

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: Uma visão do Estudo de Caso SIEMENS**

Lorena Rezende Rios <sup>1</sup>  
 Norival Carvalho Cunha <sup>2</sup>

**RESUMO**

A cultura é entendida como elementos de um grupo e elaboração que são os mais estáveis e os menos maleáveis. Tais elementos seriam resultado de um complexo processo de aprendizagem que é compartilhado pelo grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo líder do grupo. O trabalho tem como objetivos geral e específicos, demonstrar os aspectos que influenciam o ambiente organizacional e os impactos que a cultura pode causar, dentro de um estudo de caso. Será uma pesquisa bibliográfica com análise em um estudo de caso da empresa “Siemens Brasileira”. O referencial teórico foi para analisar e compreender a influência, os impactos, as crenças, regras e os procedimentos culturais de uma organização. Será aplicado visando analisar o processo referente a condução da política de recursos humanos e suas implicações no desenvolvimento de lideranças e no resultado da Siemens antes e após a reestruturação da cultura. Diante de tudo que foi mostrado e estudado fica evidente a importância de uma organização ter uma cultura bem definida é muito necessária pois ela interfere diretamente para influenciar, motivar e fazer com que o clima da empresa seja bom interferindo diretamente a produtividade, o controle e os trabalhos interno e externo da empresa.

**PALAVRAS-CHAVES:** Cultura; Clima; Comportamento organizacional.

**ABSTRACT:** The culture is understood as facts of a group and concoction that are the most stable and the less pliable. Those facts were results of a many-sided learning affected by the group's leader. This study aims to show the aspects that influence the organizational ambient and the impacts a culture could do, inside a case study. It will be a bibliographic search with a case study analysis of the business "Siemens Brasileira". The theoretical framework was to assay and understand the influence, the impacts, the beliefs, rules and the organization's cultural procedures. It will be applied aiming the analysis of the process relativising the Human Resources political conduction and their implications for the leadership development and the Siemens' result before and after the culture's restructuring. Front of all that was shown and studied, it is clear the importance of a organization having

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. lohrezende24@gmail.com

<sup>2</sup> Professor e Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração da Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. Mestre em Educação (UNIUBE). professor\_norival@yahoo.com.br

a culture well-defined. It is necessary because it step in directly for influence, motivate and do the business' mood good interfering directly the produce, the control and the internal and external of the business work.

KEY-WORDS: Culture; Mood; Organizational Comportment

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura é entendida como elementos de um grupo e elaboração que são os mais estáveis e os menos maleáveis. Tais elementos seriam resultado de um complexo processo de aprendizagem que é compartilhado pelo grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo líder do grupo.

Para se estudar a cultura é preciso primeiro entender o comportamento organizacional, para ROBBINS, (2002, p.6)

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Segundo Chiavenato (1999) define que o comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar, como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram.

Pode se observar que a visão de comportamento organizacional para os dois autores citados anteriormente são parecidas, está ligados ao tema de comportamento na organização pode se entender como a cultura organizacional funciona é um dos primeiros passos para melhorar o funcionamento dentro da empresa e a vida dos colaboradores que ali estão trabalhando. Uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara de como a empresa funciona.

Para Robbins (2002) cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhados pelos membros, de uma organização que se difere de uma para outra. Esse sistema é, em ultima análise, um conjunto de características chave que a organização valoriza. A cultura organizacional se refere a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa e não ao fato de gostarem ou não delas.

A cultura organizacional é constituída por seus valores morais e éticos, crenças princípios, regimentos previamente definidos, políticas internas e externas. Sistema e clima organizacional. Todas essas “regras” devem ser acatadas por todos os membros de uma organização que devem seguir e adotar como premissas e diretrizes para guiar seu trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Conforme a descrição de SCHEIN (1992, p. 12) ainda conceitua cultura como:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização:

1. Tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras.
2. Proporciona um senso de identidade aos membros da organização.
3. Facilita o comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um.
4. Estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer.
5. A cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e da forma as atitudes e comportamentos dos funcionários. (Robbins, 2002, p. 503.)

Através de leituras, observações e discussões a cerca da cultura organizacional de empresas, este assunto será abordado no que diz respeito ao impacto causada em uma empresa e em seus colaboradores, pois o interesse pelas questões culturais na administração não é de agora, embora esse tema só tenha começado a tomar importância nas duas últimas décadas.

Desde a primeira metade do século, ainda que de forma inocente, a literatura teórica de administração registra autores que discutiram a importância ou se importaram com a influência dos aspectos culturais dentro da abordagem comportamental.

## **2 METODOLOGIA**

O presente trabalho tem como foco analisar os fatores que influenciam a cultura organizacional das empresas. Será uma pesquisa bibliográfica, pois a busca foi feita por livros referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica, exploratória, pois busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo. Analisando o que a cultura pode influenciar em uma organização.

Terá como objetivo analisar “estudo de caso – SIEMENS”, onde estaremos analisando antes de se ter uma cultura e depois da implantação da mesma.

O estudo de caso se configura quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 1998). O estudo de caso foi escolhido por melhor se adequar à finalidade da pesquisa.

### **3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

Será analisado as premissas da cultura organizacional, componente de transmissão e o clima organizacional, com diversos autores e descrições.

#### **3.1 Premissas da cultura organizacional**

A Cultura é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, etc.

Para Horta (2006) entender como a cultura organizacional funciona é um dos primeiros passos para melhorar o funcionamento dentro da empresa e a vida dos colaboradores que ali estão trabalhando. Visa por meio de uma cultura forte aumentar o comprometimento, a produtividade e o lucro.

Ainda para Horta (2006) as mudanças organizacionais devem realizar-se para perspectiva da diferenciação, no âmbito de uma ou mais subculturas. O ambiente é considerado segmento e por isso a cultura não pode ser unitária e sua fronteira não pode ser

considerada impermeável. Os aspectos que aqui se destacam são inconsistência, consenso sub cultural e clareza sub cultural.

Para Robbins (2002) a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização isso ficou explícito quando define-se cultura como um sistema compartilhado de valores. O reconhecimento de que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, contudo, que não pode haver subculturas dentro de uma organização. A maioria das organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas.

A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. As subculturas a serem desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações comuns a alguns de seus membros. Essas subculturas podem ser definidas por separações de departamentos e separações geográficas.

De acordo com Robbins (2002) a cultura é por definição, sutil intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia do trabalho até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização.

Segundo Oliveira (2008) a cultura influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para a implantação das ações estratégicas da mesma. Dessa forma cabe aos gestores perceber se a cultura da organização esta contribuindo de forma satisfatória caso contrario deve repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos. Essa percepção da cultura como influência direta nos resultados da empresa é um aspecto importante e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa. Portanto, é necessário que os gestores estejam atentos as mudanças externas e internas à organização, para que assim, possam buscar novos conhecimentos e aplicá-los conforme as necessidades da empresa.

Desse modo pode-se analisar que a cultura é algo compartilhado pelos membros de uma equipe, é a forma que melhor se adapta uma equipe para resolução de problemas ou seja a cultura nada mais é do que os valores, as crenças, os objetos, normas dentre outros fatores que compõe uma organização.

### **3.2 Componentes e meios de transmissão da cultura organizacional**

A cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, nesse sentido Robbins (2002) cita as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como os principais meios de transmissão. A seguir uma breve caracterização de cada um:

Histórias – são histórias e contos sobre a vida do fundador, sua trajetória dentro da organização, suas lembranças de onde e como tudo começou as dificuldades enfrentadas. São fatos que ocorreram no passado que justificam e dão legitimidade para as atitudes do presente.

Rituais e cerimônias – sequencias de atividades que se repetem de tempo em tempo para reforçar os valores da organização, fixando na mente dos funcionários as suas metas, objetivos e qual o caminho que deve ser seguido por todos.

Símbolos materiais – é a aparência da organização. São os arranjos físicos, a estrutura do edifício, o tipo de fardamento para cada funcionário, os arranjos das salas, as ferramentas de trabalho. Tudo isso constitui os símbolos materiais e serve para definir o grau diferença ou igualdade entre os membros da organização.

Comunicação – é a maneira peculiar de como a empresa se comunica entre si, bem como os termos utilizados para descrever seus clientes, fornecedores ou equipamentos.

Freitas (1991) define valores como crenças e conceitos básicos dentro de uma organização. Eles formam o coração de uma cultura, onde definem o sucesso em termos concretos para os colaboradores e estabelecem padrões que devem ser obtidos na organização. Os valores podem ser definidos de maneira simples se você faz isso você também será um sucesso. Os administradores nas organizações bem sucedidas falam abertamente sobre os valores e não aceitam irregularidades a eles relacionadas onde também representam essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem uma prudência de direção comum para todos os colaboradores e uma direção para o comportamento diário.

Segundo Freitas (1991) crenças e pressupostos têm sido usados quase como sinônimo para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, estes conceitos

são naturalizados e conseqüentemente, são inquestionáveis. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui uma visão de mundo, algum mapa cognitivo algumas hipóteses sobre a realidade, e se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Os ritos, rituais e cerimônias são exemplo de atividades planejadas que tem conseqüências práticas e expressivas tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Estórias e mitos são as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes como os valores das organizações, porém são sustentados pelos fatos.

Tabus se tratam de um importante elemento cultural, que cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando as áreas de proibições, os tabus colocam em evidencia o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.

Toda cultura tem maneiras de fazer coisas a quais denominam se “normas” que influenciam seus membros, ou seja, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, seja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.

As organizações são vistas como acontecimento de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inere às organizações cria uma cultura, destacando suas atividades comunicativas. Frequentemente as regras de comunicação operam em um nível fora da consciência e podem ser consideradas em níveis táticos e temáticos. O tático agrupa comportamento específico definido sobre as regras do temático. Exemplificando: não questionar o superior (tático) em um contexto onde se deve respeitar a hierarquia (temático).

### **3.3 Clima organizacional**

As organizações passam por constantes mudanças, tanto na sua estrutura como no modo de interação, essas mudanças são as que influenciam diretamente ou indiretamente no contexto organizacional e na tomada de decisão dos gestores. Porém a adaptação não ocorre somente por parte dos gestores e sim por interação de toda a equipe. Diante disto pode se observar que o clima da organização sempre está em mudanças se uma organização estiver com um clima ruim logo terá a ausência de interação das equipes, objetivos individuais, falta de respeito, grande rotatividade. Deste modo, pode-se observar que dentro de uma empresa, o convívio e o aprendizado da cultura fazem com seus colaboradores se envolvam sempre e de forma progressiva.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais aberta e branda da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é entendida ou conhecida pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O clima organizacional está ligado em uma análise do ambiente interno, isso leva com que a empresa aumente o nível de motivação dos seus funcionários, enquanto os mesmos tentam atingir os seus objetivos pessoais, logo alcançarão os objetivos da organização.

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm no seu local de trabalho, pode ser visto de diferentes formas, pois as pessoas têm percepções diferentes.

Havendo um bom clima na organização é provável é que a satisfação das necessidades dos colaboradores tanto profissionalmente como as necessidades pessoais sejam concretizadas, caso isso não ocorra, onde o clima é desagradável, existirá frustrações, insegurança e desconfiança entre os funcionários.

Segundo LUZ (2006) clima organizacional é o reflexo da cultura em uma organização, seja ele bom ou ruim, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho.



Também segundo o autor, existe uma diversidade entre clima e cultura, pois clima é um fenômeno temporal, altera-se conforme os ânimos dos colaboradores, enquanto a cultura acontece de práticas constantes, estabelecida a longo prazo.

Os principais fatores que contribuem para a mudança do clima organizacional são: cultura organizacional, motivação, liderança, trabalho em equipe, a comunicação interna dentre outros.

A cultura, logo, exerce controle direto no clima da organização, pois é por meio dos valores e símbolos que as pessoas reconhecem melhor o trabalho e as pessoas com que irão interagir.

Segundo Lacombe (2005) uma cultura bem determinada garante coerência nas ações e decisões do líder sobre a equipe, adequando melhores condições para o alcance dos objetivos aprovados. Muitas vezes a atitude da liderança é em grande parte consequência da cultura de uma organização, por isso o estudar aspectos inerentes aos estilos e a importância da liderança é importante dentro do contexto organizacional.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

Em 1990, o governo brasileiro provocou a abertura dos 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.

#### **4.1 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 desempenho nos resultados.

## **4.2 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, em 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 pelo envolvimento, pela motivação gerada, e não resistindo ao processo para que, vencida a etapa de aceitação, um novo substrato cultural passe a vigorar.

## **4.3 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 Unidades de Negócios.

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 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.

#### **4.4 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: Proveniente 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.
- 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 responsável 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.

#### **4.5 Análise do estudo de caso**

Visto a importância da cultura dentro de uma empresa, pode-se observar que a empresa optou pela mudança lenta para que assim ela não ficasse traumatizada e nem um impacto muito grande para seus colaboradores.

O projeto de implantação na Siemens serviu para tornar uma estrutura rápida e flexível, para aprimorar com uma mentalidade aberta e com hábitos de mudanças conforme o mercado.

O processo de reestruturação foi eficiente, pois contribuiu para que seus colaboradores juntamente com a sua diretoria adapta-se a transformação organizacional que a Siemens alcançasse o mesmo com o seu público alvo (clientes). Mesmo com o alto custo da implementação o seu projeto deu tão certo que ganhou vários prêmios por entidades nacionais e internacionais.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de tudo que foi mostrado e estudado fica evidente a importância de uma organização ter uma cultura bem definida, pois ela interfere diretamente para influenciar, motivar e fazer com que o clima da empresa interfira positivamente na produtividade e na eficiência interna e externa de seu negócio.

A transformação é vista como a aquisição de novos compromissos e valores ativos, dentro desta perspectiva admite a mudança como fruto de um novo sistema de valores, visões e crenças.

De acordo com a bibliografia estudada neste trabalho pode-se analisar que a cultura organizacional interfere diretamente na forma de como os gestores conduzem seus negócios e que as empresas precisam buscar a melhor cultura que se adapte ao seus negócios e que possam proporcionar maior flexibilidade para as mudanças que serão apresentadas ao mercado para buscar a satisfação dos clientes e na aquisição de mais consumidores mercado.

Diante desse contexto entende-se por que a cultura organizacional vem sendo objeto de estudo desde algumas décadas, e que esta realmente possui um poder significativo que interfere diretamente nas ações e reações da empresa. No caso da empresa analisada isto não chega a ser um obstáculo para o funcionamento, mas pode deixar de contribuir para o seu crescimento e mostrou de forma positiva sua reestruturação tendo como exemplo para suas outras sedes em outros países.

## REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo, Atlas 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **TGA**, vol. 2. 6. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier,2002.  
**Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Campus. 2004.



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HORTA, Renata Guimarães. A análise funcional do comportamento como estratégia de análise da cultura organizacional. Belo Horizonte, Artigo, 2006.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.** São Paulo, 2008.

SCHEIN, E.H. . **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** RJ: José Olympio, 1992.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<http://exame.abril.com.br/> **EXAME.com – Negócios, economia, tecnologia e carreira** 2012.