

Siemens:

Revisão da estratégia de Gestão de Pessoas

The Siemens logo is displayed within a yellow rectangular box. The word "SIEMENS" is written in a bold, black, sans-serif font, centered within the box.

Case preparado sob a orientação dos professores
Francisco Gracioso e Eduardo Rienzo Najjar.

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

***Resumo**

Este estudo apresenta aspectos referentes à estratégia de condução da política de Recursos Humanos e suas implicações no desenvolvimento de lideranças e no resultado da Siemens.

PALAVRAS-CHAVE: política de Recursos Humanos; desenvolvimento de lideranças

***Abstract**

This study presents aspects referring to Human Resources strategy and its implications in the development of leadership in Siemens results.

KEYWORDS: Human Resources strategy; development of leadership.

Estrutura do Case

- Introdução
- Breve histórico
- A história recente e as mudanças necessárias na estrutura e nas políticas de recursos humanos
- O processo de mudança
- O papel da área de recursos humanos no quadro das mudanças
- Conclusão

INTRODUÇÃO

Você conhece a Siemens?

Trata-se de uma das maiores empresas mundiais, líder na fabricação de equipamentos e componentes para: telecomunicações, eletroeletrônica, transportes, iluminação, medicina, informática e também grande fornecedora de soluções para as indústrias alimentícia, cimenteira, papelreira, siderúrgica, entre outras. É no Brasil que está mais fortemente representada, no âmbito da América Latina. Ao trabalhar com este case, você deverá observar os seguintes pontos:

a) A modificação da estrutura de RH do negócio partiu da necessidade de adequação do modelo de gestão do negócio à abertura de mercado, decretada pelo governo federal no ano de 1990. Você conhece detalhes desse evento e seus impactos em empresas de diversos setores industriais e de prestação de serviço? Quais foram? Que principais consequências trouxe para empresas e profissionais?

b) Observando o processo de mudança implementado na Siemens, de que trata este case, fazendo leituras complementares a respeito deste tema (vide obs. no rodapé desta página), quais suas conclusões a respeito dos principais pontos a serem observados pelos condutores de processos de mudança nas empresas?

c) A estratégia de gestão de pessoas impacta, cada vez mais, na excelência da operação das empresas no Brasil, em particular. Compare alguns dos principais pontos da política de gestão de talentos humanos da Siemens com empresas que você conheça melhor (por ex. empresas em que parentes ou amigos seus trabalham, alguns das empresas indicadas pela Revista Exame como as Melhores para se Trabalhar) e desenvolva um quadro comparativo entre a estratégia de gestão de pessoas e os resultados apresentados nos últimos cinco anos.

Obs.: Livros indicados

- Gestão da Mudança, Rubens Bauer, Editora Atlas;
- Liderando Mudanças, James O'Toole, Makron Books;
- Mudando para Melhores, Equipe Price Whiterhouse Coopers, Editora Atlas;

BREVE HISTÓRICO

A Siemens foi criada em 1847 quando Werner Siemens desenvolveu um telégrafo que apresentava confiabilidade de transmissão.

Dessa invenção foi fundada a Companhia de Construção de Telégrafos Siemens & Halske, em Berlim – Alemanha, uma empreitada de Werner Siemens e Johann Georg Halske.

Iniciou suas atividades no Brasil no final do século XIX como concessionária da Cia. Ferro Carril Vila Isabel e fundadora da Cia. Telefônica do Rio de Janeiro, instalando o primeiro centro telefônico dessa cidade, com oito mil linhas.

Está instalada no Brasil há 96 anos. Em 1905, foi fundada, no Rio de Janeiro, uma filial que tornou-se a primeira empresa eletrotécnica mundial a estabelecer-se no Brasil.

Em 1939, foi instalada sua primeira fábrica, no Brasil – São Paulo –, produtora de transformadores e, em 1990, implementou o processo de Qualidade Total, com o qual foi obtida uma grande melhoria em todas as áreas das empresas do grupo.

Hoje conta com 10 fábricas no Brasil, 13 escritórios regionais de vendas e dois representantes no exterior – Paraguai e Bolívia.

Atualmente, a Siemens está presente em 190 países do mundo, contando com um contingente de 440 mil funcionários, sete mil dos quais no Brasil. Figura entre as empresas líderes de mercado eletroeletrônico brasileiro.

Estrategicamente, no mercado nacional, oferece soluções completas para seus clientes não se caracterizando somente como fabricante de produtos e fornecedora de serviços.

As soluções surgem das diversas Unidades de Negócios (agrupamento de atividades com amplitude de um negócio que interage perfeitamente com o ambiente, de modo a melhorar a eficiência e a competitividade) em que se divide a Siemens, hoje:

Unidade de Negócios	Produtos / Serviços
Geração de energia	Hidrogeradores, turbogeradores equipamentos para usinas hidroelétricas, etc
Transmissão e distribuição de energia	Linhas de transmissão, pára-raios, reles sistemas digitais de proteção para subestação de alta tensão, etc
Infomática	Servidores, automação bancária, automação de escritório, software aplicativos, microcomputadores, notebooks, smart cards, etc.
Transporte	Sistemas de sinalização e segurança, material rodante para transporte de massa, sistemas VLT (Veículo Leve sobre Trilhos), etc.
Produtos e sistemas industriais	Contadores, motores assíncronos conversores e inversores de frequência, controladores programáveis, etc.
Componentes eletrônicos	Capacitores eletrolíticos de alumínio, Ferrites, semicondutores de potência círculo integrado para telecomunicações, etc.
Tecmunicacões (particulares e públicas)	Redes locais, equipamentos para videoconferência comunicação via rádio, switches, multiplexers, etc.
Medicina	Equipamentos e sistemas para diagnósticos por imagem para tomografia, raio X, ultra-som, medicina nuclear, mesas cirúrgicas, etc.
Iluminação	Lâmpadas fluorescentes, lâmpadas halógenas, lâmpadas automotivas, Lâmpadas para fins científicos, reatores eletromagnéticos, etc.

A HISTÓRIA E AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS NA ESTRUTURA E NAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Em 1990, o governo brasileiro provocou a abertura de mercados em vários setores da indústria nacional que, entre eles, eram muitas as áreas em que a atuação da Siemens destacava-se no cenário nacional.

Diante dessa circunstância, a Siemens decidiu pela implementação de um processo interno de análise do negócio – no Brasil.

A primeira parte do processo, a realização de um diagnóstico, indicou aspectos que poderiam ser melhorados na estrutura do negócio. Entre eles podem ser destacados:

- Políticas de Recursos Humanos que não chegavam adequadamente até a base da pirâmide da empresa;
- Diferentes níveis de evolução nas diversas áreas de negócio;
- Pouca sinergia entre as áreas de negócio;
- Concorrência interna entre as diversas áreas de negócio;
- Necessidade de adequação do perfil profissional de ocupantes de cargos-chave na estrutura do negócio.

Com base nas conclusões do diagnóstico, uma fotografia do estágio atual de desenvolvimento da empresa nos aspectos destacados acima, a Siemens tomou a decisão de que mudanças profundas precisariam ser implementadas em todo o negócio.

O principal foco a ser analisado mais profundamente – requerendo uma transformação – não deveriam ser os produtos, a tecnologia utilizada para desenvolvê-los, os serviços prestados aos clientes ou a qualidade dos produtos e serviços; mas sim o perfil, o desempenho e o comportamento do corpo de funcionários. Ou seja, uma mudança na área comportamental do negócio!

Isto porque ficou claro que a Siemens, possuindo uma grande diversidade de áreas de negócio e uma gama de produtos e serviços diferenciados, já apresentava, àquela época, como um dos pontos de força em sua atuação, a oferta de soluções ao mercado e não somente a venda de produtos e serviços.

Também foi detectada, pelas conclusões do diagnóstico, a melhor utilização da sinergia gerada pela atuação conjunta das diversas áreas de negócio da empresa, frente ao mercado.

Como base de toda a transformação necessária, ficou patente que a Siemens necessitava, no perfil de seus profissionais, de um conjunto de competências distinto das encontradas hoje em sua força de trabalho, a fim de atuar com maior competitividade na nova conjuntura que se desenhava para o mercado brasileiro em futuro próximo.

Perfil e competências necessários ao negócio no novo cenário

Era claro que a empresa contava, em sua estrutura, com um grande contingente de profissionais graduados e muitos especialistas, responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, serviços e crescimento do negócio como um todo.

Decidiu-se, então, pela necessidade da criação de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional específico para esse público, com o objetivo de adequar sua atuação técnica às habilidades gerenciais que o novo momento viria a solicitar.

A respeito do outro contingente de profissionais, alocado na área administrativa – em vários níveis – foi definida a necessidade de desenvolvimento de

um conjunto de habilidades técnicas e gerenciais, com ênfase na atuação enquanto líderes e no trabalho em equipes na busca de melhor performance nos resultados.

Um comentário a respeito da mudança cultural

Fica claro que a mudança requerida iria situar-se no campo da cultura da empresa. Já é sabido que este tipo de transformação requer, além de investimentos financeiros de vulto, principalmente o comprometimento e a participação dos funcionários como um todo para que a estrutura da empresa absorva o novo modelo cultural a ser implementado (*).

Outro aspecto importante, requerido nos projetos de transformação cultural é, além do comprometimento de todo o corpo de funcionários com o projeto, o apoio político e técnico e a participação e o esforço pessoal do corpo diretivo da empresa.

No caso da Siemens, esta atuação foi garantida pela diretoria a partir das ações do Diretor de Recursos Humanos, cuja participação em processos desta natureza já havia ocorrido anteriormente.

Finalmente é necessário citar mais uma variável, tão importante quanto as já citadas: o tempo. Processos de intervenção na cultura organizacional não apresentam resultados rapidamente, a curto prazo. Estruturas mais complexas e com grande número de negócios/funcionários/áreas, e este é o caso da Siemens, podem ter um estágio de maturação longo. A consolidação de um trabalho desta natureza pode durar meses e até anos para que as diferentes camadas organizacionais metabolizem as mudanças aceitando-as pelo envolvimento, pela motivação gerada, e não resistindo ao processo para que, vencida a etapa de aceitação, um novo substrato cultural passe a vigorar.

O PROCESSO DE MUDANÇA

O processo para implementação dessas mudanças foi concebido com o apoio de uma empresa de consultoria contratada especialmente para essa finalidade.

Decidiu-se que as mudanças seriam implementadas por Unidade de Negócios.

(*) Nicholló Maquiavel já nos posicionou, vários séculos atrás, que fazer a mudança não é tão difícil quanto mantê-la.

Foi criada uma célula de mudanças organizacionais formada por profissionais da empresa de consultoria e mais 21 funcionários selecionados em todos os níveis da empresa, que acompanhariam o desenvolvimento do projeto e passariam a ser, em um segundo momento, multiplicadores dos trabalhos.

O critério para escolha dos participantes da célula é definido pelo diretor de Recursos Humanos, como:

- Profissionais sadicamente insatisfeitos
- Profissionais com alto potencial (cuja falta viesse a ser muito sentida em suas respectivas áreas de origem)

Em cada Unidade de Negócios, o projeto era desenvolvido por uma equipe formada por sete membros da célula de mudanças, apoiada pelo líder da Unidade de Negócios. Iniciava-se com a abordagem de itens como:

- Identidade e visão de futuro do negócio (entrevista com o principal gestor);
- Levantamentos que trouxessem à tona informações sobre o clima organizacional;
- Informações obtidas com ex-clientes, clientes atuais e clientes potenciais do negócio;
- Levantamento de informações a respeito dos principais concorrentes do negócio.

A equipe identificava os pontos de mudança necessários, desenhava o projeto, subdividia-o em jobs de menor porte e passava para a fase de implementação.

O líder da Unidade de Negócios passava a ser também um membro da equipe de multiplicadores do projeto maior.

Os projetos de menor tamanho tinham duração média de três meses, cada. Ao final de todo o projeto, um ou dois participantes da célula de mudanças permanecia na Unidade de Negócios para oferecer suporte aos processos recém-alterados.

Os projetos realizados criaram, na Siemens, uma nova forma de pensar o negócio. Ao final de quatro anos, haviam sido criados 150 times de projetos.

Pode-se contabilizar como um dos resultados deste processo de mudança, a substituição dos antigos dez níveis hierárquicos para quatro níveis.

No ano de 1998 a área de Telecomunicações da Siemens foi a ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade. A Fundação para o Prêmio Nacional da

Qualidade é uma organização não governamental sem fins lucrativos que, anualmente, analisa e premia empresas cujo desempenho tenha sido considerado de classe mundial de acordo com critérios internacionais de qualidade de gestão, produção e prestação de serviços. Esse prêmio tem seus similares na Europa, nos EUA e no Japão.

O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO QUADRO DAS MUDANÇAS

Paralelamente ao projeto descrito acima, para dar suporte a todo este ambiente organizacional em ebulição, a área de Recursos Humanos foi chamada a dar sua contribuição estratégica.

O modelo da área de Recursos Humanos era, na época, o mesmo utilizado nas empresas em geral; centralizado na área corporativa, com ramificações nas fábricas e diferentes localidades para apoio aos processos burocráticos (departamento de pessoal) com duas principais atividades:

Relações Industriais	Responsável por todo o processo burocrático: desde a contratação de novos funcionários passando pelas ocorrências normais - e episódicas - da vida de um funcionário até um eventual processo de demissão.
Recursos humanos Corporativos	Responsável pelas ações de planejamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento de todo o corpo funcional da Siemens.

A empresa de consultoria que atuou no projeto específico para as Unidades de Negócios desenvolveu um projeto de diagnóstico para a área de Recursos Humanos.

Foram realizadas pesquisas internas – na Siemens – com executivos e funcionários para que pudessem ser registradas o que se convencionou identificar como “vozes”: do mercado, da empresa (presidência e diretoria), do processo Recursos Humanos, da organização (áreas de Recursos Humanos e Relações Industriais) além da realização de ações de benchmarking no mercado.

O final do processo indicou a necessidade de um novo modelo conceitual para a área de RH.

Foi mantido o conceito do RH Corporativo que passou a ser denominado RHC – RH Central –, e foram criadas áreas de RH específicas para cada Unidade de Negócios cujo papel principal foi levar o nível de decisão mais próximo aos acontecimentos (dos funcionários das diversas Unidades de Negócios):

RH central	Proviniente do antigo RH Corporativo, ganhou nova força e novas atividades a tornas a área mais proativa e com visão de longo prazo. Parte integrante de uma das oito diretorias da Siemens. Missão: Atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para conquistar vantagens competitivas. Visão: destacar-se no mercado pela excelência no desempenho das pessoas
RHN's	Estrutura descentralizada para acompanhar a nova, dinâmica do negócio. Acesso direto ao diretor da RHC. Cada Unidade de Negócio conta com um RNH.
Relações Industriais (RI's)	Área reposável por todos os processos burocráticos ligados à vida do funcionário na empresa. Cada localidade conta com um RI próprio.

Os principais processos do RHC são:

- Desenvolvimento de produtos: atendimento de necessidades emergentes das áreas-cliente e/ou novas soluções;
- Serviço de consultoria: apoio técnico e orientação aos gestores;
- Serviços operacionais: elaboração e operacionalização das políticas e práticas de RH.

Principais clientes RHC: diretores, gerentes e consultores internos (770 pessoas no Brasil), assim como clientes indiretos: todos os demais funcionários da empresa.

O RHC é formado por núcleos de especialização. Têm como finalidade prospectar as melhores práticas de mercado e traduzi-las em políticas e ferramentas aplicáveis à organização. Esses núcleos buscam dar ao RHC a estrutura de uma Unidade de Negócios, que se preocupa com seu orçamento e gastos, bem como com a qualidade de seus processos e práticas.

Os núcleos de serviço (RHN's) oferecem serviços comuns a todas as unidades.

As áreas RI's oferecem apoio logístico e operacionalizam as políticas e práticas de RH nas diversas localidades.

Os RHN's e RI's permitem um atendimento mais ágil no tocante às práticas e obrigações trabalhistas.

O relacionamento dos RHN's e RI's com o RHC assemelha-se ao modelo das franquias comerciais, isto é, não há uma relação de subordinação, nem seu quadro de funcionários pertence à força de trabalho do RHC, porém o padrão da política de RHC é seguido.

Com isso, a Siemens vem destacando-se, no cenário nacional, na formação e retenção de profissionais, através de ações resultantes da intervenção dessa nova estrutura de Recursos Humanos. Prova disto são

as seguidas premiações alcançadas, outorgadas por entidades nacionais e internacionais, sua indicação por três anos seguidos – pela Revista Exame – como uma das Melhores Empresas para se Trabalhar, Prêmio Nacional da Qualidade – Brasil. Outra prova é a sua colocação no topo das empresas de melhores resultados nas diversas áreas em que atua, nos últimos cinco anos.

CONCLUSÃO

Visto sob um outro ângulo, este case descreve os esforços desenvolvidos pela Siemens brasileira para implementar mudanças culturais que vieram a influenciar a própria casa matriz. Em resumo, estas mudanças consistiram em tornar a estrutura europeia ágil e flexível; e em criar uma mentalidade mais aberta às inovações e mudanças, como reflexo das reais necessidades do mercado. Em outras palavras, inovações e mudanças que têm como objetivo tornar a Siemens mais eficiente e mais competitiva mundialmente.

Como o case já disse, a Siemens encarou este processo como evolucionário e não como uma revolução. Por isso, ele tem de ser necessariamente lento, exigindo muita firmeza e coerência em sua implementação, ao longo de vários anos.

A principal vantagem deste sistema lento de implantação de mudanças culturais é que ele evita traumas e rupturas de conseqüências imprevisíveis. Não se deve esquecer que cerca de 50% desses projetos de mudanças nas empresas acabam fracassando, ou são suspensos.

A principal desvantagem desse sistema é o seu custo elevado. A Siemens teve de criar um mecanismo de implantação de mudanças, centralizado no setor de RH, de grande complexidade.

Atualmente, no Brasil, a estrutura de RH para toda a empresa conta com cerca de 80 pessoas o que representa 1% do total de colaboradores da Siemens no país. Este índice é comparável às melhores empresas do setor.

Para concluir, o estudante deste case poderá também estabelecer comparações com outras experiências de mudanças culturais baseadas na estratégia de choque (vide o case "O Forasteiro" nº 003). Você acha que a Siemens poderá ter optado por estratégia? Por que?