XXII SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Política Nacional de Inovação e Engenharia de Produção
09, 10 e 11 de novembro 2015

INFLUÊNCIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR

LUCAS OLIVEIRA DOS SANTOS FRANCATO - lfrancato@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

LUCAS GABRIEL ZANON - lucas.zanon@uol.com.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

FERNANDO CÉSAR ALMADA SANTOS - almada@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Resumo: *ESSE ARTIGO ANALISA A INFLUÊNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE PROCESSO ESTRATÉGICO PROPOSTO POR KAPLAN E NORON, O BALANCED SCORECARD, NAS DIMENSÕES CULTURAIS DE HOFSTEDE DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL: A EMPRESA JÚNIOR DOS ALUNOS DA ESCOOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS. AS DIMENSÕES CULTURAIS USADAS NESSE ARTIGO SÃO: DISTÂNCIA DO PODER, INDIVIDUALISMO VERSUS COLETIVISMO, ALTA VERSUS BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA, MASCULINIDADE VERSUS FEMINILIDADE E ORIENTAÇÃO DE CURTO VERSUS LONGO PRAZO.*

Palavras-chaves: *DIMENSÕES CULTURAIS; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; BALANCED SCORECARD; EMPRESAS JUNIORES*

Área: *7 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL*
Sub-Área: *7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

INFLUENCES OF STRATEGIC PLANNING IN CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE: A CADE STUDY IN A JUNIOR ENTERPRISE

Abstract: *THIS ARTICLE ANALYZE THE INFLUENCE OF A PROCESS MODEL PROPOSED FOR STRATEGIC AND KAPLAN NORON IMPLEMENTATION, THE BALANCED SCORECARD, IN CULTURAL DIMENSIONS OF HOFSTEDE A STUDENT ORGANIZATION: THE STUDENTS OF SÃO CARLOS ENGINEERING SCHOOL´SS JUNIOR ENTERPRISE. THE CULTURAL DIMENSIONS USED IN THIS ARTICLE ARE: POWER DISTANCE, INDIVIDUALISM VERSUS COLLECTIVISM, HIGH VERSUS LOW UNCERTAINTY AVOIDANCE, MASCULINITY VERSUS FEMININITY AND SHORT VERSUS LONG-TERM GUIDANCE.*

Keyword: *CULTURAL DIMENSIONS; STRATEGIC PLANNING; BALANCED SCORECARD; JUNIOR ENTERPRISES*

1. Introdução

Muitas empresas ainda têm dificuldades para alcançar suas metas estratégicas e isso pode se dar pelo fato de que existe uma divergência entre estas e os aspectos culturais da mesma (SANTOS, 2010).

É fundamental saber como a cultura influencia o bom funcionamento gestão das organizações, mesmo que essas organizações não tenham como finalidade obter lucro. Organizações estudantis, como uma empresa, apresentam um funcionamento bem definido e, assim, o principal objetivo desta pesquisa é entender a relação entre as dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001) e a gestão de organizações estudantis.

Dentre as organizações estudantis, as que serão abordadas nesse artigo serão as empresas juniores. Elas são uma oportunidade para que os alunos coloquem em prática aquilo que aprenderam na sala de aula em situações práticas, com projetos de trabalho em grupo e vivenciando todas as dificuldades nas relações com os clientes. Sendo assim, as empresas juniores podem ser interpretadas como um laboratório que prepara os alunos para o mercado. Além disso, ainda há um lado social com a transferência de parte da tecnologia "presa" na universidade às micro e pequenas empresas (MATOS, 1997).

2. Dimensões Culturais de Hofstede

O estudo de Hofstede (2001) sobre cultura nacional é a abordagem mais usada para orientar comparações interculturais. Seu estudo foi realizado com a IBM staff em mais de 50 países.

Cinco dimensões de culturas nacionais foram escolhidas para este estudo: Alta *versus* Baixa Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo, Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza, Masculinidade *versus* Feminilidade e Orientação de Curto *versus* Longo Prazo (HOFSTEDE, 2001).

2.1 Alta *versus* Baixa Distância do Poder

Para compreender melhor o relacionamento entre chefe e subordinado, Hofstede criou o conceito de distância de poder. De um lado, culturas com alta distância do poder tendem a aceitar o poder centralizado, com os subordinados sempre muito dependentes dos chefes. Por outro lado, culturas com baixa distância do poder tendem a não tolerar o poder altamente centralizado, sendo que os subordinados sempre esperam ser consultados em alguma tomada

de decisão (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 1 apresenta as diferentes características da organização do trabalho relacionadas à dimensão cultural de Distância do Poder.

Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à Distância do Poder.

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não-superiores	Informação é limitada pela hierarquia
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio	Chefe ideal é um coerente autocrata ou "bom pai". Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Organizações horizontais	Organizações com muitos níveis hierárquicos
Subordinados esperam ser consultados	Subordinados esperam ser ditos o que fazer
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade
Relação chefe-subordinado é pragmática	Relação chefe-subordinado é polarizada, frequentemente emocional

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.107-108).

2.2 Individualismo *versus* Coletivismo

A dimensão cultural de Individualismo *versus* Coletivismo está relacionada ao grau em que pessoas são orientadas para agir como indivíduo *versus* agir como parte de um grupo. Em algumas culturas o individualismo é visto como uma *benção* e uma fonte de bem-estar, em outras é visto como fonte de alienação.

Uma alta taxa de Individualismo indica que indivíduos tendem a agir de acordo com seus próprios interesses, buscando sucesso e resultados individuais. Uma baixa taxa de individualismo indica que indivíduos preferem trabalhar como integrantes de um grupo e que o desempenho na execução de suas atividades é maior por meio do trabalho em equipe do que do trabalho individual (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 2 apresenta as diferentes características da organização do trabalho com a dimensão cultural Individualismo *versus* Coletivismo.

Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho entre culturas individualistas e coletivistas.

Coletivismo	Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos
Avaliação direta do desempenho é uma ameaça à harmonia	Avaliação direta do desempenho melhora a produtividade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 244-245).

2.3 Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza

Alta *versus* Baixa Aversão à Incerteza está relacionada ao grau com o que as pessoas dentro de uma cultura se sentem desconfortáveis com situações que elas percebem ser desestruturadas, obscuras ou imprevisíveis, fazendo com que elas adotem rigorosos códigos de comportamento e uma crença em verdades absolutas. Indivíduos de culturas com baixa Aversão à Incerteza tendem a ser relativamente tolerantes com incertezas e ambiguidades e exigem considerável autonomia e menor estrutura de verdades. Culturas com alta taxa de Aversão à Incerteza possuem uma necessidade emocional de regras e de criar instituições que promovam segurança e minimizem risco (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 3 apresenta as diferentes características da organização do trabalho com alto *versus* baixo grau da dimensão cultural Aversão à Incerteza.

Quadro 3- Principais diferenças da organização do trabalho em relação à Aversão à Incerteza.

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações

Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados é aceitável	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não é aceitável
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Inovações são bem-vindas, mas não são necessariamente levadas a sério	Há resistência a inovações, mas se aceitas, são aplicadas consistentemente

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 169-170).

2.4 Masculinidade *versus* Feminilidade

Masculinidade ou feminilidade representa a extensão em que a agressividade e o sucesso são valorizados, versus a preocupação pelos relacionamentos. O estudo de Hofstede destaca que, nas sociedades em geral, os valores das mulheres diferem menos do que os valores dos homens. Independentemente do país, as mulheres sempre apresentam valores relacionados à modéstia, compaixão e preocupação com o próximo. Os homens, por outro lado, apresentam duas formas contratantes de valores. Em um extremo, apresentam valores que se aproximam bastante dos valores apresentados pelas mulheres. Em outro extremo, apresentam uma dimensão bastante assertiva e competitiva e dessa maneira bastante diferente dos valores femininos. O polo assertivo é chamado masculino e o modesto e cuidadoso polo feminino (HOFSTEDE, 2001).

O Quadro 4 apresenta as diferentes características da organização do trabalho com a dimensão cultural Masculinidade *versus* Feminilidade.

Quadro 4- Principais diferenças da organização do trabalho em relação à Masculinidade e Feminilidade.

Feminilidade	**Masculinidade**
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e

	justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o "homem mais forte" vença
Crença nas decisões de grupo	Crença em decisões individuais

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p.318).

2.5 Orientação de Curto *versus* Longo Prazo

Orientação de Curto *versus* Longo Prazo é independente das dimensões anteriores. Essa dimensão expressa em que extensão viver uma vida virtuosa é uma meta, independentemente de qualquer razão religiosa, e está relacionada à capacidade de resolver problemas bem definidos, como mostrado pelos níveis de desempenho em matemática de alunos do ensino médio. Valores associados à Orientação de Longo Prazo são parcimônia e perseverança. Valores associados à Orientação de Curto Prazo são respeito à tradição, compromissos sociais e proteção dos interesses individuais (SANTOS, 2013).

O Quadro 5 apresenta as diferentes características da organização do trabalho com a dimensão cultural Orientação de Curto *versus* Longo Prazo

Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à Orientação de Curto *versus* Longo Prazo.

Orientação de Curto Prazo	**Orientação de Longo Prazo**
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentido comum
Respeito às tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001, p. 360).

3. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno. Pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza (TERENCE, FILHO, 2007).

Vários modelos para o planejamento estratégico foram descritos, mas esse estudo terá enfoque no modelo de Thompson e Strickland III. Em seu modelo, esses estudiosos, tratam das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias de objetivos e o aprimoramento da estratégia, a fim de produzir resultados esperados. A estratégia definida pelos gestores deve promover a satisfação dos clientes, atingir os objetivos traçados e fazer com que a organização conquiste um maior espaço no mercado.

Os gerentes devem projetar as estratégias de acordo com as necessidades da empresa, considerando o seu meio externo e interno, conduzindo os negócios da organização através do alinhamento das ações e das tomadas de decisão das suas várias partes, uma vez que a estratégia deve indicar, previamente, um rumo a seguir, para que os resultados almejados sejam atingidos. Uma elaboração adequada da estratégia e uma correta implementação são sinais confiáveis de uma gerência eficaz. Entretanto, isso não garante que a empresa evitará períodos de desempenho fraco, ou que o sucesso esteja garantido.

O modelo proposto por Thompson e Strickland III é composto de cinco tarefas gerenciais, inter-relacionadas: (1) decidir o negócio da empresa, formando uma visão estratégica para que ela seja corretamente direcionada, traçar metas e estabelecer uma missão para ser cumprida; (2) transformar a visão e a missão em objetivos mensuráveis; (3) elaborar a estratégia para alcançar os objetivos aspirados; (4) implementar e executar a estratégia escolhida, de maneira eficaz e eficiente e (5) avaliar o desempenho, revisando e ajustando o planejamento.

4. Movimento Empresa Júnior

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu na França, em 1967, possuindo como principal objetivo complementar a formação acadêmica de seus participantes fornecendo experiências práticas (FEJEPAR, 2014). Em nosso país o movimento chega em 1988, através da Câmara de Comércio Franco-Brasileira. Em pouco tempo o Movimento se espalhou por

todo o país de forma expressiva, devido aos preços acessíveis, qualidade dos serviços prestados e a oportunidade de desenvolvimento pessoal que as empresas juniores proporcionam (FEJEPAR, 2014).

De acordo com Matos (1997), "Empresa Júnior é definida por estatuto como uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por estudantes de graduação da faculdade ou universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso".

O objetivo da Empresa Júnior é desenvolver os conhecimentos teóricos e técnicos dos alunos de graduação, além de diversas habilidades como criatividade, liderança, profissionalismo e iniciativa através da realização de projetos e o contato com o mercado do trabalho. Assim, a Empresa Júnior promove experiências que são de extrema importância na formação profissional dos alunos da graduação.

5. EESC jr.

Nesse contexto de Empresas Juniores, foi fundada, em 1992, a Empresa Júnior dos Alunos da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC jr.). Com foco em projetos de Engenharia e Arquitetura, a EESC jr. vem crescendo a cada ano e capacitando cada vez mais os estudantes para o mercado de trabalho (HOSHINO, SCATOLIN, BONIN, ZANETTI, 2014).

Desde 2010 tem tentado se implementar um planejamento estratégico consistente na EESC jr. Entretanto as tentativas não foram tão consistentes, pois os objetivos eram revistos ano a ano, adaptando-se à realidade daquele ano, fazendo com que os objetivos e metas perdessem um pouco do sentido de norte para a organização, já que não haveria um trabalho de continuidade através dos anos.

Ao final de 2012 foi analisada a forma como era feito o planejamento estratégico até então e muitas falhas foram identificadas, a exemplo do fato das metas estabelecidas para o ano estarem desalinhadas com o planejamento estratégico por não haver indicadores de desempenho que fossem de fato usados e devidamente coletados e analisados. Diante desse cenário, optou-se por realizar um aperfeiçoamento do planejamento estratégico realizado, utilizando completamente a metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC) com o auxílio de uma consultoria estratégica em que um ex-aluno da EESC trabalha.

Com a implementação de um planejamento estratégico mais bem estruturado, houve diversas mudanças positivas para a empresa, como um maior direcionamento do trabalho par a estratégia, devido à objetivos e metas bem estabelecidos, a criação de um Comitê de Estratégia, que regulamenta os trabalhos e tem por objetivo acompanhar a consecução da estratégia por toda a empresa, a reelaboração dos escopos dos cargos, e, por fim, a continuidade possibilitada pelo entendimento que o planejamento estratégico tem efeitos de longo prazo.

6. Planejamento da realização do estudo de caso na EESC jr.

Esse artigo tem como objetivo verificar como a implementação de um método de planejamento estratégico, utilizando o modelo *Balanced Scorecard*, influenciou as dimensões culturais de uma empresa júnior.

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação. Este método resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (KAPLAN, NORTON, 1997).

Foi aplicada a empresa júnior uma pesquisa, com o objetivo de definir as dimensões culturais de Hofstede presentes na mesma e as principais mudanças que ocorreram com essas dimensões devido a implementação e a execução do planejamento estratégico. A pesquisa será do tipo *quantitativa* sendo composta por um questionário aplicado com questões abertas e direcionadas sobre o assunto, essa pesquisa deverá ser aplicada em membros que participaram da Comissão Interna do Planejamento Estratégico, assim como responsáveis pela execução e implementação do mesmo.

Com o resultado em mãos, será feita uma relação entre a mudança das dimensões culturais em poucos anos e a implementação do *Balanced Scorecard*. Essa relação permitirá identificar como a estrutura organizacional auxiliou a implementação do *Balanced Scorecard* ou foi modificada por essa implementação.

7. Resultados e Discussão

7.1 Distância do Poder

As grandes mudanças que aconteceram na EESC jr. com a aplicação do *Balanced Scorecard* foram a definição do escopo claro para os cargos na empresa e a implementação de indicadores para medir a efetividade dos processos da empresa.

Com a definição de escopo para os cargos da empresa, os cargos intermediários, denominados de gerentes, ficaram responsáveis por atividades específicas dos grupos e passaram a ter metas relacionadas com algum objetivo estratégico. Isso foi essencial para que os gerentes pudessem ter mais autonomia no controle e na realização dos processos e se desenvolvessem mais, passando a liderar os processos e deixando as tarefas operacionais para cargos mais abaixo, como analistas e trainees.

Com a implementação de indicadores para a acompanhar os processos que acontecem na empresa e foram previamente mapeados, a diretoria conseguiu ter controle das atividades realizadas sem estar efetivamente responsável pelas atividades, como acontecia na fase anterior à implementação do *Balanced Scorecard*. Assim, os indicadores são colhidos pelos gerentes, responsáveis pelos processos, e foi implementado uma reunião mensal, aberta a qualquer membro que quiser participar, para o acompanhamento dos dados, a Reunião de Gestão Estratégica (RGE).

7.2 Individualismo *versus* Coletivismo

Com a implementação do *Balanced Scorecard*, a maior mudança que aconteceu na EESC jr., foi o foco no em treinamentos. A tomada de decisão realizada na empresa sempre teve a decisão coletiva como principal meio, com o BSC essa característica apenas se intensificou.

Desde que a empresa deu abertura para que os membros realizassem projetos (anteriormente eles só gerenciavam projetos realizados por consultores externos), em 2013, sempre houve um grande incentivo para que os membros pudessem realizar projetos. Entretanto, a grande mudança que impulsionou os membros à realizarem projetos foi a ênfase em capacitação interna que ocorreu após a implementação do BSC. Assim, os membros se sentiram capaz de realizar projetos e começaram a participar ativamente desse processo.

Quanto a tomada de decisão, a EESC jr. sempre teve uma cultura de que a tomada de decisão deveria ser tomada o mais coletivamente o possível. Com a implementação do BSC,

essa característica se tornou mais aguda. As RGEs são abertas para que qualquer membro da empresa possa ir e participar das discussões sobre a estratégia da empresa, participando das discussões para a criação de planos de ação e aplicação de projetos.

7.3 Aversão à Incerteza

Com a implementação do *Balanced Scorecard*, a alta gerência pode ficar mais atenta à estratégia e, com a capacitação, os membros tiveram um incentivo ao seu caráter empreendedor e inovador, realizando projetos.

Com a autonomia dada aos gerentes para se tornarem responsáveis pelos processos que percorrem os grupos, os diretores puderam ficar focados na estratégia da empresa, sendo que cada diretor é dono de pelo menos um dos objetivos estratégicos da empresa e responsável pelas metas serem atingidas. Assim, os diretores puderam ter mais controle sobre as mudanças e, consequentemente, ter menor resistência à implementação dessas. A própria implementação do BSC foi uma mudança necessária para a realidade da empresa.

7.4 Masculinidade *versus* Feminilidade

A análise sobre a Masculinidade *versus* Feminilidade teve como um dos focos principais a reformulação na missão da EESC jr. Até o final de 2012, a missão da empresa era "proporcionar soluções de qualidade em engenharia e arquitetura, preparando seus membros para a realidade do mercado e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade e do MEJ". Ou seja, a função de existência dela era estar voltada para a entrega de projetos e vivia uma realidade completamente focada no mercado. Depois de um imenso trabalho de reformulação durante a aplicação do *Balanced Scorecard*, a nova missão passou a ser: "desenvolver os membros da empresa por meio da realização de serviços de qualidade, gerando impacto na sociedade e no MEJ". Logo, é possível perceber uma clara mudança de pensamento sobre a razão de existência da empresa, que passou a ser o desenvolvimento dos membros e o impacto na sociedade e no Movimento Empresa Júnior.

Para a melhor resolução de conflitos e uma melhora no ambiente de trabalho, a EESC jr. estabeleceu uma cultural organizacional própria, com o objetivo de fortalecer a identidade dos membros para com a empresa. Foi criada uma mitologia envolvendo a empresa, sua missão e seus valores, que é repassada aos membros que ingressam na empresa no primeiro evento do ano, o ChurrEESC. A criação dessa identidade, aliada à atribuição de um motivo

claro para a existência da empresa, gerou um ambiente de trabalho mais favorável e uma menor quantidade de conflitos internos.

7.5 Orientação de Curto *vs* Longo Prazo

O planejamento estratégico é um dos principais pontos de mudança que deveriam vir acompanhados da aplicação de um processo estratégico, como o *Balanced Scorecard*. Com o BSC, a EESC jr. passou a nortear seu futuro através de objetivos estratégicos, metas que levam até esses objetivos, indicadores para mensurar se essas metas estão sendo alcançadas e uma reunião mensal para analisar esses indicadores e propor planos de ação, a RGE. Tudo isso incluso em um Planejamento Estratégico Trienal que é revisto a cada seis meses, de forma participativa. Assim, houve uma mudança completa em relação à Orientação de Longo Prazo.

Além disso, outro foco obtido com o BSC, foi a gestão do conhecimento. A EESC jr. já possuía uma plataforma no formato *wiki* para auxiliar o repasse das informações, a *EESCpedia*. Entretanto, essa plataforma era subutilizada e a gestão do conhecimento simplesmente não acontecia. Com a implementação de um indicador para a gestão do conhecimento, a plataforma se tornou cada vez mais usual, garantindo informações essenciais para o controle da estratégia, para a realização de projetos, entre outros.

8. Conclusão

Nesse trabalho foi realizada uma revisão da literatura diferenciada que possibilitou identificar as principais características das Dimensões Culturais de Hofstede e do *Balanced Scorecard* e como elas poderiam se relacionar. Através de métodos de pesquisa consistentes, foi possível identificar na realidade da Empresa Júnior como a implementação do BSC modificou tais Dimensões.

Assim, foi possível concluir que a implementação do *Balanced Scorecard* gerou tendências para uma baixa Distância do Poder, Coletivismo, Baixa Aversão à Incerteza, Feminilidade e Orientação de Longo Prazo. É possível concluir também que as principais mudanças ocorridas na Empresa Júnior com a implementação do BSC se deram no foco em desenvolvimento de pessoas e na orientação a longo prazo. A criação de uma cultura organizacional própria para a motivação dos membros é um dos grandes responsáveis para a criação de um clima que diferencie a Empresa Júnior de uma Empresa Tradicional.

Para o autor desse estudo, a principal contribuição foi identificar como a implementação de um método de processo estratégico pode reconstruir todo o conceito de empresa júnior e mudar completamente o objetivo a ser seguido por esse modelo de empresa.

Referências

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal e sua ligação com o planejamento estratégico organizacional.** Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BRASIL JÚNIOR. São Paulo. **DNA Júnior**. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>. Acesso em: 24 de setembro 2014.

EESC JR., Os Impactos da Cultura Organizacional na Incessante Busca pela Excelência. Case apresentado no **XXIII Encontro Sul Brasileiro de Empresas Juniores**, Santa Maria, 2015.

FEJEPAR, **Federação de Empresas Juniores do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.fejepar.org.br/mej>. Acesso em: 24 de setembro de 2014.

FERREIRA, R. V. M. **Relações entre a estrutura organizacional e as dimensões culturais de Hofstede da Empresa Júnior da EESC/USP**. 46 f. Trabalho de Conclusão (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOSHINO, B. I.; SCATOLIN, J. L.; BONIN, R. F. L.; ZANETTI, V. **Influência do planejamento estratégico estruturado sobre a gestão organizacional na empresa júnior EESC jr.** Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014. Trabalho realizado na disciplina SEP0564 -Processo Estratégico, ministrada pelo Prof. Fernando César Almada Santos, no 10 semestre de 2014.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., **A estratégia em ação; Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

MATOS, FRANCO DE (1997). **A Empresa Júnior no Brasil e no mundo**. São Paulo: Martin Claret.

SANTOS, F. C. A. **Dimensões culturais individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade e orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa**. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI (2013 São Paulo).

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2004.

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e à Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento de pesquisas que viabilizaram este artigo.