

CASE Nº 015

Case-Study

**Siemens - Revisão da estratégia de
Gestão de Pessoas**

Conceituação:

Estratégia de condução da política de Recursos Humanos e suas implicações no desenvolvimento de lideranças e no resultado da Siemens

Nota Importante

ESTE CASO SE DESTINA EXCLUSIVAMENTE AO ESTUDO E DISCUSSÃO EM CLASSE, SENDO PROIBIDA A SUA UTILIZAÇÃO OU REPRODUÇÃO EM QUALQUER OUTRA FORMA. DIREITOS RESERVADOS ESPM/EXAME.

**Este case foi preparado sob a orientação dos professores
Francisco Gracioso e Eduardo Rienzo Najjar
1ª edição: Julho/2001**

**Central de Cases ESPM/EXAME
Fone (11)5085-4647 / Fax (11)5085-4646**

Revisão da Estratégia de Gestão de Pessoas

1. 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, Ruben Bauer, Editora Atlas

Liderando Mudanças, James O'Toole, Makron Books

Mudando para Melhor, Equipe Price Waterhouse Coopers, Editora Atlas

2. 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 Negócio	Produtos / Serviços
Geração de energia	Hidrogeradores, turbogeradores, equipamentos para usinas hidroelétricas, etc
Transmissão e distribuição de energia	Linhas de transmissão, pára-raios, relés, sistemas digitais de proteção para subestações de alta tensão, etc
Informática	Servidores, automação bancária, automação de escritórios, software aplicativos, microcomputadores, <i>notebooks</i> , <i>smart cards</i> , etc

Transportes	Sistemas de sinalização e segurança, material rodante para transporte de massa, sistemas VLT (Veículo Leve sobre Trilho), etc
Produtos e sistemas industriais	Contatores, motores assíncronos, conversores e inversores de frequência, controladores programáveis, etc
Componentes eletrônicos	Capacitores eletrolíticos de alumínio, Ferrites, semicondutores de potência, circuitos integrados para telecomunicação, etc
Telecomunicações (particulares e públicas)	Redes locais, equipamentos para videoconferência, comunicação via rádio, switches, multiplexers, etc
Medicina	Equipamentos e sistemas para diagnóstico 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.

3. A história recente 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.

3.1 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 *performance* nos resultados.

3.2 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, 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.

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

4. 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.

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 sadamente 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.

5. 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 Corporativo	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 destinadas a tornar 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 do RHC. Cada Unidade de Negócio conta com um RHN.
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.

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?

ANEXOS

Anexo I - Estrutura Organizacional Siemens

Anexo II - Estrutura Organizacional – Recursos Humanos Siemens

Anexo III - Siemens – Nossos Princípios

Obs: Inicialmente os anexos são para uso exclusivo do professor, que poderá apresentá-los aos alunos após a resolução do case.

ANEXO I

Estrutura Organizacional - Siemens

Diretoria

Hermann H. Wever
Presidente
Responsabilidades Especiais:
RC, GT

Bernd Kerner
Vice-Presidente
ACF
Responsabilidades Especiais:
AUD, TI

Adilson Antonio Primo
Diretor Geral
A&D, ATD, PL, SBT

Aluizio B. Byrro
Diretor Geral
ICN, ICM, SBS

Carlos Fernando Damberg
Diretor de Recursos Humanos
RH

Euclides Valente Soares
Diretor Geral
AT, MED

Leandro Halfeld Limp
Diretor Geral
KWU, EV, VT

Verner Dittmer
Diretor Geral
ICN, ICM, SBS

Unidades de Negócios

Information and Communications

Information and Communication Networks (ICN)
Aluizio B. Byrro

Information and Communication Mobile (ICM)
Aluizio B. Byrro

Siemens Business Services (SBS)
Jairo Martins da Silva

Indústria

Automação e Acionamentos (A&D)
Adilson Antonio Primo

Soluções Industriais e Serviços Técnicos (ATD)
Adilson Antonio Primo

Produção e Sistemas Logísticos (PL)
Adilson Antonio Primo

Siemens Building Technologiess (SBT)
Adilson Antonio Primo

Medicina

Eletromedicina (MED)
Daniel Purwin

Energia

Geração de Energia (KWU)
Leandro Halfeld Limp

Transmissão e Distribuição de Energia (EV)
Leandro Halfeld Limp

Transportes

Sistemas de Transportes Ferroviários (VT)
Leandro Halfeld Limp

Técnica Automotiva

Sistemas Automotivos (AT)
Euclides Valente Soares

Iluminação

Osram do Brasil Lâmpadas Elétricas Ltda.
Dietrich Bernd Schiffmann

Setores Centrais

Administração, Controlling e Finanças (ACF)
Bernd Kerner

Recursos Humanos (RH)
Carlos Fernando Damberg

Gestão de Tecnologia (GT)
Hans Schorer

Auditoria (AUD)
José de Mattos Jr.

Relações Corporativas (RC)
Pedro Heer

Tecnologia de Informação (TI)
Eduardo Murad

Gestão e Desenvolvimento de Negócios (GDN)
BHE Wilson Luiz Martins Leal
BRA Paulo Ribeiro
CUR Paulo Maranhão
POA Mario Alberto Becker
RIO NN
SPO Ronald Eckmann
REC Jorge M. Barros Neto
SAL Jorge M. Barros Neto

ANEXO II
Estrutura Organizacional – Recursos Humanos Siemens

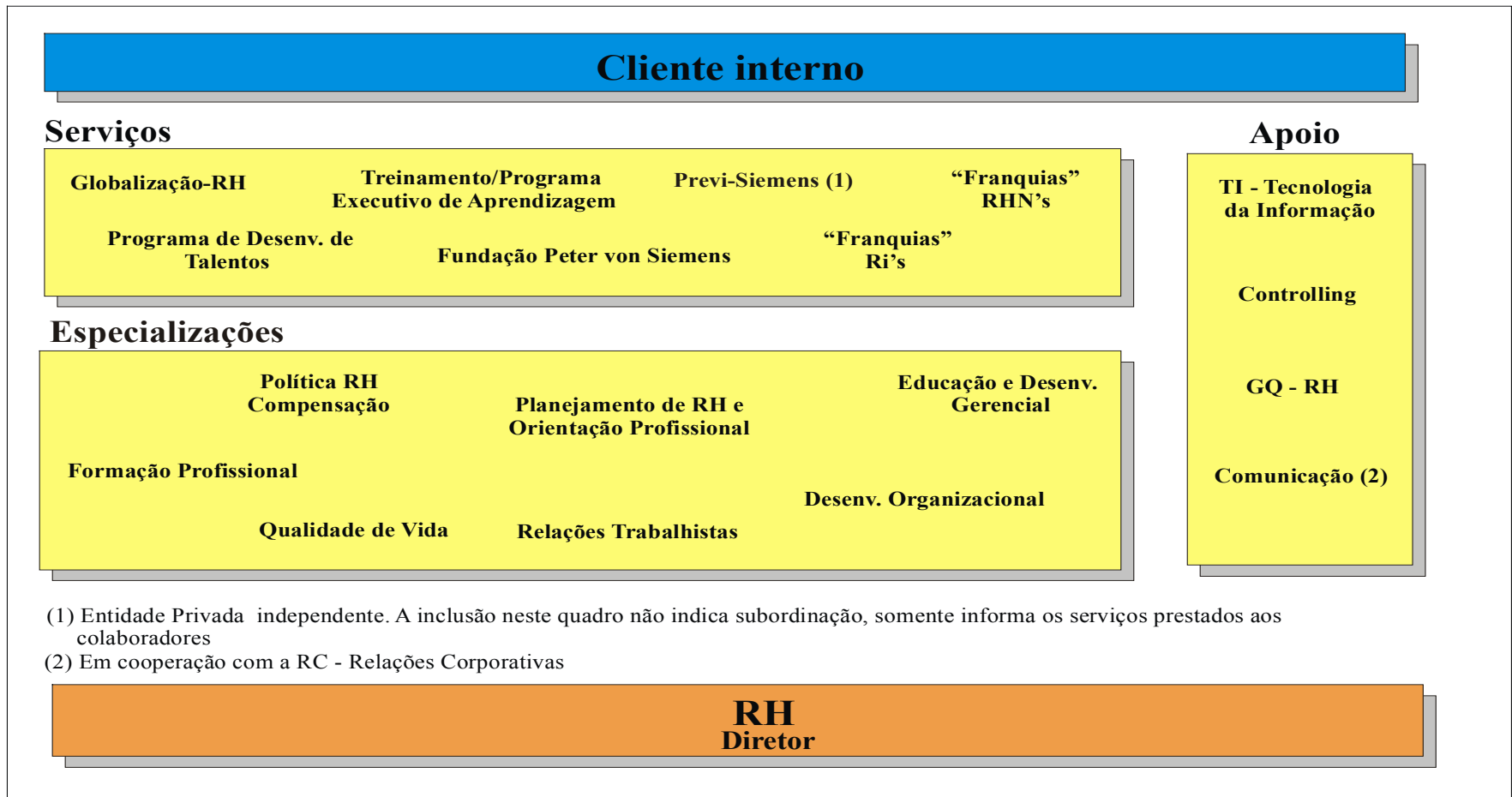


Figura 1 - Segmentos

ANEXO III

Siemens - “*Nossos Princípios*”

Temos planos desafiadores para o futuro

Nossos colaboradores desempenham um papel decisivo no sucesso de nossa empresa, com seu conhecimento, suas capacidades e seu entusiasmo. Os princípios de conduta que estabelecemos norteiam tanto nosso pensamento quanto nossas ações e se aplicam a cada indivíduo, bem como a todos nós. Nossa organização e o modo como trabalhamos juntos – em particular nossa filosofia de liderança – são fundamentados nesses princípios. *Feedback* imediato, tanto positivo quanto negativo, ajuda-nos a colocar esses princípios em prática. Eles desencadeiam a energia e a qualidade de que precisamos para atingir o sucesso.

Nós fazemos destes princípios, realidades.

Os clientes guiam nossas ações

Nossa principal prioridade é fornecer valor agregado aos nossos clientes, pois em última análise o nosso sucesso depende da sua satisfação. Para isso oferecemos soluções que capacitam nossos clientes a atingir seus objetivos mais rápido, mais fácil e com maior eficiência.

Nossas inovações moldam o futuro

Colocamos novas idéias em ação, criando produtos e serviços inovadores que beneficiam nossos clientes. Encorajamos a experimentação e a imaginação. Nossa criatividade e disposição para assumir riscos nos permitem construir um ambiente em que idéias promissoras possam ser rapidamente transformadas em soluções de sucesso.

Sucesso empresarial significa obter êxito a partir dos lucros

A competição internacional é o nosso modelo. Trabalhamos para obter lucros, enquanto lutamos pela liderança em todas as nossas áreas de atuação, procurando sempre um aumento constante no valor econômico agregado. Isto nos concede a liberdade empreendedora que precisamos e nos torna um parceiro

confiável. Para assegurar sucesso financeiro, otimizamos tempo, qualidade e custos em todas as nossas atividades.

Excelência em liderança promove resultados excelentes

Nossos gerentes estabelecem metas claras, ambiciosas e inspiradoras. Sempre nos esforçamos para nos superarmos. Se não o fizermos, outros o farão. Através de uma liderança fundamentada em confiança, delegamos poder aos nossos colaboradores, para que tomem decisões próprias. Demonstramos coragem e convicção quando introduzimos as mudanças necessárias. Nossos gerentes servem como modelos de comportamento em tudo que fazem.

O aprendizado é a chave para a melhoria contínua

Sempre comparamo-nos com os melhores do mundo. Cada um de nós se esforça para aprender continuamente. Recebemos e oferecemos *feedback* abertamente e também aprendemos com nossos erros. Somos mais rápidos que os outros na identificação de novas oportunidades, e na adaptação de nossas soluções, nossa organização e nosso comportamento de acordo com as novas situações. Estamos construindo uma rede internacional de conhecimento onde todos aprendem e ensinam.

Nossa cooperação não tem limites

Somos uma empresa global, e sempre recorremos a nossos recursos mundiais. Isto nos torna a melhor equipe no campo da competição internacional. Todos os nossos pensamentos e ações se originam de um senso de responsabilidade quando se trata de atingir um objetivo comum. A nossa cooperação é caracterizada pela confiança, respeito mútuo e comunicação aberta.

Cidadania empresarial é o nosso compromisso global

Nosso conhecimento e nossas soluções ajudam a criar um mundo melhor. Estamos comprometidos com a proteção de nosso ambiente. Somos uma organização empresarial respeitada em todos os países nos quais atuamos. Garantimos o futuro de nossos colaboradores através do treinamento e da educação contínuos. A integridade orienta a nossa conduta frente aos nossos parceiros, colegas, acionistas e o público em geral. Diferenças culturais enriquecem a nossa organização.