tipo de liderança que a organização desenvolve. O LDM é formado por quatro principais qualidades, que são desenvolvidas pelo jovem que viver uma experiência de intercâmbio da AIESEC. São elas: orientação para a solução, capacidade de empoderamento de pessoas, autoconhecimento e visão global. Desta maneira, também espera-se que o suporte de cada entidade e cada escritório se adapte de forma a entregar aos membros e consumidores o que consta no LDM. A figura 28 ilustra as quatro qualidades do Modelo de Desenvolvimento de Liderança da AIESEC.

Figura 28 – Modelo de Desenvolvimento de Liderança da AIESEC



(fonte: <http://knowledge.aiesec.org.mx/ldm/>)

Definição do Negócio

A AIESEC desenvolve liderança jovem por meio de intercâmbios realizados em parceria com outras instituições e de experiências de trabalho em equipe dentro da própria organização.

Missão

Possibilitar que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade, através das oportunidades de liderança, intercâmbios profissional e voluntário e participação em um ambiente global de aprendizagem.

Visão

A AIESEC visa a paz e o preenchimento das potencialidades humanas.

Valores

Os membros da AIESEC devem buscar agir de acordo com seis valores, os quais são listados abaixo.

- a) Ativar a Liderança: inspiramos a liderança, através de ações e resultados, e nos guiamos por exemplos que consideramos positivos. Responsabilizamos-nos completamente pelo desenvolvimento do nosso potencial e do potencial de outras pessoas;
- b) Demonstrar Integridade: somos consistentes e transparentes em nossas decisões e ações. Cumprimos nossos compromissos e conduzimos nossos passos de forma coerente com nossos ideais;
- c) Viver a Diversidade: nós procuramos aprender com as diferentes opiniões e diferentes formas de viver. Vivemos em um ambiente multicultural, respeitando e estimulando a contribuição de cada indivíduo;
- d) Desfrutar da Participação: nosso ambiente é dinâmico e criado pelo envolvimento e entusiasmo de nossos integrantes. Nós gostamos de estar na AIESEC;
- e) Buscar a Excelência: dedicamo-nos intensamente a tudo o que fazemos. Damos o nosso melhor para melhorar nossos resultados e nosso aprendizado. Sempre procuramos agir com criatividade, inovação e comprometimento;
- f) Agir Sustentavelmente: nosso caminho é um caminho sustentável para nossa organização e para a sociedade. Através de medidas ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, procuramos a sustentabilidade para a nossa e para futuras gerações.

Intenção Estratégica 2016-2020

Ser um movimento de liderança jovem, ser acessível a todos e em todos os lugares, crescer disruptivamente e moldar o que fazemos ao que o mundo precisa.
