



## VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMERICA DEL SUR

**"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"**

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



### **ÁREA TEMÁTICA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE CONTROLE DE GESTÃO**

**Autores:** Paola Azevedo.  
Douglas Rafael Almeida Caixeta.  
Gabriela Cordioli Coto.

**Título:** Processo de Planejamento: Um Estudo de Caso na AIESEC Florianópolis.

#### **RESUMO**

Este estudo investigou a realidade de uma organização não governamental, AIESEC, sediada em Florianópolis, na Universidade Federal de Santa Catarina, no período de setembro de 2006 a fevereiro de 2007, através do diagnóstico organizacional, identificando as características atuais da organização e o processo de planejamento. Para isso foi utilizado o recurso da entrevista semi-estruturada com perguntas feitas ao presidente da organização em questão, através do roteiro elaborado pelos autores. Foram utilizados também documentos como estatuto, regimento interno e documentos relativos a planejamento e estratégias. Após a descrição os dados foram submetidos à discussão e análise de resultados. Constatou-se que a AIESEC Florianópolis é uma organização que visa o crescimento através do aperfeiçoamento de seus membros, preocupa-se em manter-se atualizada através de mudanças necessárias em função da globalização, para que estas mudanças sejam coerentes e de sucesso, e as discute em conferências regionais, através de um ciclo de planejamento global, seguido por toda a organização no mundo. A organização tem como principal ferramenta de desenvolvimento de seus membros o intercâmbio profissional, fornecendo oportunidades importantes para os estudantes universitários, proporcionando experiências enriquecedoras na carreira dos futuros profissionais. Além disso, a organização tem um potencial muito grande, pois é globalizada, podendo trocar experiências culturais e técnicas administrativas em todo o mundo. Atualmente, uma organização com acesso facilitado ao mundo tem uma importante vantagem competitiva.

Sugere-se que o diagnóstico organizacional seja feito periodicamente na organização e que este estudo seja aproveitado para a melhoria da mesma.

**Palavras-chave:** AIESEC, diagnóstico organizacional, planejamento.

## 1. INTRODUÇÃO

As freqüentes mudanças no cenário mundial afetam diretamente as organizações, por meio da crescente competitividade, do fenômeno da globalização, da adoção da estratégia de múltiplos canais de venda, entre outros aspectos. Para se adaptar às mudanças, ou até mesmo se antecipar a elas as organizações procuram aperfeiçoar a eficácia e eficiência, através de um novo redesenho interno, o qual permita contrapor um impacto de uma crise. Esta antecipação aos problemas através do planejamento possibilita maior possibilidade de sucesso. O planejamento é uma atividade sistêmica, pois envolve todas as áreas da organização e de acordo com Jacobsen (2006) significa prever antecipadamente os objetivos pretendidos, independente da área de atuação e dos meios que serão empregados para o alcance desses objetivos.

Perante esta conjuntura acreditou-se ser relevante o estudo do processo de planejamento na organização AIESEC Florianópolis, já que se trata de uma organização mundial e com características específicas. A organização é de porte mundial, tornou-se uma organização de grandes proporções, crescendo bastante nos últimos cinco anos, e tem como objetivo desenvolver agentes de mudança para causarem um impacto positivo na sociedade através do intercâmbio, o que a torna única.

Diante desta constatação, o objetivo deste estudo é investigar o processo de planejamento adotado pela Aiesec Florianópolis e identificar os pontos fortes e fracos a fim de sugerir sugestões para permitir o aperfeiçoamento da mesma.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Essa seção traz informações acerca da AIESEC e Processo de Planejamento.

### 2.1 AIESEC

A AIESEC é reconhecida pela ONU como a maior fundação educacional internacional de estudantes universitários no mundo, apartidária, sem fins lucrativos, não governamental, totalmente gerenciada e dirigida por estudantes universitários e independente. É composta por estudantes e recém-formados de instituições de educação superior, não discriminando por raça, cor, sexo, orientação sexual, credo, religião ou origem étnica, a qual visa desenvolver líderes comprometidos com a sociedade através do intercâmbio profissional.

O porte da organização internacionalmente é considerado grande, pois se encontra em 95 países, realizando mais 4.500 intercâmbios ao ano, com 22.000 membros, 800 escritórios no mundo todo.

A atividade da AIESEC é prestar serviços de facilitar o intercâmbio internacional e profissional de estudantes e atividades de suporte que fornecem experiências práticas de aprendizado para milhares de jovens como *trainees*, e que também provêm uma experiência de aprendizado para os membros e *stakeholders*. Para nortear a identidade da organização, a AIESEC possui uma declaração de sua valores, visão, papel e *core work*. Os valores da organização são: estimular a liderança, demonstrar integridade, viver a diversidade, desfrutar a participação, buscar a excelência, agir sustentavelmente. Já a visão da Aiesec é “Paz e a realização das potencialidades humanas”. Como Core work “A AIESEC facilita a prática de intercâmbios internacionais e atividades suporte, provendo experiências práticas de

aprendizado para nossos *trainees*, facilitando o aprendizado de nossos membros e nossos clientes” ([www.br.aiesec.org](http://www.br.aiesec.org)). Para que todas as atividades realizadas dentro da Aiesec tenham maior possibilidade de sucesso, passam primeiramente pelo processo de planejamento da organização.

## 2.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Para Stoner e Freeman (1999, p.05) planejar “significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite”.

Planejamento, portanto é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas e a escolha da melhor ação no momento certo para a empresa.

De acordo com Maximiano (2004) planejamento é administrar as relações com o futuro, porque de alguma forma tomamos decisões pensando no futuro, por isso a importância de estabelecer objetivos para que sejam criados planos de desenvolvimento, baseado nisso cria-se duas atitudes a proativa e a reativa.

A atitude proativa refere-se ao entendimento das forças do ambiente, ao impulso e desejo de mudança e a antecipação aos eventos. Já a atitude reativa refere-se a rejeição das informações do ambiente, a tendência para estabilidade e a reação aos eventos.

Stoner e Freeman (1999) e Maximiano (2004) defendem que para que aja um processo de planejamento é necessário estabelecer objetivos, e que os mesmos são importantes para que através de uma estratégia bem elaborada se alcance o resultado desejado.

Para Stoner e Freeman (1999), o planejamento pode ser condensado em nove passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais, conforme descrito:

**Formulação de Objetivos:** O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização deseja alcançar. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos.

**Identificação das metas e estratégias atuais:** Analisar até que ponto a organização está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos.

**Análise Ambiental:** Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos e influenciar indireta ou diretamente a empresa.

**Análise de Recursos:** É necessária para identificar vantagens e desvantagens competitivas, pontos fortes e fracos da empresa. Elaborar um plano ou um conjunto de ações mais apropriadas para atingir os objetivos.

**Identificação de Oportunidades estratégicas e ameaças:** é a identificação das oportunidades disponíveis e ameaças enfrentadas pela empresa.

**Determinação do Grau de Mudança Estratégica Necessária:** Após analisado recursos e ambiente é possível traçar estratégias de mudança e o ideal seria tomar uma decisão baseada na possibilidade de identificar diferenças entre metas estabelecidas e resultados alcançados.

**Tomada de decisão estratégica:** Após modificar a estratégia para eliminar o hiato de desempenho é necessário identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas

alternativas.

**Implementação da Estratégia:** Após determinada a estratégia é necessário implementá-la de forma eficaz e traduzida em planos operacionais apropriados.

**Medida e Controle de Progresso:** Os administradores devem verificar o progresso em estágios periódicos ou críticos. Faz-se o planejamento e se as condições atuais não estão atingindo os objetivos e as expectativas, é necessário elaborar outro plano.

Segundo Maximiano (2004), o processo de planejamento possui três etapas principais conforme descritos:

**Dados de entrada:** São informações de todos os tipos (sejam elas atuais ou não) sobre o ambiente externo da organização, são dados que o administrador da empresa deverá lidar. A partir desses dados, é feito um processamento de dados.

**Processo de Planejamento:** Onde o gestor interpreta os dados para produzir novas informações e decisões para o ambiente organizacional, deste modo é possível observar que os dados de entrada são o coração do planejamento.

**Elaboração de Planos:** basicamente é resultado da preparação dos planos, que pode ser entendido como o registro das decisões resultantes. Um plano sempre possui três principais componentes entre eles, objetivos, recursos e meio de controle.

Enquanto Stoner e Freeman (1999) dividem o processo de planejamento em nove etapas, Maximiano (2004) divide o mesmo em três etapas. Apesar das diferenças em número de etapas do processo de planejamento os autores destacam pontos em comum, como a definição dos objetivos, a análise da situação interna e externa da empresa, cenários futuros, identificação de oportunidades, estratégias e ameaças, levantamento de recursos, análise e interpretação dos dados obtidos, tomada de decisões estratégicas, implementação da estratégia e medidas de controle.

### 2.2.1 Tipos de Planejamento

Segundo Stoner e Freeman (1999) o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico, projetado pelos administradores de topo ou de nível médio, que se destinam a cumprir os objetivos amplos da organização; e o planejamento operacional, que constitui um detalhamento do planejamento estratégico e mostra como os objetivos amplos deverão ser implementados nas atividades diárias.

Os planos formam uma hierarquia dos mesmos que são ligados por objetivos inter-relacionados.

A declaração de missão, no topo, tem um objetivo amplo baseado nas premissas da organização, seus valores, competências e seu lugar no mundo, justificando sua existência.

A declaração de missão torna-se uma força por trás dos objetivos estratégicos como dos operacionais, por conseguinte moldam os planos estratégicos e os planos operacionais.

Os planos estratégicos e operacionais possuem diferenças importantes como: horizontes de tempo, âmbito, complexidade e impacto e independência.

Os planos estratégicos em relação ao horizonte do tempo envolvem anos, enquanto que o planejamento operacional pode envolver apenas dias.

Os planos estratégicos afetam muitas atividades organizacionais, enquanto que o âmbito do planejamento operacional é mais estreito e limitado.

Os planos estratégicos costumam ser amplos e mais complexos ao passo que o planejamento operacional é mais simples.

Quanto a independência, os objetivos e planos operacionais devem refletir os objetivos e planos estratégicos a fim de obter maior eficiência no avanço da organização.

Conforme Maximiano (2004) o planejamento organizacional possui três níveis, estratégico, funcional e operacional. No planejamento estratégico tem como meta definir a missão e os objetivos da empresa sempre levando em conta o ambiente externo, como ameaças e oportunidades. Nele também estão descritos os produtos e serviços que a empresa pretende disponibilizar, bem como o mercado e o público que pretende atingir, levando em consideração também a localização e a concorrência. Já os planos funcionais são feitos para que se torne possível a implementação do planejamento estratégico, abrangendo todas as atividades da organização. Por final o planejamento operacional é o processo de identificação de meios para a realização dos objetivos, como atividades e recursos.

Stoner e Freeman (1999) defendem que o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Maximiano (2004) acrescenta um terceiro tipo de planejamento, além do estratégico e o operacional, ele cita o planejamento funcional ou tático, através do qual são definidos os objetivos e cursos de ação. Em relação ao planejamento estratégico e operacional, os autores concordam que através do estratégico é possível definir o objetivo da organização como um todo, sendo, portanto, mais amplo, complexo, envolvendo mais tempo, afetando mais a atividade organizacional, enquanto que o operacional é mais simples, limitado, envolve menos tempo, pois é através dele que os objetivos amplos deverão ser implementados nas atividades diárias.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, de acordo com Richardson (1995). Dentro da abordagem qualitativa, caracteriza-se como um estudo descritivo segundo Rudio (2002), pois através do estudo de caso da AIESEC Florianópolis procurou-se conhecer e interpretar a realidade da organização, sem interferir na mesma a fim de modificá-la. Além disso, procurou-se descobrir, observar, descrever, classificar e interpretar os processos de planejamento da AIESEC Florianópolis, sua composição e processos que o constituem.

Em relação ao participantes do estudo, a população do estudo constitui-se de organizações AIESECs e a amostra foi constituída pela organização AIESEC de Florianópolis.

A opção de utilização dos instrumentos que serão citados na pesquisa ocorreu, pois segundo Coopers e Lybrand (1996), há quatro formas de realizar o diagnóstico: entrevistas, questionários, observação e análise de documentos.

Para realização deste trabalho utilizou-se o recurso da entrevista semi-estruturada, contendo perguntas sobre o processo de planejamento, elaborado pelos autores. Além da entrevista semi-estruturada foram utilizados documentos da organização fornecidos pelo presidente da organização como estatuto, regimento interno e documentos relativos a planejamento e estratégias.

Conforme Richardson (1995), em relação a procedimentos metodológicos em pesquisa qualitativa de campo, explora-se particularmente as técnicas de observação e entrevista, visto à propriedade com que estas exploram a complexidade de um problema.

Para a presente pesquisa, os dados foram coletados principalmente através de entrevista semi-estruturada, considerada por Triviños (1994) um dos principais meios de realizar coleta de dados e “oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante

alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” Triviños (1994, pg.146).

O tratamento dos dados foi qualitativo conforme Richardson (1995) e descritivo conforme Rúdio (2002), pois os resultados do trabalho foram apresentados por meio de narrativas, declarações de pessoas, documentos pessoais, fragmentos de entrevista, entre outros.

O estudo teve como restrições o fato de o presidente não obter informações históricas abrangentes e o alto índice de *turn over*<sup>1</sup> por parte dos integrantes da organização não permitiu a coleta de mais dados, dificultando análise mais completa.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 AIESEC FLORIANÓPOLIS

O ciclo de atividades da atual Aiesec Florianópolis, objeto deste estudo, ocorre desde dezembro de 1999, quando um grupo de estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) iniciou um trabalho que objetivava a abertura de um escritório da AIESEC em Florianópolis. Neste período de tempo, o grupo alcançou um reconhecimento perante a UFSC e perante a AIESEC, fato que lhe conferiu um *status* de “Extensão do Escritório de Santa Maria”, Rio Grande do Sul, em Janeiro de 2000, na Convenção Nacional (um dos três eventos anuais promovidos pela organização na época).

Devido ao andamento das atividades desenvolvidas pelo grupo em Florianópolis, já caracterizadas dentro dos padrões da organização, a AIESEC reconheceu o grupo como AIESEC Florianópolis em Maio de 2000, no Seminário de Desenvolvimento de Líderes (outro dos três eventos anuais) em São Leopoldo, Rio Grande do Sul.

Atualmente a Aiesec Florianópolis está localizada no Campus Trindade da UFSC, em espaço cedido pela Universidade. A filial de Florianópolis é pequena, diferente da Aiesec mundial e é composta por 30 membros e 1 escritório. A organização visa desenvolver líderes comprometidos com a sociedade através do intercâmbio internacional e para tanto possui como membros estudantes e recém-formados de instituições de educação superior, principalmente da UFSC. O trabalho realizado por estes membros é voluntário.

A Aiesec Florianópolis tem autonomia para estabelecer a estrutura organizacional que melhor lhe convir e é composta pelo Presidente; Diretor de Intercâmbio; Diretor de Relações Externas; Diretor de Marketing; Diretor de Desenvolvimento de Pessoas e Diretor de Finanças.

Para orientação do trabalho em cada área, existe um documento denominado *Job Description*. Este documento descreve qual o papel e responsabilidades da área e do seu Diretor responsável.

Para que todas as atividades realizadas dentro da Aiesec Florianópolis ocorram de maneira eficaz e eficiente são anteriormente planejadas através do processo de planejamento da organização.

### 4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O planejamento na AIESEC Florianópolis é feito seguindo um ciclo comum a todo o globo. Este ciclo é necessário para que todos os comitês locais, países e regiões continentais sigam para o mesmo caminho, já que se trata da mesma organização.

Primeiramente, em Janeiro ocorre o IPM (*International President Meeting* – ou Encontro Nacional de Presidentes), onde estarão presentes os presidentes das AIESEC's nacionais. Neste encontro é eleito o presidente internacional da organização e feito o planejamento para o globo. Depois é feito o AXLDS (*American Exchange Leadership Development Seminar* – ou Seminário Americano de Desenvolvimento de Lideranças),

---

<sup>1</sup> Turn over: rotatividade de funcionários admitidos e demitidos pela empresa.

quando são feitos os planejamentos regionais (referindo-se as regiões continentais). Posteriormente é feito no Brasil em Maio o CONADE (Conferência Nacional de Desenvolvimento de Estratégias) quando o planejamento é posto em escala nacional. Após isto, em Junho cada comitê local do país faz seu planejamento local, tendo em vista o planejamento nacional. Este planejamento é feito para 1 ano, considerando metade do ano corrente e metade do próximo ano, ou seja, sempre de Julho a Junho. Em Julho há o IC (*International Congress* – ou Congresso Internacional) quando são introduzidas novas estratégias ao planejamento global. Depois há em Outubro há o SDL (Seminário de Desenvolvimento de Líderes) feito para alinhar os planejamentos locais nas regiões de cada país. E finalmente em Novembro uma revisão do planejamento local e em Dezembro o CONAL (Conferência Nacional) quando é revisto o planejamento nacional.

A AIESEC Florianópolis realiza anualmente dois planejamentos. Estes são divididos em planejamento estratégico e operacional. Os planejamentos ocorrem no mês de Junho e Novembro.

Para a realização do planejamento local primeiramente os membros do corpo executivo definem a metodologia a ser utilizada, que no ano pesquisado foi a metodologia criada por Robert Kaplan e David Norton, chamada de *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, a organização define os fatores críticos de sucesso, que são fatores chave que precisam estar bem avaliados pela organização para que as estratégias sejam atingidas. Os fatores críticos de sucesso são definidos em cada perspectiva e depois ligados a estratégia da organização.

A figura 1 exibe o mapa estratégico da organização, definindo os fatores críticos de sucesso para que seja atingida a meta da organização para o ano de 2010.





## 1. Strategy Map

Fonte: AIESEC Internacional 2006.

Na figura 1 pode-se visualizar nos círculos cor laranja os fatores críticos de sucesso divididos por perspectivas. As setas indicam a relação entre eles. No topo está o principal fator crítico de sucesso, e que depende dos demais: Um alto número de experiências de AIESEC.

Cada um dos fatores críticos de sucesso possui os indicadores chave de desempenho. Estes indicadores servem para mensurar a qualidade que está sendo atingida em cada fator crítico de sucesso.

A figura 2 permite visualizar cada indicador chave de desempenho dividido por fator crítico de sucesso.

## Measuring Performance

	Critical Success Factors (CSFs)	Key Performance Indicators (KPIs)
Impact	1. A high volume of AIESEC Experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of countries</li> <li>- No &amp; % of people with both X &amp; leadership experience</li> <li>- No of members who leave AIESEC after developing the defined competencies (Quality of @XP)</li> <li>- Satisfaction of members with their AIESEC Experience (Quality of @XP)</li> </ul>
	2. Opportunities to live issue-based Experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of issues, markets AIESEC is working with</li> <li>- No &amp; % of members leaving AIESEC who have had an issue-based @XP</li> </ul>
	3. Increasing High Quality X Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of Xs</li> <li>- Absolute &amp; relative growth in X opportunities</li> </ul>
	4. Increasing Leadership Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of leadership opportunities</li> <li>- Absolute &amp; relative growth in leadership opportunities</li> </ul>
Members	5. Alignment between Individual & Organizational Goals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No &amp; % of people wanting an X &amp; Leadership experience &amp; actually getting it</li> <li>- No &amp; % of members who have a mentor</li> </ul>
	6. Talent Management – Right Person doing the Right Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality of people at each stage of the AIESEC Experience</li> <li>- Retention rate of members</li> </ul>
	7. A Structured Induction into AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of members</li> <li>- Absolute &amp; relative growth in membership</li> <li>- No &amp; % of people with clear goals &amp; plans for their future</li> </ul>
Enablers	8. Relationship Building & Capitalizing on Partners Networks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolute &amp; relative growth in the no of enablers</li> <li>- Retention rate of enablers</li> </ul>
	9. Credited for our High Quality Membership	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No &amp; % of our partners who directly want to recruit AIESEC alumni</li> <li>- No of organizations that interact &amp; recognize AIESEC for youth leadership development</li> </ul>
Processes	10. Effective Administrative Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of AIESEC entities who have a year plan &amp; an operating budget</li> <li>- No of AIESEC entities that have the required infrastructure to be able to operate</li> </ul>
	11. Consistent & Clear External Positioning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of media coverage received</li> <li>- No of people who apply to join AIESEC with the expectation of having a leadership experience</li> <li>- No of conferences/forums we are invited to as representatives of youth leadership</li> </ul>
Supporters	12. Sustainable Sources of Revenue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No of AIESEC entities who have at least 6 months of their operating budget as a reserve</li> <li>- Retention rate of supporters</li> </ul>
	13. Partners Actively Engaging in Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolute &amp; relative growth in the no of supporters</li> </ul>

## 2. Mensuráveis dos Fatores Críticos de Sucesso.

Fonte: AIESEC Internacional 2006

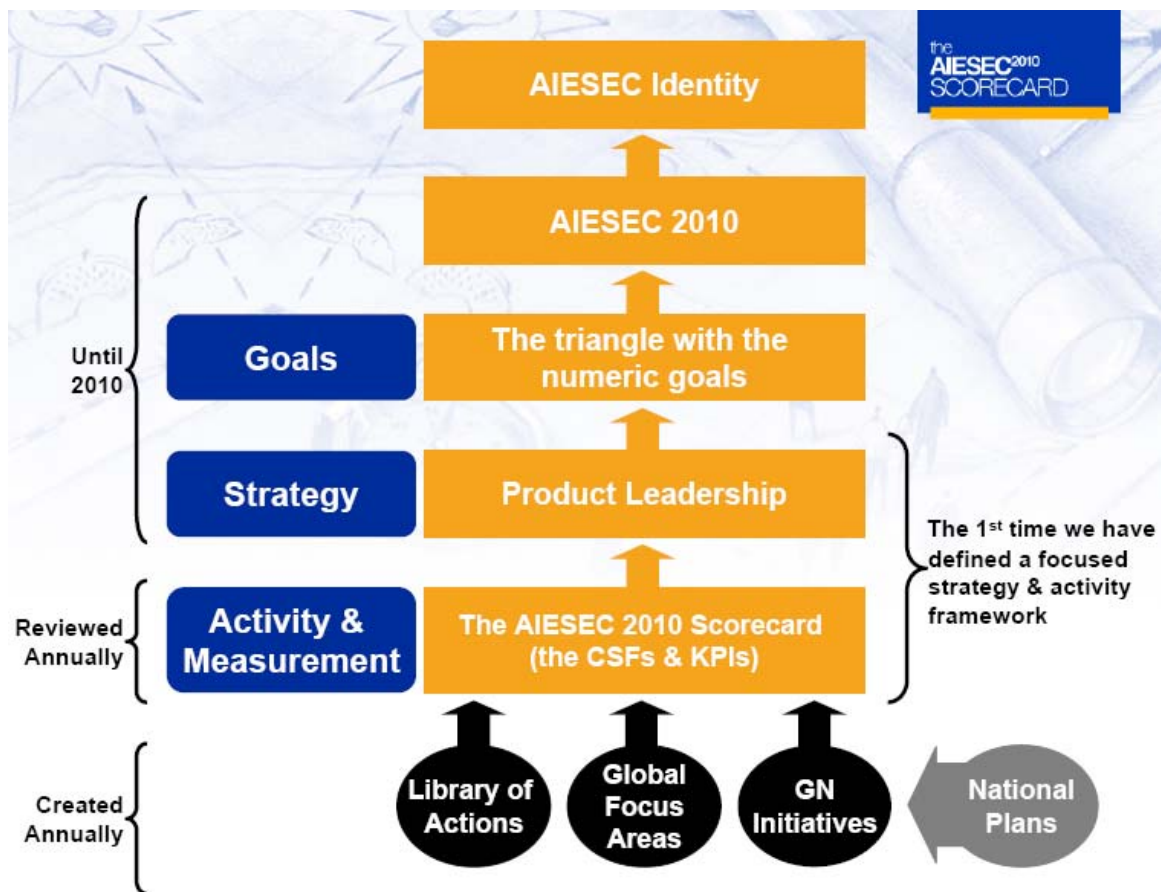
Os CSF's (*Critical Success Factors*) são os fatores críticos de sucesso visualizados no mapa estratégico. Os KPI's (*Key Performace Indicators*) são os indicadores chave de desempenho, revisados a cada 3 meses para a avaliação das estratégias adotadas.

Tendo o mapa estratégico e os indicadores chaves de sucesso devidamente avaliados, o planejamento local consiste em definir estratégias para que a avaliação dos fatores críticos de sucesso do comitê local melhore. O fator crítico de sucesso com pior avaliação geralmente recebe prioridade nas estratégias. Às vezes são criadas forças tarefa para dar um foco maior ao fator de avaliação ruim. As forças-tarefa nada mais são que um grupo de pessoas responsáveis especificamente por aquele fator crítico de sucesso.

Em cada planejamento local são identificadas as metas e estratégias atuais, fazendo uma revisão do planejamento atual. Isto é importante, pois ajuda a entender o que deu errado, o que não foi cumprido e o porquê disto. Este método permite traçar um perfil das estratégias, decidindo se elas irão continuar no próximo ano ou não, e o que deve ser alterado nas estratégias. Isto é feito apenas pelo presidente e pelos diretores de áreas funcionais. Após este processo o corpo executivo consegue ter uma idéia melhor de onde a organização deve ir e o que deve ser modificado e/ou introduzido para que isso aconteça. Depois da identificação das metas e estratégias pelo corpo executivo, reúnem-se todos os membros do comitê para a decisão final em relação as estratégias, e a operacionalização destas estratégias.

No planejamento operacional são estipulados os prazos e os responsáveis por cada atividade. O acompanhamento é feito tendo em vista a metodologia do *Balanced Scorecard*. O planejamento estratégico de todo o comitê local é acompanhado a cada três meses, podendo sofrer pequenas alterações se necessário.

A figura 3 ilustra um esquema do planejamento que permite entender melhor o que é levado em conta para planejar, onde entram as metas e estratégias, e o que o planejamento pretende atingir.



### 3. Esquema do Planejamento Estratégico da AIESEC.

Fonte: AIESEC Internacional 2006.

Primeiramente temos os documentos criados anualmente. O *Library of Actions* é uma série de ações concretas que servem como sugestões para a melhoria de um fator crítico de sucesso especificamente. O *Global Focus Areas* entram como *input* para o planejamento, pois são as áreas foco do planejamento global. A cada ano são definidas de 3 a 5 focos para o planejamento. O *GN Initiatives* são as iniciativas das *Growth Networks* (ou a divisão continental da organização) baseadas na realidade interna e externa de cada região, que possuem também os seus sub-planejamentos. E por fim o *National Plans* que consistem nos planejamentos de cada país.

Estes documentos servem de *input* para o planejamento. Depois temos a metodologia do *Balanced Scorecard* com seus fatores críticos de sucesso e os indicadores chave de desempenho que tem suas atividades mensuradas a cada *quarter* ou um trimestre.

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, a organização deve escolher uma de três estratégias para se destacar no mercado. Uma delas é o custo, a outra é o cliente e a outra é o produto. A AIESEC escolheu como estratégia até o ano de 2010 a liderança pelo produto.

Definida a estratégia têm-se as metas. Estas metas principais são definidas numericamente através do triângulo estratégico. O triângulo estratégico consiste em 3 pilares principais que irão guiar a organização até a visão 2010.

O primeiro pilar se refere a experiência de ser um membro da organização, sendo a meta “Um aumento no volume de AIESEC Experiences” (*An increasing volume of AIESEC Experiences*). O segundo se refere a marca ou *brand*. A imagem que

a organização que passar. A meta é “Ser a primeira escolha quando as pessoas pensam em ‘ativar a liderança’” (*First choice for Activating Leadership*). E por fim, o terceiro pilar se refere a Cultura de Excelência cuja meta é “Conectar pessoas de alto potencial pelo globo” (*Connecting high potential people around the world*).

As metas numéricas para estes três aspectos a serem alcançados até 2010 são: ter 8000 intercâmbios realizados, ter 9600 membros com experiências de AIESEC completas, ter 5000 intercâmbios feitos por membros que já passaram pela experiência de liderança, ter ao todo 40000 membros e estar presente em 110 países.

Stoner e Freeman (1999) definem que o primeiro passo para o processo de planejamento formal é a formulação de objetivos. Isto acontece na AIESEC, pois há o estabelecimento de objetivos da organização, definição de prioridades e a situação em que se deseja chegar como primeiro passo do planejamento.

Ainda segundo Stoner e Freeman (1999), após a identificação das metas e estratégias deve ser feita uma análise ambiental que consiste em identificar os fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos e influenciar indireta ou diretamente a organização. Isto não é feito no planejamento local da AIESEC em Florianópolis, o que vem trazendo freqüentes problemas a organização. Há vários aspectos como a previsão de greve na universidade em que se localiza ou o período de provas que afetam o desempenho dos membros e influenciam diretamente na organização e não são vistos no planejamento.

A análise de recursos e a identificação de oportunidades e ameaças também citada por Stoner e Freeman (1999) em seus passos do processo formal de planejamento, também não é feita. Muitas vezes as estratégias são definidas sem levar em conta a capacidade de recursos humanos disponível para realizá-las.

Já a mudança estratégica, a tomada de decisão estratégica e a implementação da estratégia, de acordo com os passos do processo formal de planejamento segundo Stoner e Freeman (1999) é executada com deficiência devido a falta de informações necessárias para a tomada de decisão. Uma característica forte da organização é de tomar decisões com base em “achismos” sem embasamento teórico ou quantidade de dados suficientes. Muitas vezes os diretores preferem tomar a decisão no momento em que é requerida mesmo se não tiverem em mãos os dados necessários. Isto freqüentemente leva a um planejamento estratégico superficial, sem a profundidade necessária para alcançar os objetivos.

Em relação as medidas e controle do planejamento, este é feito de forma exemplar, pois a metodologia do *Balanced Scorecard*, permite um controle efetivo do planejamento. Todavia o controle é prejudicado pelas mudanças radicais e freqüentes no plano estratégico. Devido ao alto *turnover* da organização a maioria das estratégias não possui continuidade. Nos últimos 2 anos os cargos de diretor de Relações Externas e diretor de Finanças tiveram gestões de 6 meses ao invés de 1 ano devido a desistência dos que assumiram. Além disso, todo o planejamento em geral sofre com a falta de conhecimento dos membros a metodologia e implantação do *Balanced Scorecard*.

De acordo com Maximiano (2004) existem três tipos de planejamento: o estratégico, o funcional e o operacional. Na AIESEC existem dois tipos de planejamento. O planejamento estratégico se refere ao planejamento o corpo executivo contém estratégias que não se encaixam em nenhuma área funcional. Já o planejamento operacional é junto com o tático e se referem ao planejamento das áreas funcionais, e cada um desses planejamentos possui um planejamento operacional. A divisão entre planejamento tático e operacional, mesmo que teoricamente, não pode ser feita na classificação da organização pois o planejamento tático das áreas funcionais nada mais são que a divisão das estratégias do planejamento estratégico para as áreas funcionais,

não tendo a área funcional um planejamento separado, apenas a operacionalização das estratégias.

Maximiano (2004) define duas atitudes ao planejamento de uma organização. A atitude proativa e a atitude reativa. O planejamento da AIESEC pode ser classificado como uma mescla das duas atitudes, pois existe o impulso e desejo de mudanças, porém há rejeição das informações do ambiente e atitude reativa em relação aos eventos.

### **4.3 Pontos Fortes e Fracos**

As estratégias vindas da AIESEC Internacional englobam várias áreas e há dificuldade em se trabalhar o operacional destas estratégias pela dificuldade em si dividir entre as áreas funcionais existentes.

O alto índice de *turn over* da organização é um aspecto bastante limitante de seu potencial. A organização faz extensos treinamentos todo ano para manter o conhecimento em um nível crescente. Todavia isto demanda muito tempo e esforço por parte dos membros. Além disso, a experiência adquirida por um membro não pode ser repassada, apenas o conhecimento.

Um grande problema da organização é a falta de capacidade de identificar membros capazes e comprometidos de membro não comprometidos. Isto ocorre, pois não há um mapeamento do cumprimento de tarefas e da contribuição que o membro tem para o planejamento estratégico.

A formulação de objetivos, o primeiro passo de um processo de planejamento formal de acordo com Stoner e Freeman (1999), é um ponto forte na organização. É o processo mais longo e bem elaborado do planejamento, deixando claro, antes do planejamento, em que situação a organização deseja estar. Outro ponto forte do planejamento é a parte de mensuração, controle e acompanhamento. Esta parte é bastante beneficiada pela metodologia do *Balanced Scorecard*.

A análise ambiental, um dos passos do processo de planejamento formal descritos por Stoner e Freeman (1999), que consiste em identificar os fatores internos e externos que podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos e influenciar indireta ou diretamente a organização, é um ponto fraco na AIESEC. Este passo não é feito no planejamento local e muitas vezes trazem problemas para o cumprimento do mesmo. Isso se deve em grande parte por esta análise ambiental também não ser feita nos demais planejamentos, os nacionais, os regionais e o global. A análise de recursos e a identificação de oportunidades e ameaças, um passo do planejamento que complementa a análise ambiental também não é feito em nível local.

Outro ponto fraco que foi identificado é em relação a tomada de decisão estratégica. Um passo decisivo para a formulação de um bom planejamento, mas que mostra graves falhas na organização por faltar informações no processo de planejar. Muitas vezes a informação necessária na tomada de decisão se encontra na internet ou em algum local que não há como ser acessado no dia. Todavia isso não atrasa o planejamento, fazendo com que as decisões sejam tomadas por “achismos”. Este aspecto é associado a cultura das pessoas.

A falta de conhecimento da Metodologia do *Balanced Scorecard* também é um fator culminante dos pontos fracos acima citados. Há dificuldade em trazer os fatores críticos de sucesso definidos na metodologia do *Balanced Scorecard* para as estratégias locais e implementá-los nas áreas funcionais.

### **4.4 Sugestões Propostas**

Para aperfeiçoar a comunicação e integrar melhor as áreas da estrutura funcional (intercâmbio, finanças, relações externas, recursos humanos e marketing) poderia ser designado um responsável formal pelo sistema de informações e pela organização administrativa, a fim de que o mesmo facilite este processo.

Apesar de haver um alto índice de *turn over* na organização, o que poderia ser feito para minimizar as conseqüências é a seleção de novos membros num período anterior a desistência de outro membro, porém para isso o membro desistente deveria comunicar a AIESEC de sua saída ao menos três meses antes da mesma, a fim de que o processo seletivo pudesse ser efetuado e que os novos membros pudessem receber as informações dos que estão saindo. Esta sugestão surge com intuito de que os membros mais antigos possuam um tempo suficiente de transmitir conhecimentos e relatar experiências adquiridas.

Além destas propostas, o presidente da organização poderia criar um calendário, estabelecendo prazos para entregas de avaliações, de documentos e do próprio mapeamento do cumprimento de tarefas e da contribuição que o membro tem para o planejamento estratégico, enfim, cobrar as tarefas. Além disso, poderia também estabelecer anteriormente a todos os benefícios para aqueles que atinjam os níveis desejados.

Para aperfeiçoar sistema de planejamento da organização deve, em primeiro lugar, haver um treinamento a respeito da metodologia a ser utilizada antes que o processo se inicie. Este treinamento deve incluir todos os membros da organização tendo em vista que todos eles têm voz ativa no processo de planejar.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo investigou a realidade de uma organização não governamental, AIESEC, sediada em Florianópolis, na Universidade Federal de Santa Catarina, no período de setembro de 2006 a fevereiro de 2007, através do diagnóstico organizacional, identificando as características atuais da organização e o processo de planejamento. Para isso foi utilizado o recurso da entrevista semi-estruturada com perguntas feitas ao presidente da organização em questão, através do roteiro elaborado pelos autores (2007).

Na organização são encontrados dois tipos de planejamento. O estratégico, que se refere ao planejamento do corpo executivo e contém estratégias que não se encaixam em nenhuma área funcional e o planejamento operacional que se referem ao planejamento das áreas funcionais.

É realizado anualmente o planejamento estratégico e operacional, os quais ocorrem no mês de Junho e Novembro.

O planejamento inicia quando ocorre o Encontro Nacional de Presidentes, e é eleito o presidente internacional da organização e feito o planejamento para o globo. Depois é feito o Seminário Americano de Desenvolvimento de Lideranças, quando são feitos os planejamentos regionais, em termos continentais. Posteriormente é feito no Brasil e é posto em escala nacional. Após isto, cada comitê local do país faz seu planejamento local, tendo em vista o planejamento nacional. Este planejamento é feito para 1 ano, considerando metade do ano corrente e metade do próximo ano, ou seja, sempre de Julho a Junho.

Em Julho, no Congresso Internacional são introduzidas novas estratégias ao planejamento global. Em outubro há Seminário de Desenvolvimento de Líderes para alinhar os planejamentos locais nas regiões de cada país. E finalmente em novembro uma revisão do planejamento local e em Dezembro a Conferência Nacional, onde é revisto o planejamento nacional.

Para a realização do planejamento local primeiramente os membros do corpo executivo definem a metodologia a ser utilizada, a qual atualmente é a metodologia chamada de *Balanced Scorecard*.

Nos planejamentos locais são identificadas as metas e estratégias atuais, e feita uma revisão das mesmas. A partir da revisão são identificadas as metas e estratégias que devem ou não continuar para o ano seguinte, e esta decisão é tomada apenas pelo presidente e pelos diretores de áreas funcionais, pois é inviável até mesmo em relação ao tempo, que todos decidam sobre todas as estratégias; porém a decisão final cabe a todos os membros da organização.

O planejamento para o ano seguinte é feito durante um fim de semana estipulado. Depois da identificação das metas e estratégias pelo corpo executivo, reúnem-se todos os membros do comitê para a decisão final em relação às estratégias, e a operacionalização destas.

No planejamento operacional são estipulados os prazos e os responsáveis pelas atividades. O acompanhamento é feito através do *Balanced Scorecard*. Todavia o controle é prejudicado pelas mudanças radicais e frequentes no plano estratégico. Devido ao alto *turnover* da organização a maioria das estratégias não possui continuidade. O planejamento estratégico de todo o comitê local é acompanhado a cada três meses, podendo sofrer pequenas alterações se necessário.

O esquema de planejamento estratégico da AIESEC inicia quando são criados documentos anuais, os quais possuem sugestões de ações possíveis para melhorar fatores críticos de sucesso na organização. Posteriormente são definidos de 3 a 5 focos para o planejamento e criadas iniciativas de atuação. Por fim, há o planejamento de cada país. Estes documentos servem como base para criação do planejamento.

Além disso, há o *Balanced Scorecard*, pelo qual a organização deve escolher uma de três estratégias para se destacar no mercado. Entre custo, cliente e produto, a AIESEC escolheu como estratégia até o ano de 2010 a liderança pelo produto.

Após a estratégia têm-se as metas. Estas metas principais são definidas numericamente através do triângulo estratégico, o qual possui 3 pilares principais que irão guiar a organização até a visão 2010.

Diante do exposto verifica-se que o planejamento da AIESEC é classificado como uma mescla de duas atitudes, proativa e reativa, pois existe o impulso e desejo de mudanças, porém há rejeição das informações do ambiente e atitude reativa em relação aos eventos. Além disso, a organização é prejudicada por não seguir todos os passos do processo de planejamento, pois ao deixar de analisar o ambiente externo e interno, não prevê a greve na universidade em que se localiza ou o período de provas que afetam o desempenho dos membros e influenciam diretamente na organização e não são vistos no planejamento. Uma característica forte da organização é de tomar decisões sem embasamento teórico ou quantidade de dados suficientes. Isto frequentemente leva a um planejamento estratégico superficial, sem a profundidade necessária para alcançar os objetivos.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AIESEC. Disponível em: < [www.aiesec.org](http://www.aiesec.org)>. Acesso em: 05 out. 2006.

AIESEC Florianópolis. Disponível em: < [www.aiesec.org/brazil/florianopolis](http://www.aiesec.org/brazil/florianopolis)>. Acesso em: 10 out. 2006.



COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica:** A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1996, p.117-142.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. **Administração** (Introdução e Teorias). Florianópolis, SEAD/UFSC, 2006.

MAXIMIANO, Antônia César Amaru. **Introdução à Administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1995.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** Petrópolis: Vozes, 2002

STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.