

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO MESTRADO EXECUTIVO**

UMA AQUISIÇÃO, UMA NOVA CULTURA E UM VELHO CLIMA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADA POR**

Marco Antônio Fontoura de Albuquerque

E

APROVADA EM:

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Professor (a) Doutor (a) Deborah Moraes Zouaim – Orientadora Acadêmica

Professor (a) Doutor (a) Luis César Gonçalves de Araújo – Membro da Banca

Professor (a) Doutor (a) Simone Aparecida Simões Rocha - Membro da Banca

A minha esposa, meus filhos
e meus pais que muito me incentivaram
para o cumprimento de mais uma etapa em minha vida.

Aos funcionários da Castrol Brasil, que tornaram
possível a materialização de um ideal.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar a eficiência e a eficácia da ferramenta estratégica SER, aplicada na Castrol Brasil, possibilitando conduzir a empresa rumo as necessárias mudanças frente ao novo cenário que atravessava, de ser adquirida pela *British Petroleum*. Além de contribuir para a gestão deste processo de transição, proporcionando uma ambientação favorável à motivação, sinergia e mobilização de todos os funcionários frente a manutenção de resultados, também contribuiu para a implantação de sua política de desenvolvimento sustentável, via uma consistente cultura de responsabilidade social corporativa. Também não se apresenta como uma ferramenta diretiva e exclusiva, só aplicável a realidade descrita, mas adaptável e que poderá ser utilizada em diversos processos de fusões e aquisições, possibilitando as empresas a serem adquiridas o entendimento apurado da missão e da visão corporativa, a incorporação mais rápida dos novos valores e a obtenção dos melhores resultados em curto e médio prazos. A metodologia utilizada foi descritiva, explicativa e aplicada utilizando-se dos meios, documental, bibliográfica, estudo de caso e principalmente participante, pela total interação do pesquisador no contexto deste estudo.

ABSTRACT

The purpose of this study was evaluate the efficiency and effectiveness of being strategic tool, applied to Castrol Brazil, to make possible to conduct the company towards the needed changes facing the scenery that it was going through of being acquired by British Petroleum. Besides contributing to the administration of this changing process, providing a favorable atmosphere to motivation, synergy and mobilization of all employees facing the results maintenance, also contributed to the implementation of its sustainable development policy, via a solid culture of corporative social responsibility. Also, it doesn't present itself as a directive and exclusive tool, only applicable to the described reality, but adaptable and that could be used in several merger and acquisition processes, enabling the companies to be acquired the cleaned understanding of the mission and the corporative vision, the faster incorporation of the new values and the acquisition of the best results in short and medium terms. The methodology used was descriptive, explanatory and applied, making use of documental, bibliographical means, study of cases and mainly participative, by total interaction of the researcher in the context of this study

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. AS ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA E O CAPITAL HUMANO	3
3. AS FUSÕES E AQUISIÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL	6
4. AS ORGANIZAÇÕES VISIONÁRIAS	8
5. CENÁRIO DAS EMPRESAS	
5.1. Perfil e Histórico	
5.1.1. Castrol – Especialista Mundial em Lubrificação	14
5.1.2. Castrol Brasil Ltda	17
5.1.3. Beyond Petroleum – bp	19
6. A AQUISIÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS	24
7. GESTÃO ESTRATÉGICA DA MUDANÇA NA CASTROL BRASIL	38
8. SER – A FERRAMENTA ESTRATÉGICA	42
8.1. Ser Eficaz	47
8.2. Ser Transparente	49
8.3. Ser Saudável	50
8.4. Ser Responsável	51
8.5. Ser Valorizado	52
8.6. Ser Integrado	53
9. ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
10. CONCLUSÃO	60
11. BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	65

1. INTRODUÇÃO

O tempo e o espaço já não são uma barreira. Concentra-se cada vez mais poder econômico, aumentam as fusões e aquisições internacionais ao ritmo da eliminação de restrições ao investimento estrangeiro e à abertura dos mercados. A cada ano ocorrem em média mais de dez mil fusões e aquisições em todo o mundo. E a tendência é aumentar esta velocidade. Quando duas empresas avaliam uma possível fusão, as preocupações estão voltadas para os negócios, análise de mercado, potencial de crescimento, investimentos – em suma, como fazer melhor, juntas, o que antes faziam separadas. Os principais objetivos de organizações que se unem são expandir a área geográfica de atuação, ampliar escalas de produção, reduzir o custo total médio dos produtos e promover reengenharia dos processos produtivos.

As fusões e aquisições podem ser uma grande alternativa estratégica, e via de regra se transformam em um pesadelo para as pessoas e também para as empresas que não estabelecem uma estratégia apurada. O resultado é que, ao invés de se transformar numa alavancagem do negócio, a união passa a ser o seu principal causador do naufrágio. Este processo geralmente ocorre em duas fases, nas quais são feitas as investigações necessárias e desenvolve-se a maneira com que a aquisição deve ser integrada. Em segundo momento, quando o negócio é fechado, não é incomum que o trabalho de integração seja deixado nas mãos de administradores atormentados e despreparados.

É exatamente dentro deste contexto que devemos entender os impactos sobre a cultura e o clima organizacional. É certo que, em períodos de mudanças, a capacidade adaptativa organizacional é questão de sobrevivência e pode ocorrer através de diversas iniciativas. As fortes pressões podem caracterizar um redirecionamento pelas mudanças em seus valores, como em casos de aquisições ou até mesmo com o próprio passar do tempo. A cultura, então, admite a necessidade de ser evolutiva, adaptativa e gradativa. Já o clima organizacional, que se caracteriza pela atmosfera psicológica, está diretamente ligado à moral e à satisfação, muitas vezes com reflexos imediatos nos resultados da organização.

Com este propósito, analisaremos a situação que envolve a aquisição do Grupo Burmah Castrol pela então British Petroleum (bp), anunciada em março de 2000, e os reflexos desta aquisição na Castrol Brasil. É natural que seja criado um desconforto na empresa adquirida, em que dúvidas e questionamentos em relação ao futuro passam a estar muito presentes. Por outro lado, para a área afim (lubrificantes) da adquirente, a velha lei da

física se faz sentir, segundo a qual dois corpos não podem ocupar o mesmo espaço ao mesmo tempo.

Saber conduzir os processos de mudança, em se tratando de fusões e aquisições, torna-se de grande responsabilidade por parte das empresas envolvidas, ainda mais quando confiantes nas duas realidades historicamente bem definidas. Em nosso caso temos, de um lado, uma empresa, do ponto de vista administrativo, tecnocrata, com fortes características das escolas tradicionalistas, típica da era fordista; de outro, uma empresa que, embora também centenária, apresentando influência das escolas tradicionalistas, manteve um posicionamento claramente definido como inovador e expansionista, que soube aproveitar a crise contingencial/situacional de 1968 a 1972 admitindo uma configuração flexível, típica do momento de transição presente. O fato será analisado dentro de uma abordagem histórica, demonstrando a presença das características tradicionalistas, evidenciada pela realidade Castrol, e a ótica do momento de flexibilização, com uma abordagem teórica mais atual que caracteriza a bp, e a necessária busca de ferramentas estratégicas que possibilitem reposicionar a Castrol Brasil da forma mais produtiva possível. Tal choque cultural, que terá conseqüências bastante diferenciadas na criação de uma nova cultura, bem como no clima organizacional, pode acarretar o comprometimento dos resultados imediatos e a lentidão no relacionamento da cadeia produtiva.

Imagina-se que os questionamentos existem e são do tipo: Como fazer frente a um momento de tantas indefinições? Como manter e crescer nas adversidades? Que ferramenta estratégica poderia contribuir para o alinhamento das organizações? Esta ferramenta deveria estar de acordo com a estratégia organizacional da adquirente ou da adquirida? Poderá mobilizar as pessoas e trazer os resultados esperados em curto prazo? Como deverá estar revestida para buscar a motivação dos funcionários? Será focada e temporária? Enfim, são dúvidas que precisamos esclarecer dentro de um espírito de credibilidade, determinação, comprometimento e certa dose de ousadia, no sentido de até questionar os paradigmas da administração.

2. AS ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA E O CAPITAL HUMANO

Observando a evolução dos processos de mudança organizacional, percebemos momentos muito distintos. As primeiras mudanças enfocaram quase que exclusivamente a estrutura formal das empresas. Sob forte orientação mecanicista e sistêmica, foram modificadas as relações hierárquicas, através da criação, alteração ou exclusão de funções. Com o esgotamento deste momento, as mudanças foram direcionadas para as pessoas e suas relações. A abordagem sociotécnica, as dinâmicas de grupo, os *workshops* de sensibilização, o desenvolvimento organizacional, a valorização do ambiente e o planejamento estratégico foram algumas das ondas deste segundo momento. Enquanto as empresas ocidentais melhoravam o clima organizacional e sofisticavam seus processos estratégicos, as empresas japonesas avançavam nos negócios. Era hora de atentar para os processos de qualidade e produtividade, dentro do conceito de melhoria contínua, como essenciais ferramentas para o avanço. Essa fase prosseguiu até que foi observado, num contexto de crise econômica, que a questão da competitividade era dinâmica e passava por alterações radicais nas empresas. Surgiram os processos de *downsizing* e reengenharia, nos quais o conceito era jogar fora o que existe e reinventar a empresa a partir do zero. Nesta reinvenção as estruturas hierárquicas e de poder foram questionadas e alteradas de forma radical.

Hoje atravessamos um momento bem definido, voltado para a administração, em que nos defrontamos com os questionamentos do passado, o avanço tecnológico e as interrogações para o futuro. É uma grande onda transformadora rica em sua magnitude e velocidade e que nos traz um misto de perplexidade e curiosidade.

Bem sabemos que prever o futuro com certeza é mera utopia. Sabemos que perguntas do tipo “para onde estamos indo” são uma constante em nosso dia-a-dia. Não existem respostas mágicas, e tais perguntas se tornam cada vez mais complexas e profundas. Sabemos que estamos em um período de transformações que devem reinventar a maneira como as pessoas pensam, se relacionam, trabalham, fazem negócios, se organizam, ganham dinheiro e se divertem. Estas mudanças passam a ser inevitáveis e alimentam nossas idéias de sobrevivência, pois incorporam o momento atual de renovação e substituições de práticas passadas. São abrangentes, muitas vezes intangíveis e incontrolláveis, envolvendo os domínios organizacionais, humanos e geopolíticos. As mudanças organizacionais se processam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos, alterações nas demandas mercadológicas e adequação a novas

legislações, porém, para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

A organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, constituído de relações interpessoais dinâmicas e próprias. Por isso, não se pode falar em transformações organizacionais sem primeiro abordar as transformações individuais. Segundo Covey, “a transformação organizacional só tem início quando se processam as transformações individuais, pois do contrário gera cinismo e instabilidade” (Covey, 1996, p.02).

Se o homem é por si mesmo um organismo complexo – mais ainda porque dotado de consciência –, as organizações, como agrupamentos de homens, mostram um grau de complexidade muito maior. Dentro delas convivem indivíduos em busca de objetivos próprios, que se às vezes coincidem, outras vezes se chocam com os objetivos da organização. É o que chamamos de capital humano organizacional, que passa a ser fundamental dentro da economia do conhecimento. O resultado da combinação entre corpo, habilidades e conhecimentos gera um estoque de capital, tão importante como o capital físico e financeiro, e que alimenta a sinergia dos relacionamentos. As pessoas trabalham num sistema hierarquizado e complexo, pois possuem racionalidades limitadas e distintas. Na interação com o meio ambiente, as organizações recebem pressões de vários grupos estruturados de pessoas. São, de um lado, os acionistas, que cobram resultados econômicos; os clientes em busca de produtos e serviços de qualidade com preços adequados; a sociedade, prescrevendo regras e limites para sua atuação; os sindicatos defendendo os interesses às vezes autárquicos de seus associados. São relações complexas e um verdadeiro jogo de interesses, no qual habilmente os administradores agem dentro dos preceitos da ciência, pelo uso de hipóteses, teorias, construção de modelos, metodologias e técnicas, testadas e validadas na experiência prática.

O século XXI apresenta mudanças na gestão do capital organizacional. Enquanto na era pré e industrial o trabalho foi organizado em torno do capital físico, na era moderna a volatilidade do capital financeiro foi e continua sendo o responsável pelos níveis de desenvolvimento, porém na economia do conhecimento ambos assumem o papel de libertar o potencial humano e elevar a participação e a produtividade dos trabalhadores. A sociedade do conhecimento, baseada no capital humano, pressupõe reavaliações e novos paradigmas na construção das expectativas futuras, principalmente na coerência dos modos de pensar e reagir.

Em outra esfera, mudanças muito visíveis, que envolvem o conceito de nação-Estado, artefato do século XVIII e XIX, também começam a desmoronar. Tais alterações ocorrem mais lentamente nos campos político e psicossocial, porém são evidentes e rápidas no campo econômico. Desde a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional aumenta a uma taxa maior do que a do PIB global. As grandes empresas mundiais se estendem hoje pelos cinco continentes, ignorando fronteiras e enterrando antigos paradigmas protecionistas. O novo mundo que está sendo construído é o da economia global e dos grandes conglomerados, onde impera a liberdade econômica e a busca pela eficiência extrema, dentro das fronteiras conceituais do liberalismo. Percebe-se que a divisão política do mundo vem sofrendo alterações à medida que caem os antigos conceitos de que as atividades econômicas ocorriam dentro de um ambiente delimitado, e que agora, na economia sem fronteiras, são estas atividades que definem o panorama no qual os indivíduos, as empresas e até governos devem operar. É um momento de aumento do fluxo de bens, serviços e capitais, já conceituado como universalização, planetarização, mundialização, internacionalização do capital e, mais popularmente, como globalização, e que apresenta avaliações contraditórias. De um lado, os efeitos positivos da abertura trazem uma economia de mercado mais competitiva e com maiores investimentos estrangeiros, bem como o acesso a tecnologias de ponta e avanços científicos. De outro lado, a instabilidade política, econômica e social pelas constantes ameaças do capital sem fronteiras, como também a regionalização de interesses, alimentam as correntes contraditórias a este processo. Um ponto nos leva a notar que esta abertura traz desafios consideráveis aos países, às organizações e às pessoas. O capital externo, com maior profissionalização e experiência, pode vir a afetar a competitividade interna e a desorganizar os padrões estabelecidos.

Além das preocupações estruturais para a atração de investimentos estrangeiros, a absorção da tecnologia só será possível a medida que se tenha mão-de-obra capacitada. Se a escolaridade da população é baixa, dificilmente os benefícios serão percebidos de forma mais abrangente, pois tendem a ser menores e mais concentrados em atividades de subemprego. Daí a necessidade de uma atuação mais contundente dos governos no sentido de estender esforços de educação de qualidade ao maior numero possível de pessoas.

3. AS FUSÕES E AQUISIÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Há evidências que podem ser estudadas quando tratamos o assunto globalização; dentre elas: a velocidade de abertura do mercado, o protecionismo, as instabilidades políticas e sociais, a distribuição da renda e a ruptura e modernização dos estereótipos legais. Porém, as aquisições e fusões norteiam uma tendência natural, em que as organizações, objetivando a sobrevivência em ambientes cada vez mais competitivos, trilham assertivamente. Anteriormente, os problemas eram de ordem financeira e havia muita diversidade, com empresas comprando em áreas diferentes de atuação. Passavam a ser controladas e buscava-se tirar o lucro já existente ou durante a sua venda. Era um jogo de investimentos. Nesta última década, as empresas queriam continuar a crescer rápida, estratégica e operacionalmente. Era preciso conquistar mais canais de distribuição, maior participação de mercado e garantir a presença em novas praças. E o sucesso desta empreitada é determinado por uma das modalidades mais em voga no mundo dos negócios, que são as *joint-ventures*, fusões e aquisições.

Temos conhecimento de que a cada semana ocorrem em média duzentas fusões e aquisições em todo o mundo e a tendência é a de que essa roda-viva gire cada vez mais rápido. Somente nos últimos dois anos, foram registradas cerca de 650 fusões e aquisições de empresas com faturamento superior a vinte milhões de reais no Brasil, principalmente nos segmentos de telecomunicações, alimentos, bebidas e bancário. Por um lado, as aquisições podem ser reconhecidas pela sinergia de combinação de pontos fortes nas organizações ou a soma de participação de mercado, gerando maior poder em termos de competitividade e daí gerando maior estabilidade. Para Lopes (1996), nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente. Por outro lado, na fusão os envolvidos na operação deixam de existir e surge uma empresa totalmente nova. Carleton descreve: “embora as fusões e aquisições sejam efetivamente um caminho para o crescimento e o aumento da vantagem competitiva, poucas dessas operações trazem os resultados esperados” (Carleton, 1999, p.1). Se a união pode se transformar em um pesadelo para as pessoas, o mesmo pode acontecer com as empresas que não seguem uma estratégia bem traçada. O resultado é que, em vez de constituírem a saída e o crescimento do negócio, as fusões e aquisições podem se transformar no principal responsável pela perda de produtividade e resultados.

Dedica-se muito tempo e dinheiro à análise de recursos físicos, dos mercados e da lógica da união proposta, mas, em geral, dá-se pouca ou nenhuma atenção à natureza, à atitude e às crenças das pessoas que terão de executar a estratégia empresarial planejada. Segundo Galpin, “comprar pode parecer a forma mais indicada para atingir seus objetivos, porém a fase de maior risco está por vir, que é de integração cultural entre as empresas” (Galpin, 1999, p.83). Dependendo do choque entre a cultura corporativa dos dois grupos, a colisão pode levar a discussões e até ao caos. Deve ser adotado uma perspectiva que contemple tanto a gestão estratégica como a gestão de recursos humanos, buscando a manutenção da dinâmica organizacional. Segundo Herzog (1991), a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento do capital humano, que possibilitará a renovação dos valores e da cultura organizacional, diferenciais competitivos frente ao novo cenário.

O conjunto de valores, normas e padrões sociais influencia o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional. Esta, por sua vez, constitui-se gradativamente a partir dos valores que são cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas. As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios dos trabalhadores, assinalando o clima organizacional existente em dado período de vida nas organizações. Entende-se por clima organizacional as percepções que os indivíduos elaboram frente ao ambiente de trabalho, tendo como referência as necessidades individuais e o sistema motivacional empreendido num dado contexto organizacional. Caracteriza-se pela atmosfera psicológica, diretamente ligada à moral e à satisfação. Tanto a vertente da cultura como do clima organizacional surgem das manifestações da escola de relações humanas e recebem contribuições de correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e políticas no estudo das organizações.

Observem a fúria com que algumas empresas têm realizado seus empreendimentos expansionistas. Ao invés de frearem e focarem esforços na ruptura das culturas corporativas, crescem velozmente a passos largos, comprometendo fortemente os resultados de curto prazo e sua saúde estrutural. É natural que haja o comprometimento do clima organizacional acompanhado de um sensível choque cultural. Este choque ocorre quando dois grupos possuem opiniões diferentes sobre o que é realmente importante, o que deve ser mensurado, como tomar as melhores decisões, como organizar os recursos, como integrar a tecnologia de informação com um sistema de comunicação apurado.

De acordo com Nadler e Limpert (1993), os processos de aquisição ou fusão de sucesso devem ocorrer em três momentos distintos: a pré-aquisição, em que se discute a estratégia do negócio; o durante a negociação, onde se discute o planejamento de como ocorrerá a

integração; e, na pós-aquisição, a administração da integração com foco na cultura frente às mudanças organizacionais. Paulo Motta descreve: “a aplicação do conceito de cultura à mudança organizacional merece cautela, pois tende a sofrer das mesmas dificuldades de quando aplicado a povos e grupos sociais maiores” (Motta, 2000, p.106).

Com o anúncio da aquisição, o desconforto é generalizado, tanto na empresa adquirida com também na empresa adquirente. Em caso de aquisições e formação de um novo império, as mudanças organizacionais, no primeiro momento, devem se dar da forma mais abrangente e radical possível, seguida de um abrandamento posterior. A utilização do poder nas organizações recém-incorporadas deve ser analisada como positiva, quando se estabelece a definição de novos processos, porém merece atenção especial, pois vem em desencontro aos preceitos da administração moderna, podendo absorver sérias consequências, pois está em jogo a cultura organizacional que pode atuar de forma branda na incorporação dos novos valores ou de resistência a estas mudanças. São poucos os profissionais que estão dispostos a reagir e buscar seu lugar ao sol. É fundamental para as pessoas da empresa comprada entenderem e terem em mente que a empresa compradora busque profissionais, que se adaptem mais rapidamente à nova empresa e possam entregar os resultados esperados.

A melhor forma de prever o futuro é criá-lo, e para tal deveremos seguir as mudanças como elas exigem, com muita rapidez, entendendo principalmente os novos papéis que temos que desempenhar, o de protagonistas desta nova realidade.

4. AS ORGANIZAÇÕES VISIONÁRIAS

As empresas estão perplexas. Vivemos um momento histórico, em que a grande onda transformadora traz, em seu bojo, novas trilhas para a sobrevivência. Precisamos discernir a riqueza deste processo de transformação organizacional e sua magnitude, para então compreender tal perplexidade.

A grave crise organizacional contemporânea está sedimentada em camadas profundas, envolvendo a própria visão da realidade, visão que é fragmentada e que insiste em paradigmas ultrapassados e dicotômicos.

É fundamental repensar a realidade organizacional, sua cultura, valores e crenças, transmutar o velho em novo, abandonar o modelo mental ultrapassado e acessar novos caminhos com novas alternativas, para fazer frente às profundas distorções e aos atuais

conflitos organizacionais. Idéias, informações, conhecimento e atitudes, as mercadorias que circularão no próximo milênio, possuem em comum sua intangibilidade. Quem desejar dominá-las deverá permitir seu livre fluxo. De qualquer modo, ainda que não se tenha notado, essa nova filosofia de *management* já está sendo vivenciada. Como importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico, possuem grande capacidade criadora e de geração de recursos. O bem-estar comum depende cada vez mais de uma ação cooperativa e integrada de todos os setores da economia, num processo de desenvolvimento que coloque como metas a preservação do meio ambiente e a promoção dos direitos humanos. Sabe-se que o Estado e as empresas são necessárias e imprescindíveis, mas não são suficientes para que haja a maximização dos recursos de uma região. Na era da informação, da nova economia, são profundas as mudanças no modo de as sociedades se organizarem. Alteram-se os papéis dos Estados nacionais, das empresas e das pessoas. Redefine-se a noção de cidadania e constituem-se modalidades inovadoras de direitos coletivos. É necessário um estoque de capital social, que são redes de confiança, cooperação e capacidade do cidadão de tomar iniciativa, fiscalizar, empreender e assumir responsabilidades. É este fluxo apurado e organizado em direção a outros capitais que permitirá um pleno desenvolvimento. É um equívoco imaginarmos que as responsabilidades coletivas são públicas e se públicas são de responsabilidade do governo. Se são públicas, são de responsabilidade de todos. As empresas têm estado acostumadas a gerenciar objetivos concretos, números, mercados, concorrência, dados diretamente relacionados ao objetivo do negócio. Este contexto apresenta como desafio para as empresas a conquista de níveis cada vez maiores de competitividade e produtividade, e introduz a preocupação crescente com a legitimidade social de sua atuação. Porém, todo e qualquer empreendimento representa um conjunto de interesses, e é a capacidade de representar adequadamente esses interesses que lhe dá legitimidade. Um empreendimento compromete a sua sustentabilidade a longo prazo quando privilegia uma das partes interessadas sobre as demais. O conceito de responsabilidade social empresarial vem ganhando forma e força. Investir em benfeitorias para a comunidade pode ser o primeiro passo para uma empresa que deseja construir uma marca forte, aumentar a lucratividade e perpetuar-se no mercado. Porém, relacionar-se bem com o mundo globalizado ao seu redor só será algo garantido uma vez que a sociedade em que a empresa esteja inserida seja mais equilibrada e economicamente viável para a manutenção de seus objetivos. Investir em projetos sociais deixa de ser uma ação de filantropia adotada pelas empresas para se tornar um grande e lucrativo negócio. A gestão empresarial que tenha como referência apenas os

interesses dos acionistas (*shareholders*) revela-se insuficiente no novo contexto. Ele requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). As empresas passam a investir em qualidade, num aprendizado dinâmico que se volta inicialmente para os produtos, evolui para a abordagem de processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, os fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Cuidar da responsabilidade social empresarial é, portanto um item estratégico, além de ser do interesse de toda a sociedade. “A liberdade essencial do indivíduo sempre foi a força motriz de uma democracia, liberdade essa combinada com o compromisso. Se você quiser colher as flores, é necessário ajudar a cuidar do jardim. Em outras palavras, a cidadania é a oportunidade de fazer a diferença no lugar ao qual pertencemos. É essa força que as organizações devem encontrar, à medida em que os indivíduos passem a esperar de suas comunidades de trabalho os mesmos direitos, liberdades e responsabilidades encontradas em sua comunidade mais ampla” (Handy, 1998, p.11).

Cabe ao marketing a responsabilidade de posicionar a organização frente a estes novos desafios. À primeira vista, a idéia de marketing social pode parecer uma aberração lingüística, considerando a visão deturpada que se tem do marketing e do social. A questão do nome está se superando e cada vez mais entendemos que é a melhor denominação para este movimento. Existem duas versões para explicar o crescimento do comprometimento social das organizações e que reforçam esta afirmação. O primeiro enfatiza o papel do consumidor. Cada vez mais consciente dos problemas do mundo que o cerca, ele estaria disposto a punir, na hora da compra, as empresas descompromissadas com a melhoria do meio em que atuam. Nesse caso, não restaria às empresas outra saída senão investir maciçamente em imagem. Sentem-se pressionadas a perseguir cada vez mais uma imagem de organização voltada para o bem comum e a adotar projetos que as assimilem a organizações socialmente responsáveis. Ganhos em imagem levam portanto a um crescimento de vendas, atração e retenção de talentos. Mas do que ser, seria preciso parecer uma instituição perfeita, que cultiva a ética. Nos negócios, a relação honesta com funcionários e clientes e, sobretudo, a participação ativa no seio da comunidade contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e mais próspera. Os instrumentos em atividades sociais precisam estar integradas à cultura da empresa, para que não haja risco de ser vista como oportunista. É evidente, porém, que o marketing social

sozinho não será suficiente para atender à tarefa de construir franquias de marca, estabelecer e manter relacionamentos e promover negócios.

A outra versão fala de um novo empresário, também mais comprometido com os problemas do mundo, mais socialmente sensível, disposto a ajudar. Segundo essa vertente, o empresário teria finalmente compreendido que o objetivo tradicional do mundo dos negócios – do lucro – precisa ser ampliado.

Incorporando a estas duas versões a da cidadania, chegamos a um tom entusiástico de um novo movimento de transformação social e empresarial. Para Handy (1998), coisas estranhas estão ocorrendo nas empresas, que estão ficando menores, quase desaparecendo como instituições, mas, por outro lado, tornam-se maiores do que algumas nações, efetivamente responsáveis por todos os seus níveis de relacionamentos. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção desta postura clara e transparente fortalece a legitimidade social das atividades da empresa, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações e materializando sua personalidade. Existem empresas tão associadas a áreas de atuação social que, se resolvem retirar seus investimentos desses setores, correriam o risco de perder a própria identidade. Porém, se cada vez mais se desenvolvem iniciativas privadas com fins públicos, pode-se dizer que há um certo amorismo por parte de muitas empresas ao atuar nesta área. Apesar de existirem grandes projetos e instituições que orientem e gerenciem ações, é reduzido o número de dirigentes empresariais que acompanham os resultados de seus investimentos. O problema é que sem o acompanhamento das atividades não há como se avaliar o impacto alcançado pela iniciativa. Pode ocorrer uma sobreposição e fragmentação das ações, o que acarreta desperdício de recursos e conseqüente redução na eficiência e eficácia, gerando um processo desordenado, muitas vezes oriundo da própria pressão dos mais necessitados. Dispersam-se esforços e não se consegue transformar a realidade. Põe-se em cheque a própria questão da filantropia, com a falta de uma visão contextual macro que complemente e sistematize esforços. O crescimento vertiginoso do chamado terceiro setor, com a proliferação das organizações não governamentais, configura uma verdadeira revolução cívica, que o mundo da Internet e das comunicações vem potencializar. Diversos atores sociais, tanto no Brasil como no plano internacional, há muito investem tempo e recursos na concepção e experimentação de processos, instrumentos e indicadores capazes

de dar transparência à atividade empresarial diante de seus mais diversos públicos. Buscando consolidar a cultura empresarial que privilegie a transparência e permita à sociedade conhecer e valorizar os esforços empreendidos, no sentido de conciliar o sucesso econômico com os impactos sociais e ambientes da atividade produtiva, foram desenvolvidos mecanismos como, por exemplo, os relatórios anuais de responsabilidade social. Tais relatórios, juntamente com os indicadores de responsabilidade social empresarial, tornam-se eficazes instrumentos de diagnóstico e gestão no âmbito das empresas, agrupando informações, permitindo um melhor planejamento e propiciando salutares comparações entre as empresas. No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, fundada em 1998, tem esta responsabilidade, que é a de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável. Entender o conceito, a forma de atuação, sua amplitude e os investimentos em atividades sociais ainda é polêmico e a utilização da mídia, parcerias e mediações dos resultados alcançados, uma grande incógnita. A mobilização de recursos privados para fins públicos vem romper com o tradicional e perverso fluxo, que muitas vezes surge da apropriação privada dos recursos públicos. Porém é necessário organizá-lo frente às novas formas de parceria entre a sociedade civil, o Estado e as empresas. O conceito de terceiro setor começa a se ampliar e se confundir com outros serviços, que são a filantropia empresarial, as associações beneficentes e recreativas, as iniciativas das igrejas e o trabalho voluntariado, além de assumirem uma esfera de ordem internacional. Um terceiro setor independente, como expressão de uma sociedade civil forte e de empresas bem gerenciadas, deve constar na agenda política, pois, em decorrência da globalização, a legitimação de governos democráticos está ligada à harmonia de relação destas instituições. O surgimento de um terceiro setor – não governamental e não lucrativo – redefine esta relação e a confronta ao desafio de qualificar e expandir suas ações, de promoção de uma solidariedade eficiente. A solidariedade, sempre presente nas relações interpessoais, nas redes de vizinhança e ajuda mútua, inspira a ação de movimentos voltados para a melhoria da vida comunitária, defesa de direitos e luta pela democracia. As empresas que sempre souberam multiplicar o lucro, aprendem a distribuí-lo de forma eficaz. É deste encontro da solidariedade com a cidadania que vão surgir e se multiplicar as organizações não-governamentais (ONGs) de caráter público. Muitos governos têm incentivado a criação de entidades sem fins lucrativos, pois ainda existe a orientação de organismos internacionais de promover a prestação de serviços por intermédio das ONGs. O conceito de ONG pode parecer recente, porém pode-se dizer que

surgiram na década de 30, no governo Getúlio Vargas, tendo recebido um tratamento jurídico de organizações filantrópicas, cujo título era concedido pelo próprio Estado para entidades sem fins lucrativos, previstas no código civil. O leque de instituições que se enquadravam no mesmo termo jurídico era amplo e foram beneficiados os clubes, hospitais e universidades privadas, com isenção fiscal e pagamento da parcela patronal da previdência social. Na década de 70, começou a surgir um outro universo de organizações baseadas na prática de autonomia em relação ao Estado, num contexto em que se confundiam com oposição ao regime militar. Eram financiadas, principalmente, pelas agências internacionais de cooperação européias, muitas delas de caráter religioso, e que já haviam ajudado os exilados políticos em suas estadas no estrangeiro e se preocupavam com o restabelecimento da democracia na América Latina. Somente em meados dos anos 80, o termo ONG passa a ser adotado, buscando a diferenciação das filantrópicas. Mundialmente, a denominação surgiu em fins dos anos 40, em documentos da Organização das Nações Unidas, e proliferou a partir da década de 60, designando as entidades com as quais a ONU poderia estabelecer consultoria.

Pela sua história, portanto, as ONGs rejeitam o conceito de terceiro setor, porque o termo trata as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos como um mesmo bloco, sem diferenciar as que lutam pela cidadania, em defesa dos direitos universais e pela democratização do Estado. As ONGs trabalham o novo conceito dentro da positividade das relações com o Estado, embutido na lógica do voluntariado de resultados. Porém, vale ressaltar a necessária iniciativa destes mesmos governos no sentido de regulamentarem o setor, pois torna-se necessário normatizar sua atuação: muitas vezes, impunham a bandeira pelas causas de classes menos favorecidas, de problemas ambientais ou culturais, com o apoio de recursos internacionais, e que em nenhum momento tais investimentos são aplicados nestas iniciativas. Podem vir a alimentar as pesquisas e informações, sem trazer resultados práticos. O Estado passa a reconhecer que as ONGs acumularam um capital de recursos, experiências e conhecimentos sobre formas inovadoras de enfrentamento das questões sociais que as qualificam como interlocutores e parceiros das políticas governamentais. As empresas encontram nas organizações sem fins lucrativos canais para concretizar o investimento do setor privado empresarial na área social, ambiental e cultural. Dentre os principais problemas que afetam a humanidade, meio ambiente, explosão populacional, narcotráfico, doenças e instabilidades nos mercados financeiros não são restritos a um país, daí a influência dos cidadãos nos debates sobre a nova ordem mundial.

Qualquer tentativa de simplificação que empenharmos, em tempos de acirradas mudanças, terá um custo muito elevado em termos de perdas presentes e construção do futuro.

5. CENÁRIO DAS EMPRESAS

5.1. PERFIL E HISTÓRICO

5.1.1. CASTROL – Especialista Mundial em Lubrificação

A Castrol é líder mundial na comercialização de óleo especializado e produtos químicos, possuindo investimento considerável em empresas do segmento de energia no Reino Unido e no Paquistão. O grupo está em operação em mais de cinquenta países e emprega proximadamente vinte mil pessoas.

Foi fundada em 1886 como a Burmah Oil Company por um comerciante escocês, David Sime Cargill. Começou produzindo, refinando e comercializando óleo e logo depois suas atividades se espalharam pelo mundo. Também deu apoio às explorações de William Knox D'Arcy na Pérsia, dando origem à primeira e principal indústria de óleo no Oriente Médio em 1908, que mais tarde se transformaria na British Petroleum.

Em 1990, as estruturas operacionais e gerenciais foram reorganizadas e o nome foi mudado para Burmah Castrol PLC, visando retratar melhor o caráter e o equilíbrio da companhia, e para realçar a reputação como líder internacional na comercialização de óleo especializado e produtos químicos.

Hoje, a Castrol é a maior especialista no mundo em lubrificação, produzindo e distribuindo mais de cinco mil produtos através de suas unidades operacionais.

Com cem anos de experiência e empenho, a Castrol domina cada uma de suas operações. O interesse da Castrol no crescimento dos negócios e sua experiência acumulada garantem que continuará a atender às novas necessidades dos mercados e permanecerá como uma importante potência no futuro previsível.

A história sobre o sucesso da Castrol começou em 1899, quando Charles Cheers Wakefield fundou uma companhia de óleo chamada C. C. Wakefield & Company. No início a companhia tinha como principal preocupação fornecer lubrificantes para a indústria e para as estradas de ferro. Em 1906, o primeiro óleo para motor foi introduzido, e três anos depois surgiram os óleos da marca Castrol, um nome derivado do primeiro óleo da companhia para motor baseado em óleo de mamona.

No início da aeronavegação, das motocicletas e dos automóveis, a Castrol trabalhou junto com os pioneiros da época. Desta forma foi natural escolherem a Castrol para quebrar os recordes mundiais de velocidade na terra, no mar e no ar. Entre 1922 e 1938 foram quebrados nada menos que dezoito recordes em terra com a Castrol. Além da publicidade gerada pelo sucesso, estas proezas proporcionaram uma infinidade de pesquisas e experiências de valor inestimável para o desenvolvimento da companhia. Assim, cresceu uma reputação merecida e sempre em expansão em torno do nome da Castrol pela sua excelência técnica.

Embora seja mais conhecida por seus lubrificantes automotivos, a Castrol também produz uma grande variedade de lubrificantes industriais e navais. De fato, em termos de esforços e habilidade tecnológica, os óleos industriais de longe desempenham o papel principal nas operações da companhia. Para quase todos os tipos de máquinas que necessitam de lubrificação há um produto da Castrol. Outros negócios que estão sendo desenvolvidos são os produtos para a proteção dos carros, limpadores químicos industriais e removedores.

A reputação incomparável da Castrol para inovar com qualidade vem de sua ênfase em pesquisa e desenvolvimento. A liderança da Castrol num campo altamente especializado se reflete nos muitos avanços pioneiros na aplicação de lubrificantes. A atividade de pesquisa e desenvolvimento está dividida em três áreas principais – pesquisa básica, serviços de teste localizados em Pangbourne, no Reino Unido, e cinco laboratórios de desenvolvimento no mundo.

Uma matriz central no Reino Unido proporciona serviços de coordenação e consulta para os negócios da Castrol em todo o mundo. Cada uma das unidades da Castrol se concentra em seu próprio mercado, permitindo uma reação rápida e eficaz em relação às necessidades dos clientes locais, enquanto utiliza o conhecimento e o apoio de uma infra-estrutura mundial.

Sua missão está em melhorar a participação no mercado e manter a excelente imagem através de um marketing inovador, liderança tecnológica, comunicação e serviços, assim acrescentando valor e permitindo posicionar adequadamente os produtos no mercado, com lucros significativos.

Sua missão também se concentra em atrair, reter e desenvolver o potencial de funcionários, altamente motivados, equipados com habilidades e conhecimento, tanto na indústria de lubrificantes quanto nas funções padrões do negócio. Tais procedimentos criam um ambiente favorável e uma cultura de trabalho, inclusive com relacionamentos justos e harmoniosos entre empregado e empregador, conducentes para se obter os objetivos

organizacionais através de participação coletiva, maximização dos recursos e bem-estar dos funcionários.

Dentre os objetivos da empresa, podemos destacar:

- Gerar um retorno aceitável aos investimentos dos acionistas através do crescimento tanto da lucratividade, quanto da manutenção e do aumento na participação do mercado;
- Ser uma companhia administrativamente profissional com funcionários altamente motivados, através de desafios factíveis com ênfase em satisfação no trabalho, treinamento e programas de desenvolvimento, e um pacote atraente de remuneração e segurança no emprego;
- Obter um gerenciamento de absoluta qualidade, em um ambiente de trabalho altamente eficiente relacionando as pessoas com resultados, tudo isto através de um nível excelente de produtividade e sistemas de controles eficazes, sem perder os valores humanos e sociais;
- Permanecer como “Especialista Mundial em Lubrificantes” satisfazendo por completo as necessidades do mercado, sendo vista, tanto pelos clientes como pelos consumidores, como o líder na produção e na comercialização de lubrificantes de alta qualidade com a melhor rede de apoio e serviços;
- Ser vista como um cidadão corporativo responsável, dando total apoio aos interesses nacionais através das atividades de desenvolvimento dos países onde está inserida;
- Procurar novas oportunidades de mercado e de produtos, para permitir que a base global do negócio cresça assegurando o futuro.

Os valores apontados são:

- **RESPEITO E CUIDADO PARA COM O INDIVÍDUO;**
Reconhecem que o pessoal é o principal ativo. Portanto, têm como objetivo criar um ambiente que leve ao desenvolvimento contínuo de todos, maximizando a realização de todo o seu potencial.

- **EXISTÊNCIA PARA O CLIENTE;**

Sabem que a sobrevivência depende da habilidade em responder às necessidades dos clientes, tanto internamente quanto externamente. Portanto, acreditam em agradar o cliente, proporcionando produtos e serviços da mais alta qualidade.

- **DESEMPENHO SUPERIOR E NOVAS MANEIRAS DE FAZER AS COISAS;**

Sabem que para sobreviver num mundo competitivo é necessário inovar e produzir um desempenho superior. Sendo assim, o objetivo é criar uma cultura social que encoraja um aprimoramento contínuo, e a busca da excelência.

- **ALTA INTEGRIDADE EM TODAS AS NEGOCIAÇÕES;**

Acreditam que para assegurar um lugar na comunidade precisam ser reconhecidos como um cidadão corporativo responsável. Portanto, tem como objetivo incorporar altos padrões éticos entre o pessoal. Também professam um alto grau de integridade profissional em todas as suas relações.

Estas são fundamentações tipicamente tayloristas, fordistas e da escola de relações humanas, que em muito caracterizam a história desta empresa, em seus cem anos de existência. Pelas próprias características do setor, a tecnocracia sempre foi marcante, porém a pressão da necessidade de acompanhar o tempo ancorou-a dentro de uma visão contingencialista e que até hoje a mantém dentro deste ambiente situacional de falta de posicionamento frente ao novo momento e à necessidade de uma consistente construção do futuro.

5.1.2. CASTROL BRASIL LTDA.

É paliativo que a cultura organizacional influencia as ações departamentais, porém a postura administrativa da liderança e suas tendências passam a ser determinantes e muitas vezes em desacordo com o planejamento organizacional. Quando analisamos o caso da Castrol Brasil, percebemos que a empresa fundamenta-se teoricamente na estratégia, porém longe da tão necessária praticidade. Até 1956, os produtos Castrol, em sua maioria importados da fábrica nos Estados Unidos, eram distribuídos no Brasil pela firma de importação Knowls & Foster. Naquele ano, como o Governo baixou uma lei proibindo a importação de lubrificantes em pequenas embalagens, a diretoria londrina resolveu fundar uma filial no Brasil. W. F. Philips (gerente de exportação) e J. G. Bean (engenheiro de produção) vieram ao Brasil e ficaram favoravelmente impressionados com o que viram.

Poucos dias após sua chegada, transmitiram a Londres a decisão de expandir os interesses do grupo no Brasil.

Resolveu-se fomentar a produção local e começou-se imediatamente a procurar local adequado para a fábrica de mistura e enchimento. Em 31 de julho de 1956, a Castrol do Brasil nomeou presidente W. L. Barnes e a 15 de outubro de 1956 o Grupo Wakefield fundou sua primeira fábrica no Brasil, no subúrbio de Bonsucesso – Rio de Janeiro. Em maio de 1977, a matriz da empresa, sediada no centro da cidade do Rio de Janeiro, foi transferida para o local onde já funcionava a fábrica. A filial de vendas do Rio de Janeiro também foi instalada no mesmo endereço e o primeiro embarque da fábrica brasileira ocorreu no dia 15 de maio de 1957.

Hoje a Castrol Brasil possui 278 funcionários divididos estrategicamente em três segmentos de atuação: Consumer, Commercial e Industrial. Sua realidade, além de toda a natural influência da cultura corporativa, verifica-se marcadamente no que Gestión chama “a presença do modelo tradicionalista, onde a companhia depende exclusivamente da sabedoria e experiência do *top management* e da eficácia dos sistemas e processos estabelecidos para transferi-las e explorá-las na atividade diária” (Gestión 1999, 3). Uma nova diretoria foi alçada ao comando da unidade brasileira, em 1994, com o objetivo de reverter o quadro de sete sucessivos anos de prejuízos, pondo fim à era tecnocrática e adotando um modelo estratégico de resultados, que naturalmente viabilizaram os resultados de curto e médio prazos, afastando as ameaças dos acionistas no sentido de virem a fechar as operações da Castrol no Brasil, porém pouco consistentes para a manutenção de longo prazo. Foram iniciativas com foco em vendas e logística, onde buscou-se melhorar a disponibilidade do produto, horizontalizando sua distribuição no mercado e investindo em comunicação institucional e de produtos, o que aumentou a visibilidade e o nível de lembrança. Foram acompanhadas de cortes orçamentários, em pessoal e em investimentos diversos, ações efetivas que, na ótica dos recursos humanos, contribuíram para um clima organizacional desfavorável. Alguns sinais foram evidenciados, como demonstrado numa pesquisa de amostragem solicitada pela diretoria e realizada pela Hay Group em julho de 1998, com 201 funcionários de diversos departamentos e níveis¹.

¹ Os resultados desta pesquisa envolveram variáveis que compõem o clima organizacional, comparados à média do mercado com 17.791 questionários respondidos e a média de 3.471 respondidos e considerados melhores níveis de clima obtido – *benchmarks*.

É certo, que nem sempre as empresas agem na direção de sua missão, valores e objetivos, seja por falta de um plano estratégico consistente, por falta de capacidade operacional e/ou administrativa, ou de vontade política.

A empresa continua a ser considerada uma máquina que deve ser controlada e reparada, e não um organismo vivo que deve ser trabalhado em todas as suas variáveis, objetivando seu crescimento contínuo, consistente e sustentável. Podemos destacar também que sucessivas desigualdades no tratamento aos diversos níveis hierárquicos e falta de integração e participação foram claramente demonstradas.

De um lado os resultados e de outro uma profunda insatisfação dos funcionários que, conscientemente, não sustentariam estes mesmos resultados por muito tempo. O faturamento anual da empresa gira em torno de US\$ 85 milhões anuais, com uma venda mensal em torno de quatro milhões e seicentos mil litros, o que a posiciona com 7,7 % de participação no mercado de lubrificantes no Brasil, mercado este com um total de aproximadamente setecentos milhões de litros por ano.

5.1.3. BEYOND PETROLEUM – bp

A British Petroleum Company teve suas origens em maio de 1901, quando o inglês William Knox D'Arcy obteve a concessão pelo Xá da Pérsia (Irã) para explorar e extrair petróleo no interior do país. É interessante reafirmar que D'Arcy necessitava de recursos na época para dar continuidade a sua aventura, e em 1905 a Burmah Oil Company foi a provedora de fundos para suas pesquisas. Após as primeiras descobertas, em 1909 foi formada a empresa Anglo-Persian Oil Company. Na época a Burmah Oil Company detinha 97% das ações ordinárias da companhia. Em 1914, houve a injeção de capital do governo britânico, aproximadamente dois milhões de libras esterlinas, ações estas que só vieram a ser vendidas (31,5% do total) em 1987, embora nunca tenham ingerido diretamente na administração da companhia. Além das explorações no Irã e Iraque, foram iniciadas novas operações em outras partes do mundo a partir de 1925, e em 1935 a companhia passou a se chamar Anglo-Iranian Oil Company. Somente a partir da grave crise de 1951-1954, quando o governo do Irã decidiu nacionalizar as empresas localizadas em seu território, e após sucessivas negociações, concordar com a formação de consórcios, foi formada a British Petroleum Company, que detinha 40% de participação neste consórcio.

O processo de expansão continuou no Canadá, Alasca, Austrália e em continentes como América do Sul e África, além de outras regiões que são anexadas às fronteiras da

companhia. As operações também se diversificam: além da exploração e extração, construção de refinarias, operações químicas e o beneficiamento de derivados, a empresa começou a se expandir comercialmente. A primeira fábrica de lubrificantes de bp foi inaugurada em 1952 na cidade de Dunkirk, e dois anos depois era lançado o primeiro óleo multiviscoso na Europa.

O espírito de diversificação e crescimento, já facilmente observado desde o início do século XX, continua a partir de 1970 e vem sendo até hoje a personalidade desta que é a segunda maior empresa do mundo no segmento petrolífero em produção e comercialização. Em 1987, após ter adquirido 45% da Standard Oil, a bp inicia suas operações nos Estados Unidos, consolidando-se em 1998 quando da aquisição da Amoco Corporation, que já operava em mais de trinta países. Nasceu então a bp Group, um dos maiores grupos industriais do mundo, que se fortaleceu ainda mais com a aquisição em 1999 da Atlantic Petroleum Storage Company. Hoje a bp opera em mais de oitenta países, nas mais diversas atividades, dentre elas: prospeção, refinamento, distribuição, fontes alternativas de energia, varejo e derivados em geral. Possui aproximadamente cem mil funcionários em todo o mundo, mantendo firme sua personalidade de crescimento e investimentos, com base em uma sustentável estratégia de desenvolvimento.

Quando estudamos a bp, observamos tratar-se de uma empresa visionária e envolvida não somente no negócio, mas na complexa interação com o meio e com o momento de flexibilização atual. As necessidades energéticas do mundo atual aumentam dia a dia de forma constante, sendo essenciais para a prosperidade e para o crescimento de cada país e região no mundo. A manutenção e a melhoria da qualidade de vida dependem precisamente disso. A missão da bp consiste em ter um papel de liderança na satisfação dessas necessidades de petróleo, gás, energia solar e produtos petroquímicos, sem causar danos ao meio ambiente. Sua atuação é caracterizada por um envolvimento positivo. A inovação é a referência na forma como trabalha com pessoas, tecnologia, ativos e relacionamentos. Buscam ser construtivos. E admitem que o sucesso depende da contribuição distinta em tudo o que fazem, e de serem percebidos como tal. Acreditam que, onde quer que operem, suas atividades deverão gerar benefícios e oportunidades para a economia; que sua conduta deve construir uma fonte de influência positiva; que suas relações devem ser honestas e abertas; e que devem ser responsáveis por suas ações.

Comprometem-se a:

- cumprir a legislação, conduzir os negócios com integridade e respeitar a dignidade e os direitos do indivíduo onde quer que realizem seus negócios;

- desenvolver práticas que proporcionem um ambiente de trabalho estimulante, no qual a diversidade seja valorizada e encorajada;
- criar vantagens mútuas em todas as relações, de modo que as pessoas confiem na empresa e possam ser a sua escolha nas relações comerciais;
- demonstrar respeito pelo meio ambiente e trabalhar com vista a cumprir a principal meta de zero acidentes, nenhum dano pessoal e nenhum dano ambiental;
- gerir a performance financeira de modo a maximizar a rentabilidade a longo prazo para os acionistas.

Esperam que aqueles que trabalham para a bp assumam esta responsabilidade e tenham sempre presentes estes compromissos. Onde quer que trabalhem, procuram a melhoria contínua em termos do desempenho e da atuação dos parceiros de negócios. Em operações conjuntas, aplicam esses compromissos onde quer que estejam e, quando isto não for possível, procuram influenciar os parceiros para que adotem compromissos semelhantes. Admitem que as gerências são responsáveis pela implementação das políticas e por fornecer garantias para o cumprimento na sua área de responsabilidade.

Estes compromissos podem constituir ainda mais aspiração para o futuro, mais do que uma expressão da realidade atual. Buscam partilhar suas experiências e melhores práticas. Objetivam sempre procurar aprender com os erros. Os planos de negócios incluem alvos mensuráveis específicos de modo a melhorar a sua performance.

Adotam uma atitude de abertura no que diz respeito à performance atual – seja ela boa ou má – porque acreditam que essa atitude não só reforça a noção de responsabilidade, como constitui um verdadeiro estímulo para o crescimento.

As políticas da empresa centram-se em cinco valores – conduta ética; empregados; relacionamentos; controle de gestão financeira; saúde, segurança e meio ambiente. Busca-se que sejam efetivamente aplicados em todas as suas atividades no mundo.

Quanto à conduta ética, é estabelecido que o desenvolvimento de todas as atividades seja com integridade, respeitando-se as diferenças culturais e a dignidade dos direitos dos indivíduos em todos os países onde operam.

Respeitam os princípios estabelecidos pela Declaração Universal do Direitos do Homem, reconhecendo o papel e as responsabilidades dos governos na sua aplicação, e esperam os mesmos compromissos por parte de todos que interagem com a organização.

Em relação aos empregados, o comprometimento é em respeitar os direitos e a dignidade de todos. Aqueles que trabalham para a bp devem contribuir para o sucesso e para a

criação de uma empresa distinta. Ao trabalhar conjuntamente e a partir da diversidade de talentos e perspectivas, procurarão estimular oportunidades novas e criativas para os negócios. Em conjunto, criam um ambiente de trabalho que propicie mais entusiasmo e motivação, no qual cada indivíduo se sinta responsável pelo desempenho e pela reputação da empresa.

Ambicionam que a bp seja uma empresa que atraia as melhores pessoas – independentemente da sua formação, credos ou estilo de vida.

Deverão criar um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança e respeito mútuos, onde a inclusão e a diversidade sejam valorizadas.

Em se tratando das relações, acreditam numa perspectiva de longo prazo, fundamentada na confiança e na abstração de vantagens mútuas, que possibilitam a preferência de opção de negócios.

Em se tratando do controle e gestão financeira, objetivam estar empenhados em maximizar a rentabilidade a longo prazo para os acionistas. Para tal, estão comprometidos em manter padrões de excelência no planejamento e controle. A compreensão do risco e da gestão financeira deve ser conduzida de acordo com os padrões profissionais o mais elevados possíveis, dentro de um processo de garantia de investimentos, monitoramento, fiscalidade e contabilização. A garantia em matéria de políticas praticadas na bp significa que as pessoas envolvidas deverão estar certas quanto ao grau de eficácia na aplicação destas políticas, e conseqüentemente as possam transmitir aos outros com segurança e confiança. Em complemento a essa confiança, tal garantia deverá fazer-se acompanhar de um processo rigoroso e objetivo de avaliação da performance e de identificação das lacunas que serão necessariamente preenchidas.

Finalmente o compromisso com Saúde, Segurança e Meio Ambiente – *HSE*² ganha proporções muito significativas. Considera-se que todos que trabalham para a bp são responsáveis pela correta implantação desta política, através de objetivos perfeitamente definidos. Os objetivos são claros: nenhum acidente, nenhum dano pessoal ou material e uma melhoria contínua na redução do impacto que as atividades possam ter no meio ambiente e na saúde, o que se traduz por menos emissões, resíduos e descargas.

Desta forma, o uso eficiente de energia objetiva disponibilizar produtos de qualidade que possam ser utilizados de forma segura por seus clientes. Cabe aos seniores de cada área a principal responsabilidade no que diz respeito a garantia de todos os aspectos ligados ao

desempenho, e estes devem ser responsáveis perante os respectivos comitês executivos, por garantir o cumprimento das políticas nas suas unidades de negócio.

Os diretores regionais e diretores locais são responsáveis por assegurar que as políticas estarão sendo implementadas nas suas regiões e que as oportunidades no nível regional e da bp serão capitalizadas. O vice-presidente executivo deve garantir ao diretor executivo da bp e ao conselho de administração que os compromissos referentes à conduta ética, empregados, relações e saúde, segurança e ambiente sejam implementados de forma consistente em todas as áreas da bp e que sejam estabelecidos os processos mais adequados no seio das diferentes áreas de negócio. No que tange ao compromisso em matéria de gestão financeira e controle, essa responsabilidade cabe ao diretor financeiro da bp.

Ao se estudar a estrutura organizacional e a dinâmica funcional da bp, deparamo-nos com um modelo moderno, abrangente e interativo, como podemos observar na Figura 1:

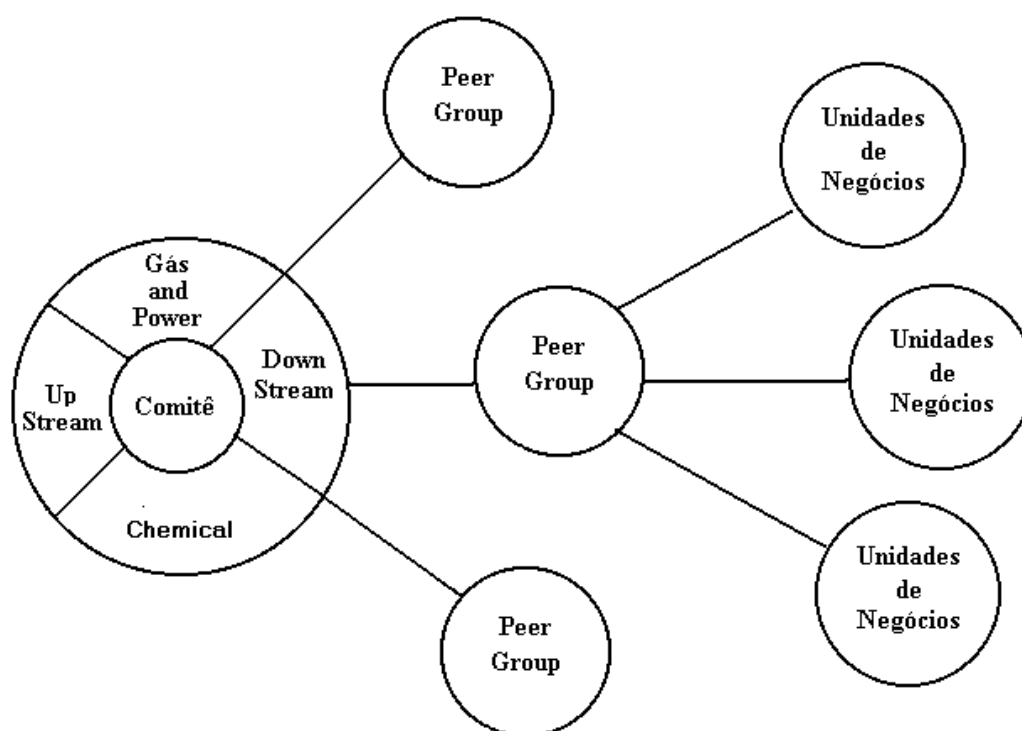


Figura 1: Modelo de administração organizacional da bp.

As unidades de negócios são os alicerces fundamentais da estrutura organizacional. São mais de 130 unidades em todo o mundo, responsáveis pelas operações regionais e

² É a sigla *Health, Safety and Environment*, que em inglês, significa saúde, segurança e meio ambiente.

organizadas em seis *Peer Groups*³. Estes, por sua vez, são voltados para o gerenciamento e o monitoramento destas unidades de negócios com atividades afins. São associados aos *Business Streams*⁴, que agrupam e representam atividades técnico-comerciais comuns.

Com a aquisição da Castrol, foi formado o sétimo *Peer Group* denominado Castrol BSS, com doze unidades de negócios, centralizando todas as operações de lubrificantes do grupo bp. Portanto, junto com o *Peer Group* de postos de gasolina e refinarias, forma o *Business Stream* com o nome de *Down Stream*. A nova estratégia de negócios foi definida não só na existência de um forte consenso de lubrificantes, mas poderá obter um valor além dos gerados por tais produtos, em áreas como produtos e serviços complementares, serviços não lubrificantes e outras oportunidades não lubrificantes criadas pela marca. O principal objetivo é alcançar crescimento de negócio substancial e sustentável. Isto requer foco num maior desenvolvimento das atividades de negócios existentes e expansão em novas oportunidades de negócios, tais como a combinação de produtos e ofertas de serviços e *e-commerce*. O objetivo é igualar-se a organizações de classe mundial, que já obtiveram crescimento ano após ano acima de 10%. Para crescer, a empresa deverá focar no cliente e reconhecer os contrastes entre e dentro dos diferentes mercados. Internamente, deverá melhorar a eficiência e tirar proveito das economias de escala, das quais a nova organização fará uma reengenharia de vários processos. Pretendem fornecer sinergia de US\$ 260 milhões por ano até 2003. Uma organização eficiente será mais atuante no mercado permitindo redistribuição de recursos em atividades estratégicas voltadas para o cliente. Em se tratando da terceira grande aquisição em menos de três anos – as últimas aquisições foram a Amoco Corporation (1998) e a Atlantic Petroleum (1999) –, a bp demonstra um nível de habilidade em incorporações rápido e impressionante, porém apresentando as conseqüências naturais dos processos de aquisição e fusão, que iremos conhecer a seguir.

6. A AQUISIÇÃO E SUAS CONSEQÜÊNCIAS

Com a formalização da compra da Burmah Castrol em março de 2000 por três bilhões e quatrocentos milhões de libras esterlinas (US\$ 5,4 bilhões), a bp adquire o controle da marca de óleo lubrificante mais conhecida no mundo, que responde por cerca de 11% de

³ A tradução mais adequada para o português será a de grupos afins, como federações das Unidades de Negócios.

⁴ Agrupamentos de negócios que se caracterizam pela atividade em comum. São eles: Upstream (Prospecção e Refino), Downstream (Varejo e Derivados), Power (Gás e outras Fontes de Energia) e Químico.

participação no mercado mundial. Com a aquisição, a Castrol terá milhares de novos clientes e acesso a mercados emergentes, tornando-se a marca líder de lubrificantes da bp e a terceira em participação no mercado mundial de lubrificantes, tendo o seu produto disponível nos aproximadamente trinta mil postos de gasolina do grupo, como também uma maior penetração em todos os clientes automotivos industriais e marítimos que a bp possui no mundo.

Quando analisamos os estudos que deram origem à teoria da contingência, observamos que, na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas e européias foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica e técnica. A estrutura organizacional corresponde ao desenho da organização, isto é, à forma organizacional que ela assumiu para integrar seus recursos, enquanto a estratégia corresponde ao plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda do ambiente. Foi este o retrato assumido pela Castrol, que atravessou seus cem anos de existência vivendo todas as experiências das teorias tradicionalistas e mantendo viva a crise de 1968-1972, de onde avançou incrementalmente nesta direção. Segundo Robert Caletton, “o choque cultural ocorre quando as duas empresas possuem opiniões diferentes sobre o que é realmente importante, o que deve ser mensurado, como tomar as melhores decisões, como organizar os recursos, como supervisionar e desenvolver as pessoas rumo a um maior comprometimento com os novos objetivos propostos, como transmitir as informações e assim por diante” (Caletton, 1999 – 2). Foi exatamente uma maior preocupação com a atitude e as crenças das pessoas envolvidas no processo, e não somente com os recursos físicos, da lógica da união e do crescimento imediatista, que caracterizou as primeiras ações da bp. Embora também centenária, a bp atravessou a mesma experiência vivida pela Castrol, porém foi sensível e visionária em suas mudanças, adotando uma forma de gestão que além da tecnologia assentou quadros organizacionais flexíveis e alto investimento nos recursos humanos. Segundo Paulo Motta, “a inovação radical produz mudanças fundamentais nas atividades de uma organização e representa descontinuidades claras nas práticas existentes; ao contrário, mudanças incrementais resultam em poucas variações imediatas, são mais lentas e apresentam resistências proativas” (Paulo Motta, 2000 – 145 e 146).

Em se tratando da aquisição, segundo Chiavenato “não basta mudar a estrutura, há que se mudar a cultura” (Chiavenato, 1936 – 611). Pensando nisto e consciente da importância do clima organizacional, a bp, visando entender como estava o clima entre seus funcionários, tanto no segmento lubrificantes como também da Castrol, após o anúncio da aquisição e

das primeiras medidas, contratou em abril passado os serviços da empresa CGC/NOP na Inglaterra. Foi pesquisado um total de quinhentos empregados aleatórios em todo o mundo, representando ambas as empresas, e os resultados foram satisfatórios, quando se analisam os obtidos quando da aquisição da Amoco e da Atlantic, segundo a própria British Petroleum. Podemos observar no Anexo A que mais de 90% de ambas as empresas admitiram que aprovaram a aquisição e entendiam que agregaria novos valores para ambas. Admitiram também que a comunicação é fundamental para o sucesso da integração, estando otimistas em relação ao futuro. Acreditavam no escopo organizacional, nas oportunidades e no desenvolvimento profissional, focando seus esforços nos clientes, no meio ambiente e no crescimento de participação no mercado.

Mas, mesmo dentro de uma perspectiva tão otimista, alguns fatos são suficientes para alimentar uma forte apreensão aos funcionários da Castrol Brasil. Atuando de forma muito tímida na América Latina, a bp no Brasil participa do consórcio do gasoduto Brasil – Bolívia, além de dois contratos de exploração de hidrocarbonetos firmados com a Agência Nacional do Petróleo⁵, em 1999, e alguns projetos de energia alternativa solar, com alguns governos estaduais no Brasil, principalmente o Ceará e a Bahia. Era latente que a superposição de funções não ocorreria, porém, em contatos informais com diversos funcionários de diferentes departamentos da Castrol Brasil, as apreensões observadas eram as mesmas e residiam:

- no desconhecimento da bp, pois, como não atuava no mercado brasileiro, poderia não perceber as oportunidades;
- na falta de otimismo, pois a Castrol já atravessava momentos difíceis no que tange ao clima organizacional, e não apresentava sinais que contribuíssem para uma outra postura;
- no modelo de gestão a ser adotado, que poderia provocar mudanças estruturais, inclusive com a possibilidade de demissões;
- na ameaça da estabilidade, pois havia comentários no mercado de que a bp tinha interesse na compra do Grupo Ipiranga, empresa com uma forte estrutura no segmento de lubrificantes.

O modelo de gestão da Castrol Brasil, implantado desde 1994, poderia ter minimizado este momento de natural insegurança e instabilidade, porém apresentava-se inconsistente,

⁵ Atividades de exploração, localizadas na bacia da foz do Rio Amazonas, a 200 km em alto mar.

desgastado e dissociado dos anseios dos funcionários. Havia riscos, pois, além da natural dificuldade de adaptação à nova cultura organizacional, os esforços para a maximização do clima organizacional exigiriam um redirecionamento estratégico e a mobilização de todos na construção de uma nova organização.

Em outubro de 2000, a bp organizou através da consultoria da empresa Sirota Consulting⁶ uma pesquisa de clima organizacional, que de acordo com a política é anualmente aplicada a todos os funcionários da organização em todo o mundo e disponibilizada tanto eletronicamente, via intranet, quanto de forma escrita, para os locais que não estejam interligados na rede mundial. É realizado um forte trabalho motivacional e de conscientização para que haja a participação efetiva de todos, objetivando a utilização da técnica de censo para a avaliação. No Brasil, a aplicação foi através de questionário, coordenada pelo departamento de recursos humanos da Castrol, com cobertura de 93,33% do total de funcionários. Foram 63 perguntas distribuídas em distintos grupos de análise. Toda a pesquisa é tabulada comparativamente aos resultados da regional América Latina e aos da bp mundial, o que possibilita uma avaliação de posicionamento frente a dois parâmetros de comparação, porém centraremos nossas análises no resultado Castrol Brasil, haja vista ser o foco de nosso estudo. Toda a tabulação desta pesquisa pode ser encontrada no anexo B e contribuirá para a análise pontual abaixo. Por se tratar de uma pesquisa de amplitude internacional, onde se lê bp, entende-se Castrol Brasil. O Brasil atingiu um percentual de favorabilidade de 54%, abaixo da média da bp mundial, que foi de 59%, como pode ser observado na Figura 2. Este índice é calculado sobre as respostas de dez questões que possuem um alto grau de correlação com a satisfação geral dos funcionários. Todos os critérios para interpretação são apresentados na página 6 do anexo B. Embora a Castrol Brasil tenha obtido média superior à dos dez piores resultados da bp no mundo, que foi de 46%, não causou surpresa, pelo histórico apresentado e pelo momento de transição vivido.

Constata-se que seu resultado foi aquém da média dos dez melhores, que foi de 74%, e da média do resultado da sua *business unit*, que foi de 61%, evidenciando diversas oportunidades de melhorias que poderiam ser trabalhadas.

⁶ Empresa norte americana, especializada em pesquisas de clima organizacional, sediada em Nova Iorque, contratada para atuação em nível mundial.

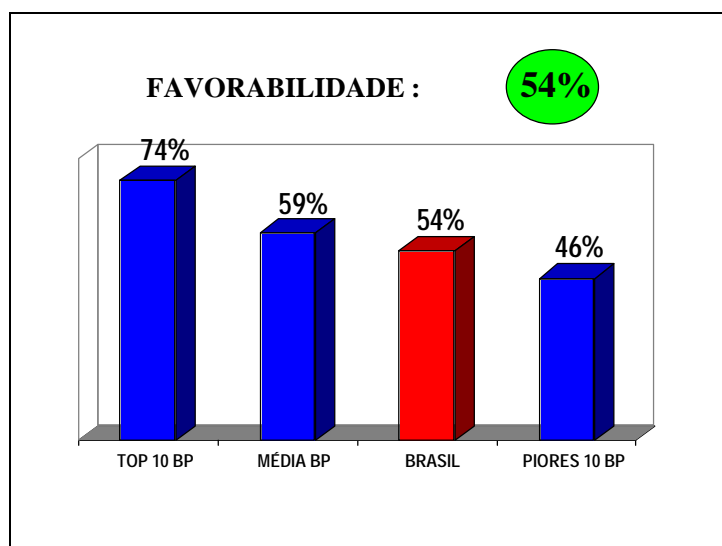


Figura 2: Escore geral de favorabilidade.

Analisando os assuntos abordados, observamos que no contexto sentimentos o resultado foi muito favorável, onde é percebido o orgulho de se trabalhar na Castrol, com 86% de favorabilidade. Vide Figura 3:

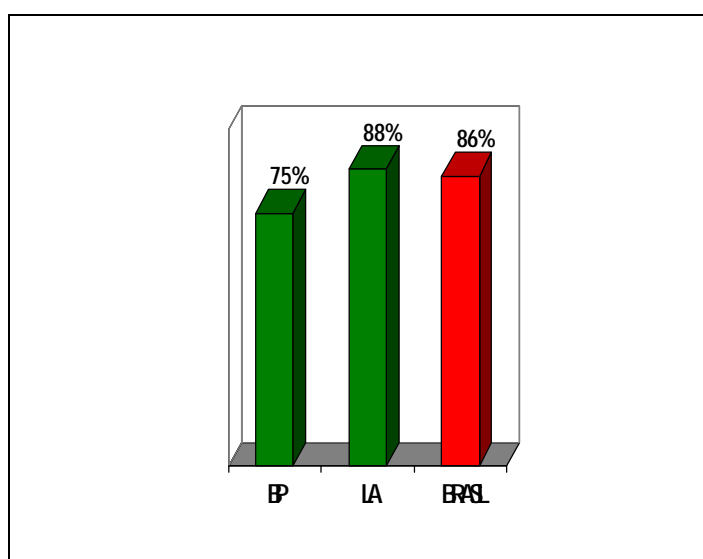


Figura 3: Orgulho de trabalhar na empresa.

Porém merece destaque o fato de que 40 % afirma ter um ambiente estimulante, retratando perfeitamente o clima organizacional não favorável naquele momento. Vide Figura 4.

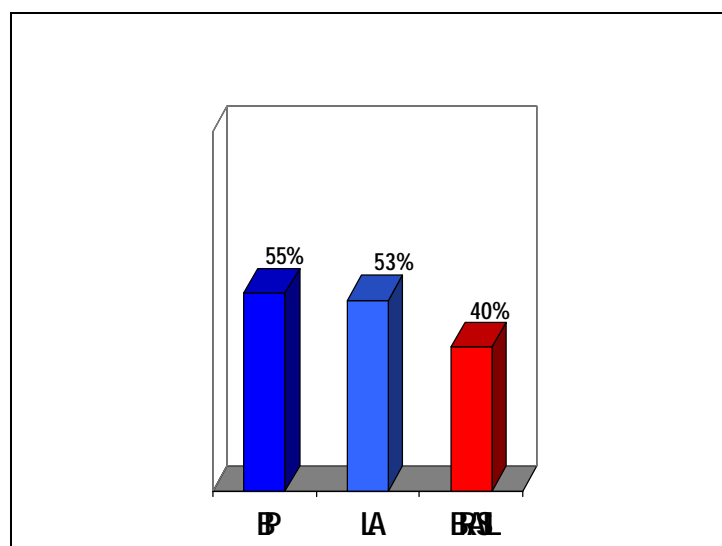


Figura 4: O ambiente é estimulante?

No contexto credibilidade, a falta de comunicação foi marcadamente evidenciada, quando analisamos dados como os seguintes: 59% têm informações sobre objetivos e resultados da companhia, e como consequência também 59% entendem que a empresa é voltada para resultados, como podemos observar nas Figuras 5 e 6:

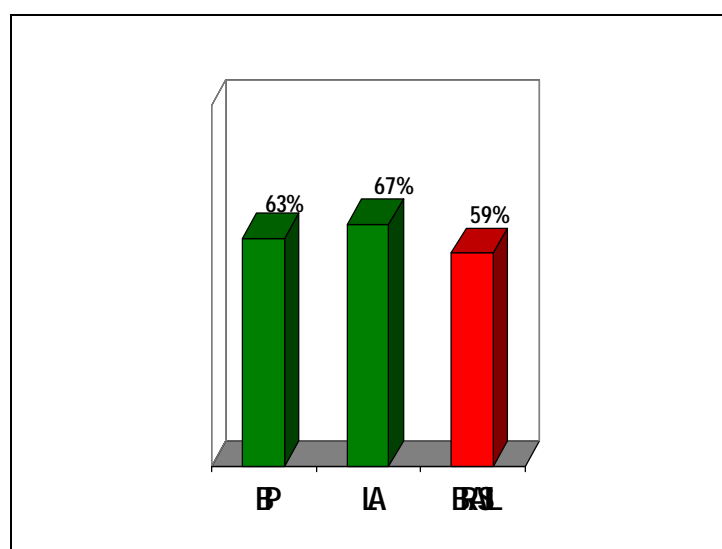


Figura 5: Informações sobre objetivos e resultados da empresa.

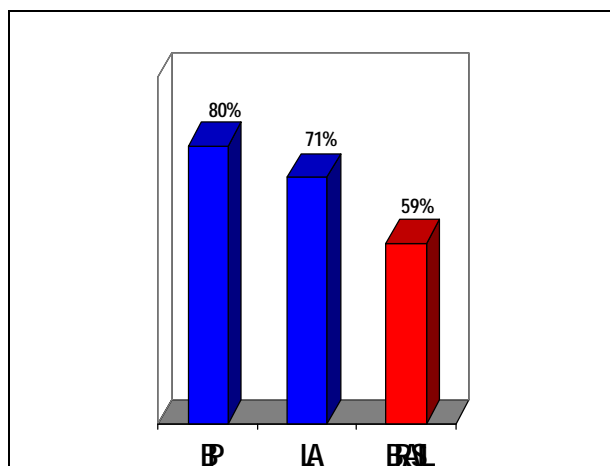


Figura 6: Orientação para resultados.

Curioso o fato, que nos conduz a refletir, de que o funcionário sem informações não se sente integrado e não entende em que o seu trabalho é importante no âmbito organizacional. Como podemos observar nas Figuras 7 e 8, 98% acreditam poder contribuir para o aperfeiçoamento da empresa e 83% acreditam que o que fazem tem relação com o objetivo da companhia.

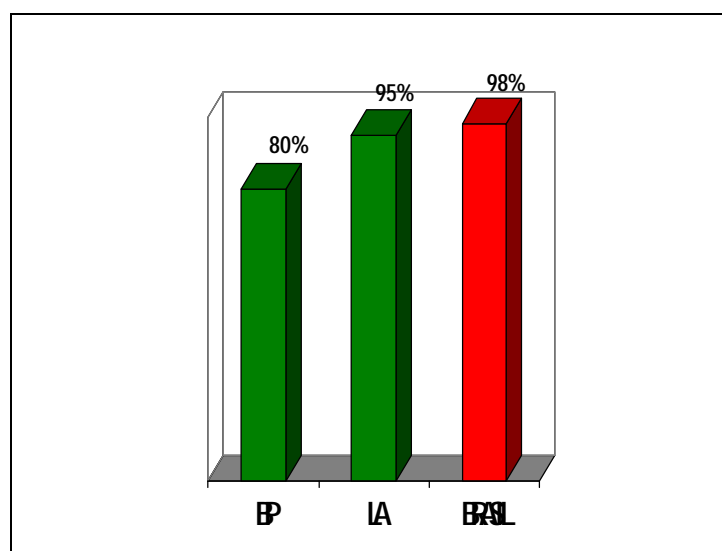


Figura 7: Acreditam poder contribuir para a performance da empresa.

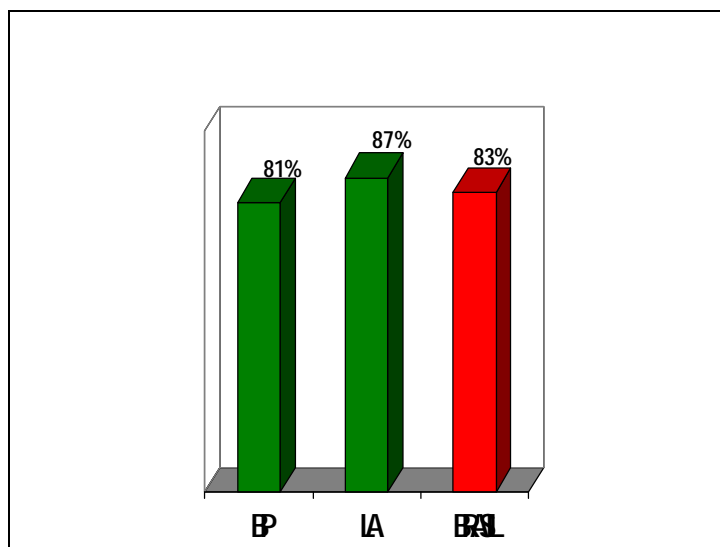


Figura 8: Relação entre o esforço pessoal e os objetivos da empresa.

Observamos, de acordo com as Figuras 9 e 10, que 72% são comprometidos com seu trabalho, porém somente 53% afirmam valer a pena o esforço que é despendido para a empresa. Existe o potencial latente, porém não está sendo explorado e contribui marcadamente para níveis acelerados de desmotivação.

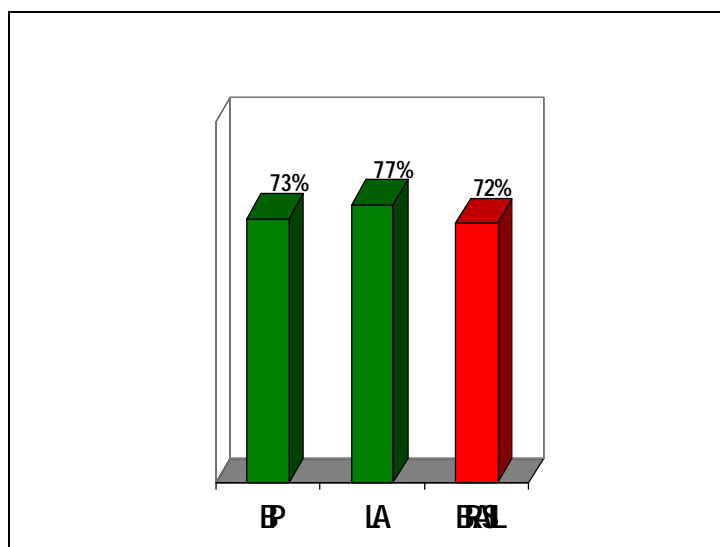


Figura 9: Comprometimento com o trabalho.

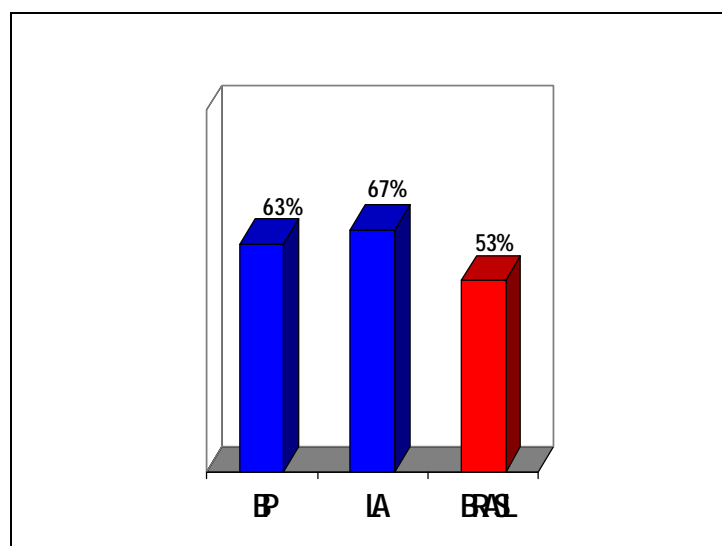


Figura 10: Vale o esforço dado para a empresa?

Tais resultados retratam também a insatisfação com a gestão, pois 56% afirmam não serem reconhecidos pelo que fazem e 60% afirmam não haver oportunidades iguais para todos, inexistindo para 47% proteção contra a discriminação, de acordo com as Figuras 11, 12 e 13.

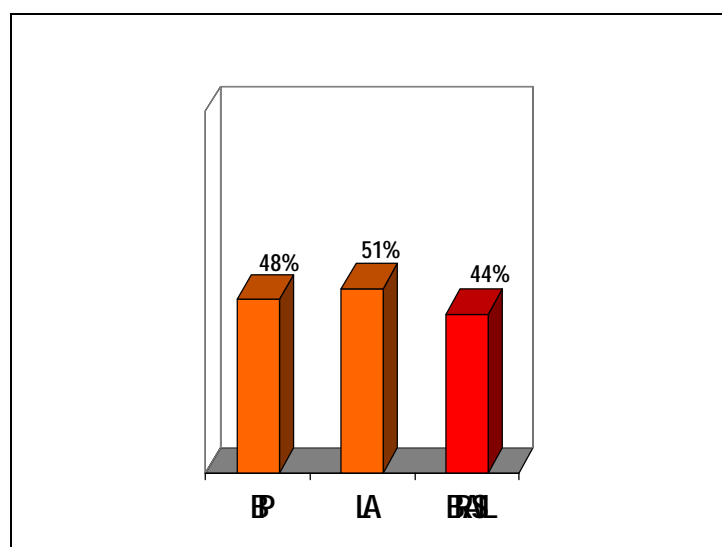


Figura 11: Reconhecimento pelo que faz.

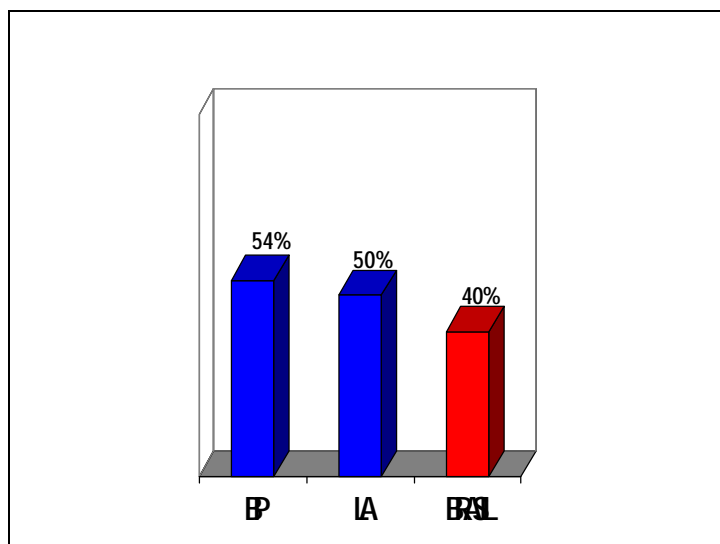


Figura 12: Todos têm oportunidades iguais.

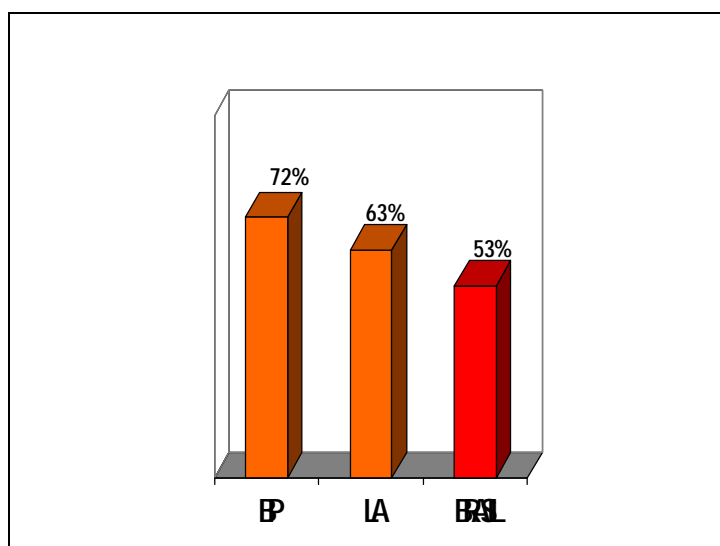


Figura 13: Proteção contra a discriminação.

No contexto performance e reconhecimento, todos os resultados obtiveram percentuais de favorabilidade inferiores a 50%, como pode ser observado nas páginas 22 e 23 do anexo B, sinalizando uma grande insatisfação quanto à tácita inoperância do departamento de recursos humanos, tanto no que concerne a desinformação quanto à inexistência de tradicionais critérios de valorização profissional. Contudo, vale ressaltar mais uma vez, de acordo com as Figuras 14 e 15, que parte desta disposição deve-se aos claros problemas de gestão apresentados e evidenciados no contexto liderança. Apenas 58% afirmam que a Castrol é bem gerenciada e para 38% há consistência entre o que a gerência diz e o que ela faz.

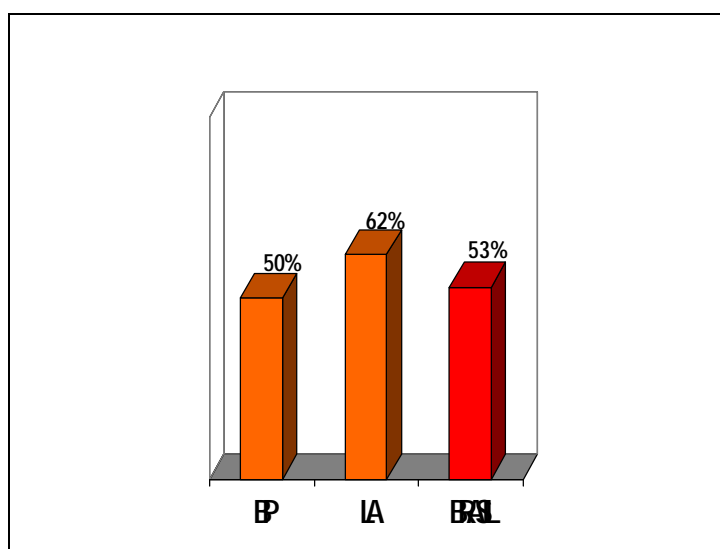


Figura 14: Confiança na liderança da empresa.

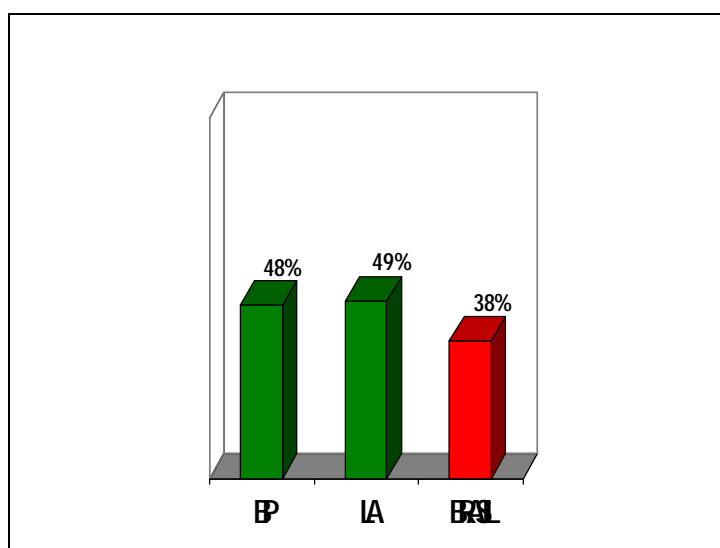


Figura 15: Consistência entre o que a gerência diz e faz.

Segundo as Figuras 16 e 17, são evidentes e sensíveis sinais que delimitam a perda de credibilidade na liderança e não no momento que a empresa atravessava, como poderia se imaginar. Do total, 51% afirmam que a gerência escuta suas idéias e 59% afirmam que são tratados com justiça.

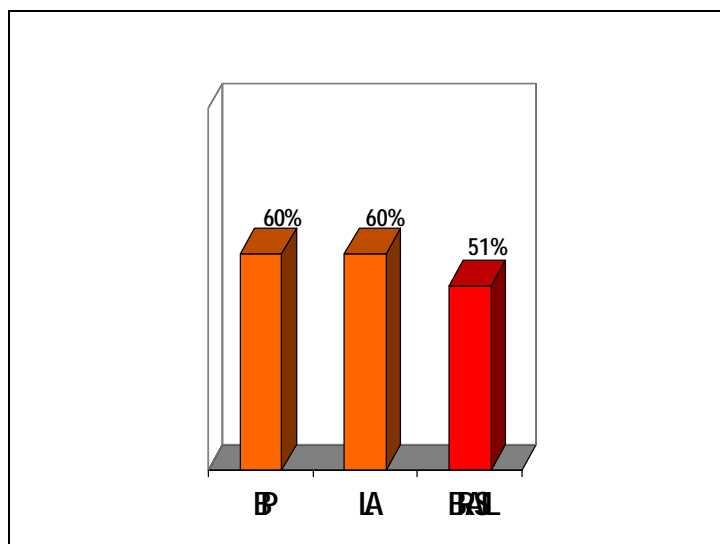


Figura 16: Gerência compartilha ideias.

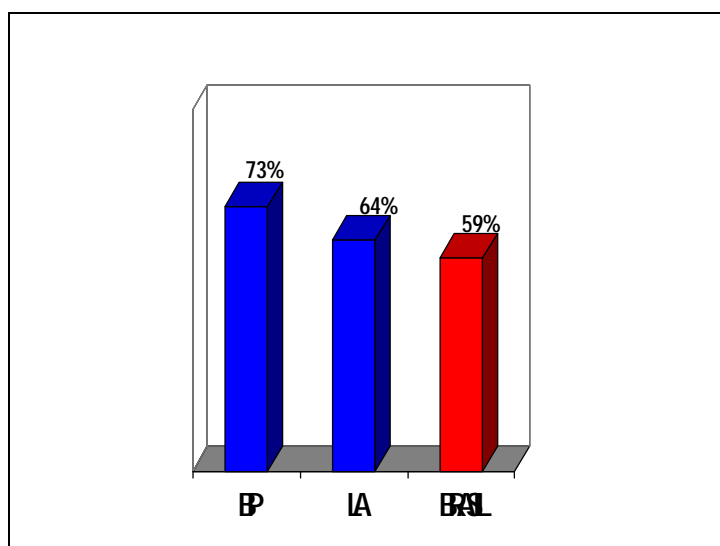


Figura 17: Gerência trata com justiça.

A intangibilidade da empresa é confundida com a relação entre seus gestores e a fragilidade da relação entre superior e subordinado, admitindo consequências generalizadas e às vezes até pouco claras. O melhor exemplo de consequências generalizadas está na Figura 18, onde 55% afirmam não existir cooperação interdepartamental e de forma não muito entendível, como demonstrado nas Figuras 19 e 20, quando 76% afirmam que a gerência confia neles e 47% não confiam na liderança da companhia. Pode parecer incoerente, mas retrata uma total falta de entendimento e transparência em todos os níveis de relacionamentos dentro da empresa.

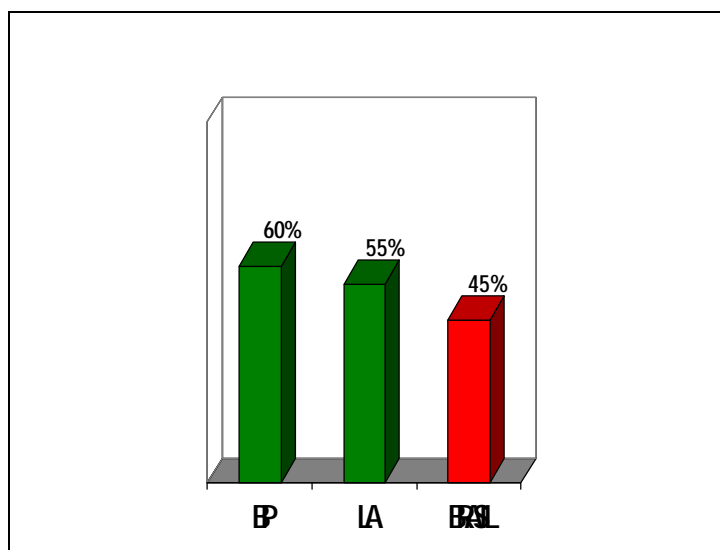


Figura 18: Cooperação interdepartamental.

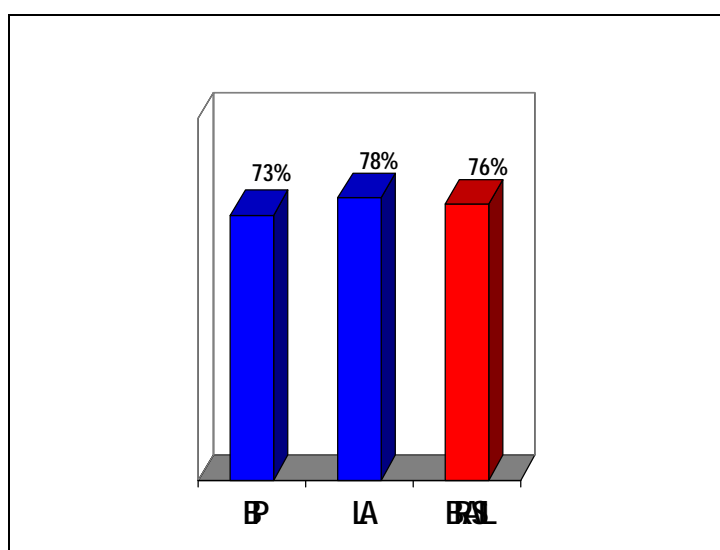


Figura 19: A gerência confia nos subordinados.

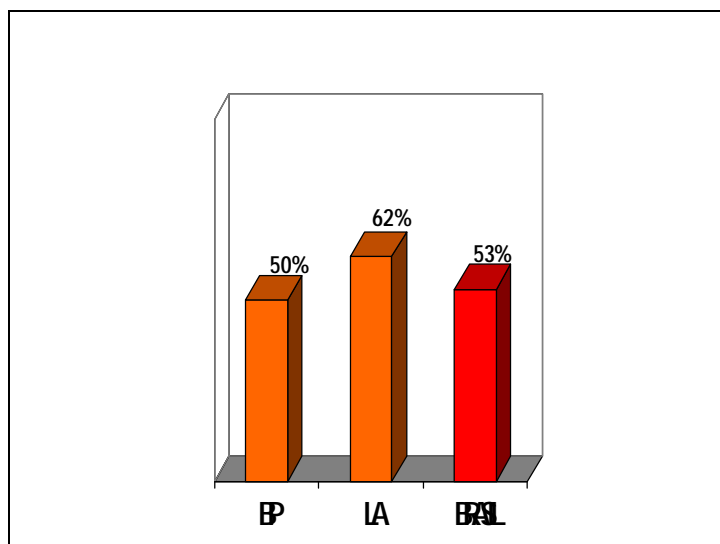


Figura 20: Os subordinados confiam na gerência.

Evidências de oportunidades são identificadas, quando na Figura 21 observa-se que 80% dos pesquisados admitem querer continuar na empresa por mais de cinco anos, e destes 40% até se aposentar, além de um sufocado alerta para uma metamorfose organizacional, demonstrado na Figura 22, onde especialmente 73% acreditam que os resultados da pesquisa serão trabalhados construtivamente.

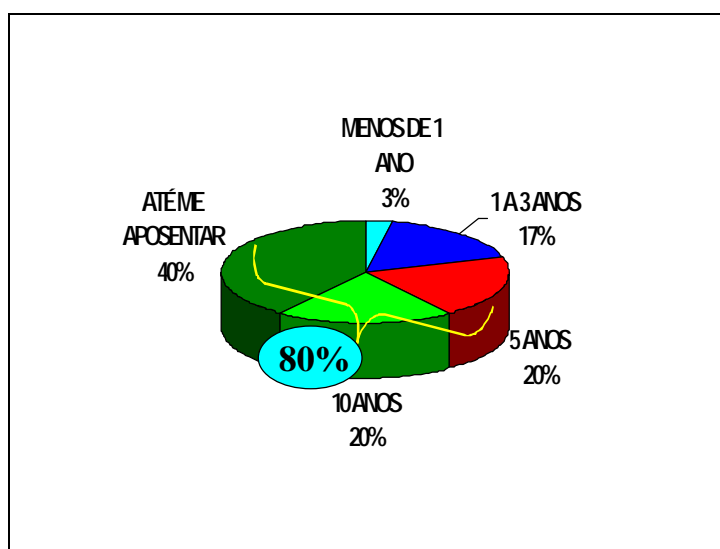


Figura 21: Quanto tempo espera continuar na empresa?

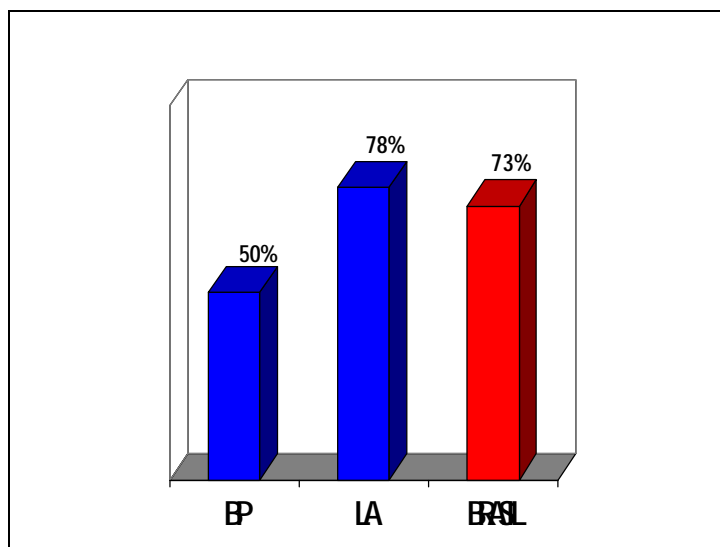


Figura 22: Os resultados desta pesquisa serão usados construtivamente?

7. GESTÃO ESTRATÉGICA DA MUDANÇA NA CASTROL BRASIL

Com o advento da Internet e do processo de globalização, as organizações sentem a necessidade de aprender a lidar com rápidas e grandes mudanças, e percebem que além de executivos e especialistas talentosos, fortes portfólios de produtos, *know-how* tecnológico e relacionamento com o mercado, necessitam criar o hábito de pensar nas capacidades de sua empresa de forma orgânica e abrangente, envolvendo sua estrutura organizacional, seus processos e seus recursos. Apesar de todas as convicções geradas pelas ferramentas mais conhecidas de Reengenharia, Qualidade Total entre outras, percebe-se que criar as capacidades para lidar com as mudanças exigirá também um novo posicionamento frente à identidade da empresa, que se embasa na cultura (valores, mitos, tabus), na sua história, no perfil e na personalidade dos dirigentes. Se pudéssemos transformar uma cultura baseada em antagonismos, jurisdicismo e política numa cultura baseada em leis ou princípios naturais, mudar a história ou mesmo todo o corpo diretivo toda vez que a velocidade das mudanças assim o exigissem, com certeza teríamos uma significativa recompensa com ganhos financeiros e de tempo.

Não podemos falar em gestão estratégica da mudança sem repensar a construção de uma identidade forte e flexível que seja congruente com sua imagem interna e externa, com uma cultura empresarial coerente, com lideranças autênticas, legitimadas, horizontalizadas e menos hierarquizadas, e também mais participativas e com um processo decisório

descentralizado, visto que os objetivos da empresa só são atingidos levando-se em conta os limites impostos pelos grupos de poder dentro e fora da organização. Em outras palavras, a renovação dos negócios implica necessariamente em revitalizar pessoas, mudando sua mentalidade e atitudes. É preciso rever a gestão, cabendo aos executivos a criação de novos espaços e um ambiente organizacional favorável, onde as capacidades possam fluir e germinar em um campo criativo e empolgante. O ambiente interno, definido por restrições, submissão, controles e contratos, deve ser migrado para uma verdadeira fonte de vantagem competitiva que está no comportamento das pessoas, na construção de uma organização na qual cada indivíduo toma a iniciativa, colabora, tem autoconfiança e é mais comprometida consigo, com suas equipes e com sua empresa.

Os processos de mudança costumam ser um momento crítico e doloroso dentro de uma corporação e o despertar das pessoas, aliado à disponibilidade de recursos e administração de seus riscos e problemas, passa a ser a chave para a gestão da mudança.

Toda e qualquer empresa, independente de sua especialidade e tamanho, quer ser lucrativa, construir uma forte imagem e ganhar mercado. Simultaneamente a isso, sabe-se que os funcionários – que são as pessoas que proporcionam esses resultados – precisam ter todo o tipo de suporte para trabalhar de forma cada vez mais envolvida, comprometida e, naturalmente, produtiva. Uma forte tendência do mundo corporativo começa a levar as empresas a tratar seus recursos humanos, verdadeiramente, como seu maior capital, percebendo e cuidando do ser humano profissional por detrás de cada funcionário. O que um número cada vez maior de empresas está descobrindo é que a excelência não pode limitar-se aos números do balanço. Impõe-se estendê-la à qualidade de vida oferecida ao seu público interno. Num mundo onde a concorrência vai se tornando cada vez mais feroz e onde a qualidade dos produtos e serviços prestados por uma empresa é vital para a sua sobrevivência, não é possível pensar em êxito sem contar com pessoas e o talento que elas trazem consigo. Ser excelente é, também, oferecer um lugar onde seja excelente trabalhar. Cuidar da qualidade de vida do universo de funcionários é desenvolver um processo permanente de envolvimento e estímulo a todos os aspectos que possam vir a compor evolutivamente o perfil pessoal e profissional da empresa. A filosofia e a metodologia recomenda a fundamentação de um plano estratégico de endomarketing em quatro focos, compondo um ciclo natural de objetivos com seu público interno:

FELICIDADE ORGANIZACIONAL... que faz brotar FIDELIDADE e LEALDADE... que estabelecem essencialmente uma INCORPORAÇÃO DE ATITUDES... gerando, naturalmente, o fluxo de RESULTADOS.

A transformação deve começar com a consciência da necessidade de mudar, tendo claramente a noção de onde se está e aonde se quer chegar, o reconhecimento fundamental de tal imperativo, do nível de engajamento, do esforço que será exigido e de um propósito transcendental que energizará o processo. Além disto, a organização precisa ser centrada em leis naturais e princípios duradouros. Não se pode transformar um local de trabalho politizado numa cultura de qualidade, a não ser com base em princípios. Centrando-se em princípios, cria-se na organização uma visão comum e reduz-se as forças limitadoras. Quando a organização centra seus esforços somente em lucros, freqüentemente foca em forças motrizes, que se traduzem em melhorias temporárias que criarão tensões, e que por sua vez vão requerer novas forças motrizes. Tal movimento caracteriza o gerenciamento por impulsos, ou também conhecido por gerenciamento de crises.

São inúmeras as fórmulas e propostas apresentadas, todavia deve-se sempre buscar sua adaptação à realidade de cada organização. No caso da Castrol Brasil, optou-se por uma ferramenta que pudesse compor a estrutura estratégica de todo o processo, definindo os valores essenciais de relacionamento. São os princípios do ser humano profissional que irão nortear os aspectos que serão trabalhados e desenvolvidos no perfil do corpo de funcionários da empresa. Isso acontecerá através de ações de comunicação motivacional, eventos, programas, campanhas internas de incentivo, que serão abordadas mais à frente.

São estes os valores essenciais de relacionamento:

INTEGRAÇÃO... Formação de um corpo de funcionários integrados em valores e atitudes.

CRIATIVIDADE... Potencialização da criatividade latente em todos os níveis de funcionários, direcionando-a aos focos prioritários da empresa.

PRÓ-ATIVIDADE... Estímulo ao traço de iniciativa e realização.

FLEXIBILIDADE... Construção da Flexibilidade como traço do perfil e conduta pessoal-profissional.

EQUILÍBRIO... Construção do Equilíbrio como traço do perfil e conduta pessoal-profissional

CAPACIDADE... Desenvolvimento técnico e comportamental de cada funcionário e grupo de funcionários, focado na evolução da sua capacidade real em potencial.

VITALIDADE... Estímulos diretos à qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho e na sua extensão para as famílias.

AMIZADE... Construção de um ambiente interno de respeito, compaixão e solidariedade.

RESPONSABILIDADE... Desenvolvimento da atitude socialmente responsável da empresa e de seus funcionários, estrategicamente adequada aos objetivos corporativos.

EFICÁCIA... Capacitação, técnica e de atitude, para a realização plena de metas com excelência.

PRODUTIVIDADE... Desenvolvimento de uma estrutura de premiações baseada no envolvimento, incorporação e participação em todos os valores descritos.

O primeiro passo foi entrar num processo de missões conjuntas, levando a todos os funcionários um alinhamento da missão pessoal de cada um com a missão da organização. É um processo de dar a mesma direção, daí a busca, de forma consciente, de um maior envolvimento e participação de todos. As pessoas têm de decidir por si só que impacto as transformações exercerão sobre elas e sua esfera de influência. Quando todo o pessoal da empresa compartilhar a mesma missão, haverá um reforço natural para ajudar a perpetuar as transformações, e para tal lidar com as emoções é importante, pois as maiores dificuldades encontradas durante o processo de mudança são as que surgem dentro da cabeça das pessoas, daí o “lado terapeuta” assumir papel fundamental. Compartilhar e construir visões é o próximo passo, que permeará e aguçará as crenças do que é possível fazer e de onde é possível chegar. A materialização destas crenças é a etapa seguinte, quando tornam-se tangíveis os objetivos de curto, médio e longo prazos. É o momento em que os funcionários assumem a responsabilidade pessoal pela busca dos resultados, tornando-se fundamental a responsabilidade do corpo gerencial na criação de um ambiente favorável para o exercício das competências e da participação. Isto cria um sentimento de permanência e segurança, evitando-se a instabilidade que gera dificuldades no processo de adaptação; facilita a sinergia entre os interessados no processo, garantindo a mobilização e a adesão de todos; e, também, oferece às pessoas uma experiência de aprendizado profundo sobre ouvir com empatia, que precederá as necessárias mudanças de mentalidade. Toda esta busca deve ser pautada em limites que são estabelecidos pelos valores da empresa, pois darão o ritmo e nortearão as atitudes frente às transformações exigidas, abrindo um consistente espaço para uma ativa comunicação, não apenas para que se saiba o que acontece, mas também para a maior participação nas decisões.

É um árduo e trabalhoso caminho a ser percorrido, devendo-se buscar ferramentas que possibilitem a facilitação e a fertilização deste momento. Frequentemente é necessário haver um enterro simbólico do antigo e um batismo do novo corpo, com novos nome, posição, lugar, linguagem e espírito. Simbolicamente não é apenas a rejeição do que é velho, mas o fato de que se está construindo com base no velho e avançando em direção ao

novo. É um momento de transição em que se enterram as práticas antigas e toda a carga de culpa associada a elas. Como a lagosta, nós também precisamos nos libertar de uma estrutura protetora a cada passagem de uma etapa do crescimento para outra. Isso nos deixa expostos e vulneráveis, mais também nos devolve a condição de embrião, que possibilita o crescimento e nos capacita a nos esticar de maneiras antes desconhecidas. Mesclar a este processo um alto grau de criatividade e aventura é necessário, pois grandes transformações requerem um espírito inovador, já que pisamos em território desconhecido. É preciso se ter em mente que o objetivo é encontrar uma solução melhor do que qualquer uma das contribuições individuais, mantendo o espírito aberto e imune ao pensamento à base de dicotomias, buscando sempre uma terceira alternativa.

8. SER – A FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Missão que ultrapassa o sucesso empresarial e que contribui para o bem comum. Visão clara e verdadeira determinação para realizá-la. Valores que caracterizam uma empresa ética, com responsabilidade social e passos firmes na construção de seu sucesso financeiro, baseada no talento e valorização de seus funcionários. Uma empresa com um moderno programa de gestão estratégica, que estimula a participação de todos para superar metas e criar novas oportunidades de crescer. Esta foi a proposta apresentada na grande convenção 2001 da Castrol Brasil, ocorrida em março, no Rio de Janeiro, com a participação de todos os funcionários e terceirizados, onde foi lançado oficialmente o programa de gestão estratégica SER. Através de recursos instrucionais, técnicas de apresentação e material de apoio, inicialmente foram estabelecidas a proposta de revisão e, para muitos, de conhecimento da missão organizacional, e a reflexão das missões pessoais. O documento interno, distribuído com o título “O lugar ideal para se estar” (2001), afirma:

“As necessidades energéticas do mundo aumentam de forma contínua. A energia e os produtos usados com segurança e de forma eficaz são essenciais para o crescimento e prosperidade dos seres humanos. A melhoria da qualidade de vida depende disso. A missão de nossa organização consiste em ter um papel de liderança na satisfação dessas necessidades, no que se refere a produtos derivados de petróleo, fontes alternativas de energia e produtos petroquímicos – sem causar danos ao meio ambiente. Queremos ser uma empresa bem-sucedida do ponto de vista competitivo, sendo também uma força para o bem comum de nossos clientes, consumidores e sociedade em geral.”

Obtido o realinhamento das missões, era o momento de se estabelecerem os sonhos, e a visão da Castrol foi assim definida, segundo o mesmo documento:

“Aspiramos a ser a companhia líder em *value share*⁷ nos segmentos estratégicos de mercado, com resultados financeiros compatíveis com os mais altos padrões internacionais da bp. Aspira-se ainda a ser a empresa *top of mind*⁸ dos consumidores e o parceiro preferido dos clientes. Ajudaremos sempre a melhorar a performance de nossos clientes, fornecendo serviços inovadores e diferenciados, vibrando com seu sucesso. Com responsabilidade social e influenciando positivamente a sociedade em que vivemos. Vamos nos tornar uma das melhores companhias para se trabalhar no Brasil, baseados em nossos valores: Ética, Funcionários, Relacionamentos, Finanças e Saúde, Segurança e Meio Ambiente.”

Foi importante trabalhar cada um dos valores acima citados, pois sinalizam os limites nos quais a empresa norteia suas ações rumo a um desenvolvimento sustentável. Segundo o livreto, “os valores são aqueles que nos ajudarão a criar a personalidade corporativa que nos alimentará e nos ajudará a sermos reconhecidos.

- **Ética:** Todas as atividades e negócios da Castrol serão conduzidos com integridade, respeitando-se as diferenças culturais, a dignidade e os direitos individuais em todos os países em que a empresa opera. Serão integralmente apoiados os princípios estabelecidos na Declaração Universal de Direitos Humanos pela Organização das Nações Unidas, reconhecendo o papel e a responsabilidade dos governos para aplicá-los. Serão seguidas as leis e só será prometido o que é possível realizar, com o cumprimento dos compromissos e o uso dos bens da empresa somente em benefício dos negócios e da sociedade.
- **Funcionários:** Serão respeitados o direito e a dignidade de todos os funcionários, independente de suas origens, crenças ou estilos de vida, com o aproveitamento das distintas habilidades e perspectivas e a propiciação de oportunidades novas e criativas para o desenvolvimento dos negócios. O clima organizacional deverá ser estimulante, para que cada um se sinta responsável pelos resultados e pela construção da imagem da empresa, com um relacionamento franco e construtivo, que favoreça o melhor desempenho, atraindo e retendo os melhores profissionais na organização.

⁷ Participação em faturamento no total de faturamento do mercado.

⁸ Terminologia usada em marketing que caracteriza a primeira marca na lembrança do consumidor.

- Relacionamentos: Acredita-se que relações duradouras, baseadas em confiança e benefícios mútuos, são vitais para a empresa. Todas as atividades serão realizadas de modo a garantir benefícios a todos aqueles que se relacionam com a Castrol, com o cumprimento das obrigações e o respeito à dignidade humana e aos direitos individuais, dentro do verdadeiro conceito ganha-ganha.
- Finanças e Controles: a Castrol se compromete a maximizar a rentabilidade a longo prazo dos acionistas, mantendo padrões de excelência no planejamento e controle. A compreensão sobre risco e gestão financeira será conduzida de acordo com os mais elevados padrões profissionais.
- Saúde, Segurança e Meio Ambiente: Todos que trabalham para a Castrol, funcionários ou não, têm responsabilidades em relação a saúde, segurança e meio ambiente, garantindo o êxito das atividades. A meta é simples: Nenhum acidente, nenhum dano a pessoas, nenhum dano ao meio ambiente. Em todas as operações será assegurada a manutenção deste compromisso, garantindo-se produtos seguros e de alta qualidade para os clientes.”

Era necessário, portanto, apresentar a ferramenta que possibilitaria conduzir a Castrol Brasil na mudança e contribuir para a gestão deste processo, proporcionando uma ambientação favorável a motivação, sinergia, mobilização e catalisação. A simbologia deveria ser pertinente, pois, além de ilustrar sensorialmente o processo, batizaria um recomeço, um reinício, que claramente definiria o atual estágio, que etapas serão cumpridas e para onde a organização se dirigirá. Todos desempenhamos múltiplos papéis em nossas vidas, profissional e pessoal, às vezes como seres diferentes buscando metas distintas. Seria muito mais eficiente se fosse possível conhecer melhor os seres que existem em nós, fortalecendo a busca em relação aos grandes objetivos que se descortinam em nossas vidas. Assim foi apresentado a ferramenta estratégica de gestão empresarial SER – Sinergia Essencial de Revitalização, figura 23 a seguir, com foco na evolução do relacionamento da Castrol Brasil com seu público interno e os estímulos necessários para a construção do clima de envolvimento, fidelidade e produtividade do corpo de funcionários frente ao novo cenário.



Figura 23: Logomarca definida que trabalha a idéia da totalidade do indivíduo, com as cores padrão da Castrol e a força motriz do processo centrada na emoção.

O SER trabalha principalmente a emoção, pois acredita-se que é através dela que o racional adulto consolidará o processo de educação integral de forma mais acentuada e rápida. Proporciona a sensibilização, que aliada a sinceridade, humildade e vontade poderá garantir o alcance de transformações consistentes e duradouras. É ousado, pois trabalha o estado de espírito, através de áreas tão sensíveis do ser humano como o sentimento, a solidariedade e a transparência, buscando abrir mão da individualidade – caracterizada por diferenças e vaidades – em favor da realização e da construção de um propósito transcendental, um sonho em comum. Será um grande guarda-chuva sob o qual se desenvolverão ações e programas à medida que avançar, fazendo surgir oportunidades que sinalizem participação, ação e valorização. O alimento principal são as idéias e a crença, que regadas com resultados gerarão a confiança necessária para continuar. Antes de ser apresentada a todos os funcionários durante a Convenção 2001, esta ferramenta foi oficialmente lançada quando da formação do comitê executivo, logo após o processo de aquisição por parte da bp, e nasceu da identificação da necessidade de fazer frente às mudanças que eram latentes. Houve a contribuição da empresa de consultoria do Rio de Janeiro, LIFE Incorporation, especializada em clima e cultura organizacional, porém desenhada na sua totalidade pelo comitê frente à realidade da Castrol. Tal fato em muito contribuiu para a implantação do processo, pois já era naturalmente estimulada pelo corpo diretivo da companhia. As grandes transformações requerem um espírito de aventura, já

que se pisa em território desconhecido. É necessário começar tendo-se claramente a meta final, sendo todas as atividades construídas gradativamente, de acordo com as propostas surgidas como resultado da sinergia esperada. Porém, as etapas devem estar definidas na construção desta meta maior. Por isto, não se trata de um programa tutelar com prazos e ações pontuais. Todos os valores essenciais de relacionamento foram definidos em papéis que irão conduzir todos os funcionários da empresa para o foco estratégico básico de felicidade organizacional, fidelidade, lealdade, incorporação de novas atitudes e resultados. De que consiste o Ser Castrol na sua integridade? Do que se imagina necessitar o ser humano para se sentir completo e feliz. De transparência, honestidade, sinceridade, de eficiência nas suas ações, do sentimento de responsabilidade, de saúde e bem-estar, de ser valorizado, respeitado, aceito e integrado. Com esta idéia é que apresentamos os diversos papéis a ser desempenhados, de acordo com a Figura 24.



Figura 24: Os seres do SER.

Embora a inter-relação entre os seres seja orgânica e vital para o processo, como será demonstrado mais à frente, abordaremos a seguir cada um destes papéis, conceituando-os e relacionando todas as atividades já implementadas pela Castrol Brasil, seus resultados e as oportunidades identificadas e a serem desenvolvidas dentro do contexto de cada um.



8.1. SER EFICAZ

Segundo a revista SER, publicação interna da Castrol Brasil, o Ser Eficaz foi conceituado como aquele papel que deve ser desempenhado pelos profissionais comprometidos com o seu resultado individual e com o resultado da empresa. O Ser Eficaz é consciente dos seus objetivos, dos objetivos de seu departamento, dos objetivos da companhia, e é determinado a realizá-los. É altamente produtivo, evitando o retrabalho, sem inércia; busca a motivação e contagiar os demais, sempre com uma atitude positiva. É ousado, criativo, vibrando com o sucesso da organização e de seus clientes; almeja um futuro promissor e está empenhado em construí-lo. Em outras palavras, todo o processo está focado na formação do indivíduo, visando mudanças de postura e atitudes, sendo que o comprometimento com os resultados em nenhum momento deve ser esquecido, pois ao serem alcançados constituirão o aval para as demais realizações.

Inicialmente foi trabalhada a discussão dos resultados alcançados pela empresa nos últimos oito anos (exatamente o tempo em que esta diretoria geral está na Castrol), de sua performance e de como os objetivos dos próximos dez anos estavam sendo desenvolvidos, com foco nos objetivos de 2001, em lucro, volume, participação de mercado e despesas. Em um segundo momento, com o corpo gerencial da empresa, foram trabalhados os objetivos departamentais para o ano de 2001 e facilitada a interatividade de cada gerente com seus funcionários, na busca da determinação e do esclarecimento dos compromissos individuais, na construção do resultado maior. Como facilitador no processo de comunicação, foram desenvolvidos quadros informativos, afixados em todos os departamentos da empresa, com os resultados mensais, o acumulado trimestral e o anual, frente aos objetivos traçados, visando que cada funcionário possa ter um acompanhamento constante dos resultados parciais. A cada final de mês, os resultados são divulgados aos gerentes, que são orientados a preencher o quadro junto com todos os funcionários de seu departamento em suas reuniões mensais. Além do bom nível de informações mantido junto aos empregados, foi obtida a possibilidade de ao menos uma vez por mês ser criada a oportunidade de um maior relacionamento de gerentes e subordinados, visando fazer frente às maiores deficiências apresentadas na pesquisa com o corpo gerencial da organização. Outra experiência gratificante e com resultados positivos foi a criação do conceito de força-

tarefa na empresa, que teve dois grandes objetivos: primeiramente, a integração dos gerentes que, por consequência, possibilitariam uma maior aproximação departamental e, num segundo momento, o foco gerencial que foi dado a questões que eram prioritárias para a companhia. Foram estabelecidas inicialmente cinco áreas que mereceram foco, pois apresentavam riscos e volumes consideráveis de investimentos que poderiam impactar os resultados da companhia. Foram elas: devoluções de vendas e níveis de estoque; cobranças em atraso; contratos de comodato; coleta de óleo usado e o lançamento do *call center*, da internet e da informatização da força de vendas. Foi surpreendente a evolução desta iniciativa em seis meses de trabalho, desde a visível melhoria na integração interdepartamental até os resultados tangíveis para a companhia. As devoluções de vendas mensais, que eram de 8,7% sobre o total das vendas, caiu para níveis de 2,8%, com ações pontuais sobre a qualidade das vendas até o gerenciamento mais eficaz dos estoques nas transportadoras que prestam serviços de entrega para a Castrol. Os ganhos em estoque totalizaram aproximadamente R\$ 1.350.000,00, com ações focadas em planejamento e controle da produção (PCP), bem como em suprimentos e planejamento de vendas. No item cobranças em atraso, foi dado foco em grandes contas, como Carrefour, Ford e outras, que totalizaram a recuperação de R\$ 880.000,00. A equipe de coleta de óleo usado, além de renegociar os contratos existentes e identificar outras empresas certificadas pela Agência Nacional do Petróleo – ANP, obteve resultados significativos, em que o valor pago foi reduzido na ordem de 34,4%, partindo de R\$ 0,195 por litro para R\$ 0,127 por litro. Hoje a coleta de óleo usado da Castrol gira em torno de 1.400.000 litros, ou seja, 30% do valor total das vendas mensais, conforme previsto em lei. A equipe de contratos de comodato pôde trabalhar produtivamente, organizando e priorizando ações frente aos contratos existentes e que envolvem investimentos em torno de R\$ 6.820.000,00. E, finalmente, foi lançado oficialmente em setembro o *call center*, em outubro a página da Castrol na Internet (www.castrol.com.br) e em dezembro obtido o percentual de 100% da força de vendas, 77 vendedores em todo o Brasil, utilizando o terminal portátil de vendas (TPV). Este terminal possibilitará um incremento na produtividade do vendedor, além de um ganho na velocidade do ciclo de pedido de vendas, que está diretamente ligado às áreas de liberação de crédito e logística da Castrol.



8.2. SER TRANSPARENTE

O Ser Transparente foi desenvolvido para trabalhar um dos aspectos mais comuns e importantes da dinâmica organizacional, que é o da comunicação nos seus diversos níveis, empresarial, departamental e pessoal. Foi caracterizado como o papel que deve ser desempenhado por todos os funcionários, que aprimorando os meios internos de comunicação, tem como consequência principal a aproximação das pessoas e áreas, motivando a participação de todos. Estimulam sentimentos de ousadia e a inovação, gerando num segundo momento um clima de confiança entre os funcionários, facilitando a abertura às críticas positivas e negativas, bem como estimulando a criatividade. Naturalmente outra consequência foi a transformação das vias informais de comunicação, comuns a todas as organizações, a favor do sucesso da empresa e do próprio sucesso do empregado. O sucesso é resultado da interatividade de responsabilidades organizacionais e pessoais, pois se de um lado a empresa tem que estimular a comunicação, através dos meios e possibilidades existentes, os funcionários, entendendo o valor deste papel, devem desempenhá-lo com frequência e construtivamente, objetivando o bem comum. Dentre as iniciativas organizacionais que ilustram este papel, foi instituído o encontro de negócios, no horário do almoço ou do café da manhã, em que todos os funcionários em pequenos grupos, tinham a oportunidade de interagir com o presidente, visando entender o momento da empresa, sugerindo, apontando ou mesmo criticando fatos que pudessem vir a interferir ou contribuir para o processo. Inicialmente todos foram convocados, e em seguida motivados a tomarem a iniciativa, a partir do momento que identificassem oportunidades de melhorias. Inúmeras ações foram sugeridas e tornaram-se realidade corporativa, como por exemplo: os programas de integração do novo funcionário e o Conheça a sua Empresa, que serão abordados mais à frente; reuniões mensais com a gerência; inauguração da academia de ginástica, avaliação de desempenho, treinamentos, dentre outras. Outra iniciativa foi o lançamento da revista SER, publicação interna com periodicidade trimestral da Castrol Brasil, vide anexo C, transformando-se no veículo oficial de comunicação da empresa, além da carta aberta do presidente, com periodicidade mensal, na qual são apresentados os últimos resultados da companhia, outras notícias e importantes informações.



8.3. SER SAÚDAVEL

Este papel foi fundamentalmente trabalhado sobre duas bases bem definidas. A primeira está diretamente associada a um dos cinco novos valores que a bp admite, que é o conjunto saúde, segurança e as questões pertinentes ao meio ambiente. E a outra, às crenças de que, numa sociedade cada vez mais competitiva, estar com o corpo e a mente em forma e em perfeita harmonia para competir e vencer favorece e se transforma em um diferencial significativo – diferencial que se transforma em performance, graças a um apurado equilíbrio físico, emocional e mental. As responsabilidades individuais são fundamentais para o alcance desta proposta através de um intenso trabalho de conscientização, mas a Castrol Brasil, entendendo que poderia e deveria promover incentivos através de diversas iniciativas, implementou ações com resultados muito interessantes. Dentre eles, destacamos a inauguração da academia de ginástica nas dependências da empresa, proporcionando aos funcionários facilidades para a prática desportiva, sob orientação médica e de profissionais capacitados; a ampliação e a compra de novos equipamentos para o setor médico, que atende tanto a fábrica como também o escritório da matriz; desenvolvimento de campanhas de saúde bucal, prevenção do câncer, da AIDS e de ingestão de água, além de um programa de ergonomia que ora está em andamento. Porém, era necessário estimular ainda mais a participação dos funcionários, entendendo as principais necessidades e o foco que deveria ser dado a alguns pontos de maior preocupação. Foi lançado o *Rally da Saúde*, no qual, através da participação voluntária, os interessados se inscreveram em equipes de três pessoas e foram avaliados em momentos diferentes ao longo de uma ano, em três indicadores: índice de massa corpórea (IMC), colesterol e capacidade aeróbica. Ao final das medições foram premiadas em dinheiro as três equipes que apresentaram as melhores performances percentuais obtidas nas medições. Todo o *Rally* foi acompanhado de material divulgacional, devidamente logomarcado, como se observa na Figura 25:



Figura 25: Logomarca do *Rally da Saúde* Castrol, aplicado em todas as peças promocionais.



8.4. SER RESPONSÁVEL

É o despertar de uma atitude que tem por objetivo a melhoria das condições de trabalho, pela comunidade onde se está inserido e pela proteção ao meio ambiente. É o papel cidadão que os funcionários incorporam e que contribui para a sedimentação da responsabilidade social da organização. Não se imagina viver um momento de mudanças, de transição, que não seja para o avanço da organização, nem crescer que não seja pelos caminhos da sustentabilidade. Dentro deste conceito, não se pode trabalhar por decretos e normatizações, mas com um envolvimento voluntário e consciente dos funcionários. Visando dar suporte às iniciativas assistenciais, foi desenvolvida uma parceria com a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a Associação dos Moradores do Complexo do Alemão, comunidade com aproximadamente trezentas mil pessoas que circunvizinham a área da fábrica e matriz da Castrol Brasil, para a construção e manutenção de uma creche e de uma escola profissionalizante. O objetivo principal foi focar todas as iniciativas em dois momentos importantes de vida, que são o da formação da personalidade da criança e de quando o jovem precisa se preparar para o mercado de trabalho, fazendo frente aos sensíveis momentos da possível influência de desvios comportamentais. Foi necessária a sustentação das oportunidades através de uma campanha, com o nome *Círculo do Bem* (vide Figura 26), que abrigaria sobre o mesmo guarda-chuva todas as iniciativas e também, dentro do escopo do projeto, teve como proposta trabalhar o aspecto consciencial e emotivo dos funcionários, buscando através da sensibilização o esperado voluntariado. Diversas outras iniciativas foram realizadas, dentro da ótica do meio ambiente, dentre elas: inauguração da estação de tratamento de efluentes; programa de gerenciamento do lixo industrial; análise e recuperação do solo local; troca do telhado da fábrica em amianto, por material corretamente adequado com ganhos inclusive em controle térmico local; controle de ruídos; programa de economia de energia elétrica e escritório verde.



Figura 26: Logomarca da campanha *Círculo do Bem*.



8.5. SER VALORIZADO

Quando este papel foi desenvolvido teve como objetivo trabalhar duas situações bem características: uma, a ausência de iniciativas da área de recursos humanos durante alguns anos, como já abordado anteriormente, e outra que considerava que um dos fundamentais papéis que desempenhamos como profissionais é a necessidade de sermos reconhecidos, recompensados, valorizados e desafiados, com o vislumbre de oportunidades de desenvolvimento profissional e também pessoal. Ter remuneração compatível com as atribuições e um claro conhecimento de oportunidades de crescimento ajuda a criar um ambiente de trabalho que estimule a criatividade e a participação, por consequência traduzindo-se em resultados e crescimento. Várias ferramentas de gestão de recursos humanos foram recuperadas e redesenhadas à luz dos novos direcionamentos da bp, dentre elas o plano de administração de cargos e salários, a política de avaliação de desempenho, o plano de carreiras e o gerenciamento do clima organizacional. Porém, algumas ações específicas merecem destaque, como por exemplo diversos programas de treinamento que, além de qualificarem a força de trabalho, estiveram diretamente de acordo com os valores de saúde, segurança e meio ambiente, dentre eles: segurança para condutores de empilhadeiras, brigadas de incêndio, fuga e primeiros socorros. Em especial foi lançado um programa de direção segura que, além do foco do público interno da empresa, foi levado a todas as transportadoras que prestam serviço para a Castrol, com contato direto com os respectivos motoristas. A maior proposta foi fazer frente, de uma forma estratégica e didática, aos acidentes de trânsito, hoje uma das três maiores causas de morte no Brasil. O programa teve repercussão e foi trabalhado em toda a América Latina, sendo em 2002 adaptado para a bp em nível mundial. Ainda como projeto, está sendo trabalhado o conceito de universidade corporativa, que através de uma parceria com a Universidade Cândido Mendes tem a proposta de alinhar todos os envolvidos na empresa aos objetivos empresariais de forma mais produtiva, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos. Como um centro de resultados e até de lucros, terá a missão de treinar e garantir o aprendizado contínuo de toda a cadeia de valor, ou seja, funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e comunidade local.



8.6. SER INTEGRADO

Este papel exemplifica apropriadamente além da inter-relação entre os diversos papéis uma evidente mudança comportamental do funcionário: diferente dos anteriores, em que se assume uma atitude proativa, neste os funcionários personalizam os valores obtidos com a incorporação de cada um dos seres anteriores. Sentir-se integrado é uma consequência do estímulo a participar, interagir, contribuir em todos os níveis da organização além do limite das funções administrativas; é sentir-se saudável, valorizado como profissional e como ser humano. Neste papel, o funcionário absorve a consciência de responsabilidade compartilhada, eliminando a inércia e a omissão. Foi identificado que contribuiria para a efetivação do processo o conhecimento da empresa enquanto um organismo integrado pelos diversos departamentos, à luz do plano estratégico organizacional. A necessidade de tal compreensão foi identificada e solicitada nos encontros de negócios, pela ausência de uma visão corporativa que possibilitaria entender a dinâmica e o direcionamento organizacional e poderia ser trabalhada em dois momentos específicos, com os novos funcionários, pois garantiria a não realimentação desta situação, e com os atuais integrantes do quadro funcional. Dois programas foram introduzidos simultaneamente, o programa de integração do novo funcionário e o programa Conheça a sua Empresa. O primeiro, composto de três dias, garantiu aos novos um nível completo de informações, desde o café da manhã com o presidente, no primeiro dia, em que era apresentado o plano estratégico da empresa, até todas as atividades e responsabilidades departamentais apresentadas por seus diretores. Nos demais dias o novo funcionário teve a oportunidade de interagir diretamente com as áreas de produção e de vendas. Já o segundo programa foi desenhado objetivando em dias determinados a mesma apresentação departamental por seus diretores e as visitas à fábrica e ao mercado, este último junto com a equipe de vendas. O resultado foi considerado positivo, em todas as informais avaliações ao final de cada uma das atividades. Está sendo programada para curto prazo a introdução das caixas de sugestão que, devidamente localizadas e incentivadas, possibilitarão a criação de mais um canal para a participação do funcionário.

9. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A essência do processo de mudança vai além da percepção e deve se centrar em sua eficácia. É o fazer, com ações na direção do plano estabelecido, buscando e entregando os resultados objetivados e esperados. Este capítulo vem apresentar o resultado da pesquisa de clima organizacional que foi aplicada exatamente um ano após a anterior e exatamente seis meses após o lançamento do SER, e demonstra o comportamento obtido nas variáveis já estudadas na análise anterior. De acordo com a política da empresa, esta pesquisa é anualmente aplicada a todos os funcionários da organização em todo o mundo, sendo também contratados os serviços da consultoria da empresa Sirota Consulting, sediada em Nova York e especializada em análise de clima organizacional. A pesquisa é disponibilizada eletronicamente via intranet e também de forma escrita para os locais que tenham dificuldades de acessar a rede mundial. No Brasil, a aplicação foi coordenada pelo departamento de recursos humanos da Castrol, através da técnica de censo, e foi obtida cobertura de 96,25% do total de funcionários, melhor do que a obtida na pesquisa anterior (93,33%). São muitas questões exatamente iguais, com três a mais do que a do ano anterior, totalizando 66 perguntas. Foram mantidos os assuntos e o nível de abrangência comparativa, como poderá ser observado na tabulação total, anexo D. Contudo, para efeito e foco de nossa análise, será apresentado o atual resultado do Brasil (BR 2001) *versus* o resultado anterior (BR 2000) e o resultado da bp 2001 (bp), em algumas variáveis selecionadas que evidenciam os pontos sensíveis do projeto SER. Vale ressaltar que, exatamente como na anterior, por se tratar de uma pesquisa de amplitude internacional, a orientação na leitura é de que, onde se lê bp, deve ser entendido Castrol Brasil. O Brasil atingiu um percentual de favorabilidade de 69%, superior à média da bp mundial que foi de 63%, como pode ser observado na Figura 27. Pode-se observar também uma melhoria da média bp, que cresce quatro pontos percentuais. Constata-se que o resultado do Brasil foi aquém da média dos dez melhores resultados (78%, quatro pontos percentuais acima do ano anterior). Todavia, o destaque é para os quinze pontos percentuais acima, obtidos pelo Brasil, evidenciando diversas melhorias conquistadas neste índice, que é calculado sobre as respostas de dez questões que possuem um alto grau de correlação com a satisfação geral dos funcionários.

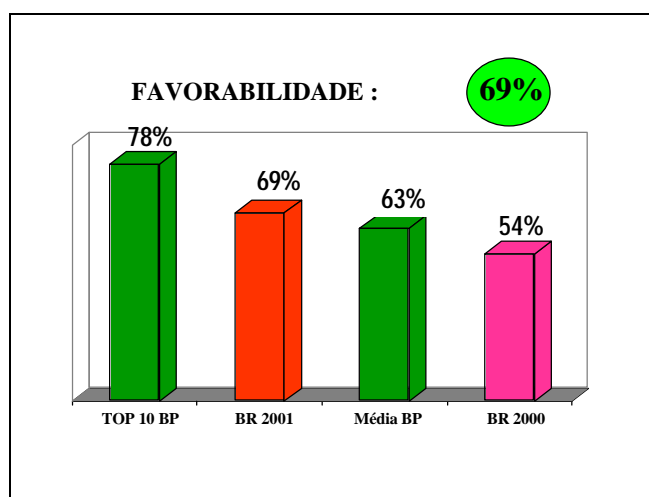


Figura 27: Escore geral de favorabilidade.

Nas Figuras 28, 29 e 30, dentro do contexto sentimentos, destaca-se o orgulho de se trabalhar na Castrol Brasil, o nível de satisfação geral com a empresa e a análise do ambiente da empresa, se é estimulante ou não.

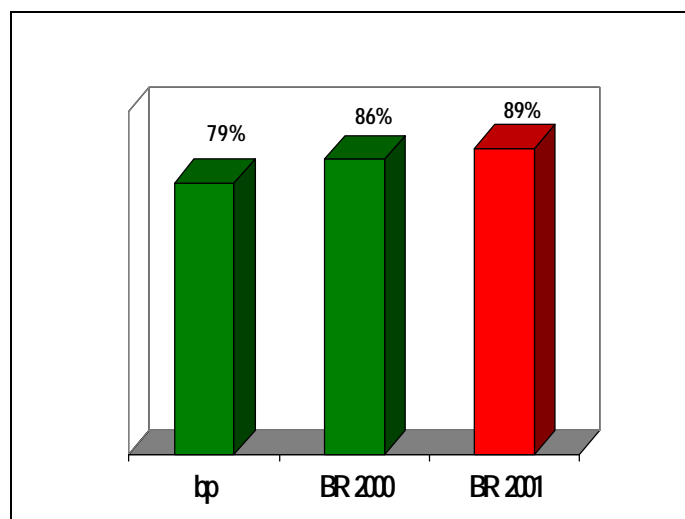


Figura 28: Orgulho de se trabalhar na Castrol Brasil.

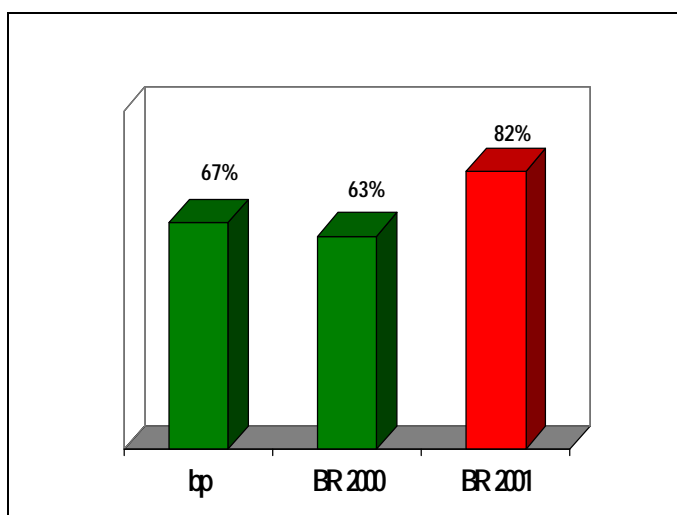


Figura 29: Nível de satisfação com a Castrol Brasil.

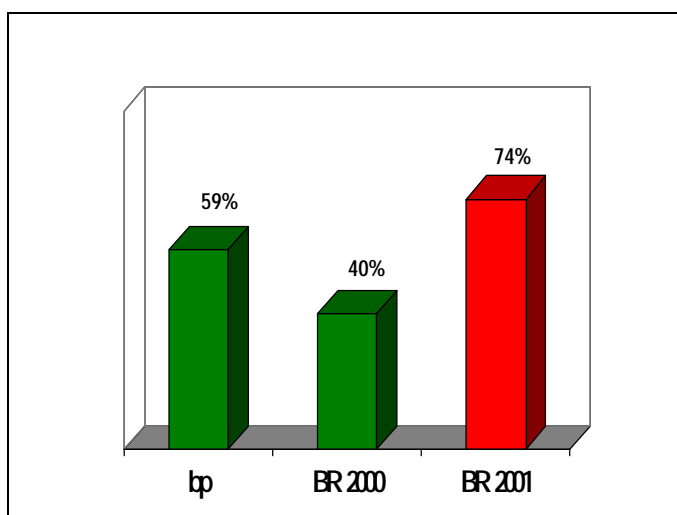


Figura 30: O ambiente da Castrol Brasil é estimulante?

No contexto credibilidade, destaca-se, conforme evidenciado nas Figuras 31 e 32, o entendimento dos objetivos e da direção da Castrol Brasil, e a favorabilidade quanto à performance da responsabilidade social corporativa, respectivamente:

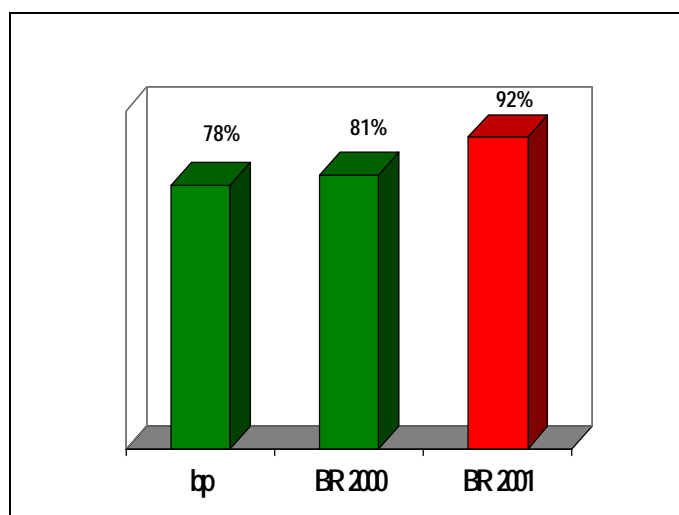


Figura 31: Entendimento da direção e dos objetivos da empresa.

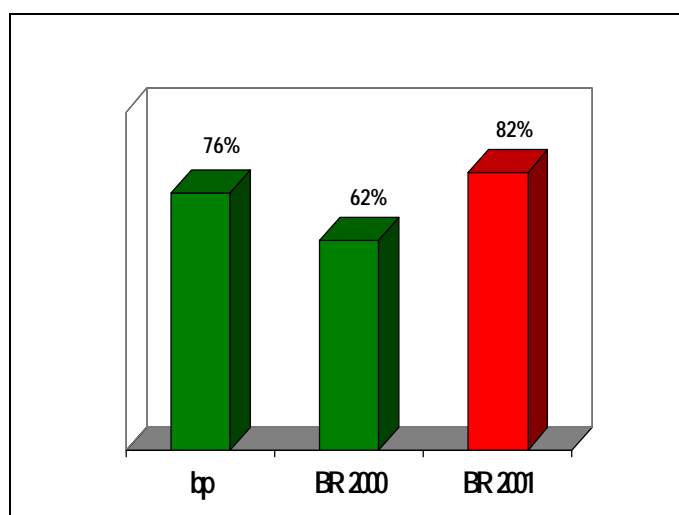


Figura 32: Favorabilidade quanto à performance social corporativa.

Na variável trabalho em equipe, quando se analisa a cooperação interdepartamental, observamos uma melhoria, como pode ser identificado na Figura 33 a seguir, resultado de iniciativas que foram trabalhadas objetivando minimizar tais conflitos, dentre eles destacando-se o trabalho de força-tarefa. Tem-se a consciência de que são pequenas as melhorias, pois já sinalizam uma tendência.

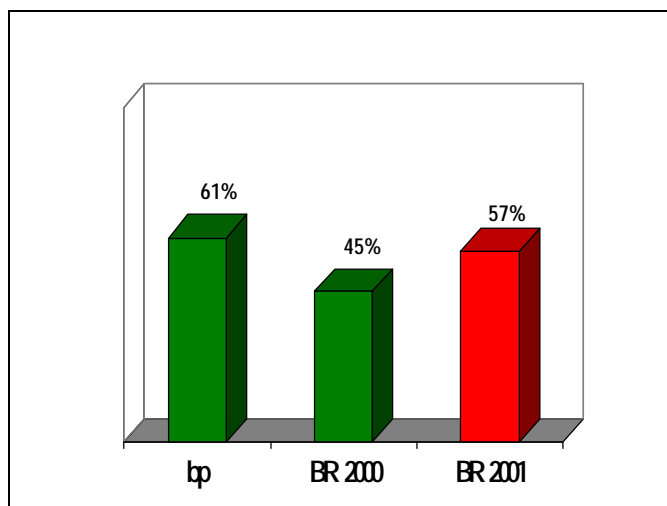


Figura 33: Cooperação interdepartamental.

No aspecto gerencial, houve melhorias significativas, como pode ser observado nas Figuras 34 e 35, onde destacam-se a confiança na liderança da empresa e a consistência entre o que a gerência diz e faz, respectivamente.

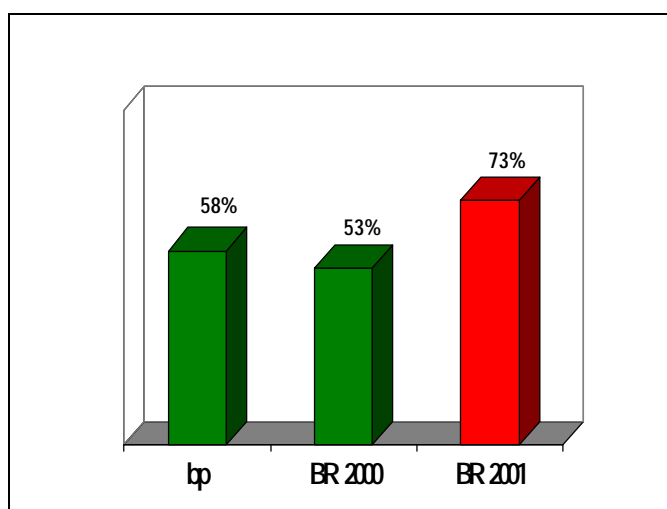


Figura 34: Confiança na liderança da Castrol Brasil.

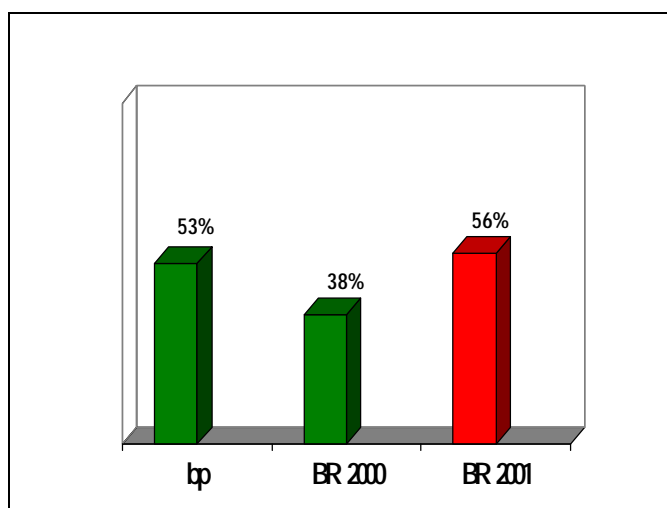


Figura 35: Consistência entre o que a gerência diz e faz.

Vale ressaltar também o resgate no nível de confiança da pesquisa, no qual se admite que os resultados serão usados construtivamente.

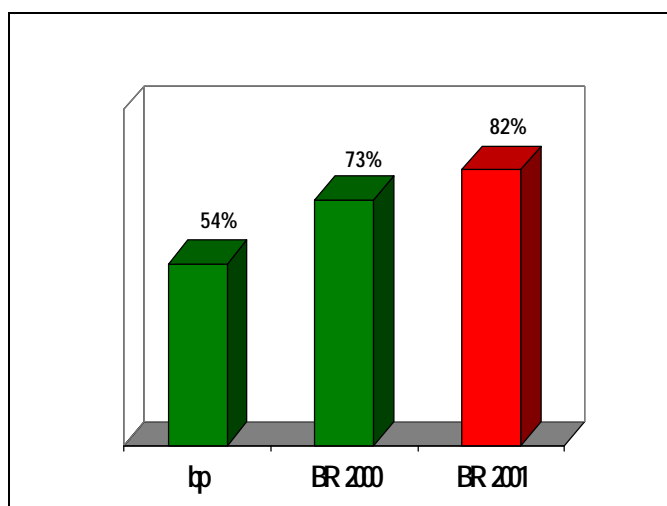


Figura 36: Acreditam que os resultados desta pesquisa serão usados construtivamente?

10. CONCLUSÃO

Como já dissemos, prever o futuro é mera utopia. Atravessamos um momento de uma nova onda de mudanças no mundo e sabemos que questionamentos do tipo “para onde estamos indo” são uma constante em nosso dia-a-dia. Não existem respostas mágicas, e nossas perguntas se tornam cada vez mais complexas e profundas. É natural que o ser humano busque novos modelos, novos paradigmas, o que o possibilitará enxergar um porto mais seguro.

Quando dentro deste cenário deparamo-nos com este processo de fusões e aquisições, é natural que para alguns possa parecer um pesadelo, enquanto para outros verdadeiras oportunidades. Estes diferentes ângulos de visualização variam de acordo com uma série de fatores, que podem contribuir e até dificultar o processo.

Vimos que, tratando o assunto de forma otimista, a aquisição da Castrol pela bp combina recursos, competências e a experiência de duas grandes organizações. Porém, dentro de ótica mais pessimista, fatores históricos, comportamentais e pontuais poderiam ter acarretado reações adversas às esperadas. É certo que a experiência demonstrou que, num processo de aquisição, não é gerada uma nova cultura e sim condiciona-se a cultura da comprada à cultura da compradora. Podemos concluir disso que, em processos de aquisição, não podemos admitir o chamado choque cultural, e sim uma maior resistência às mudanças, gerada pelo desequilíbrio do clima organizacional, por sua vez causado por diversos fatores de ordem estrutural. Portanto, pode-se dizer que o mais importante passa a ser o clima organizacional, que, se não bem trabalhado, como já visto, pode acarretar consequências desastrosas, principalmente no curto prazo. O importante é como esta idéia deve ser educativamente defendida, com que intensidade e abrangência. É fundamental também entender que dependendo da estratégia organizacional da compradora, sua missão, visão, valores, ou seja, a sua identidade, o processo pode tornar-se mais acelerado, consistente e favorável na ótica da comprada. Uma empresa como a bp emite sinais de flexibilidade dentro de uma racionalidade comunicativa, com características que adjetivam sua concentração de riquezas e por conseguinte sua expansibilidade, qualidades como transparência para se entender e conhecer sua estrutura, com autoridade clara e definida, e lideranças mais orgânicas e menos mecânicas, traduzindo-se em altas expectativas de resultados, são responsáveis pela estrutura e fundamentação da nova organização, porém não garantem a energização do processo de forma abrangente, na geração dos resultados e no tempo esperado. Há um cuidado que deve ser levado em consideração, no sentido de

que as políticas globais devem ser cuidadosamente trabalhadas, evitando-se incorrer em padronizações que poderiam impossibilitar, até de acordo com as características locais, a solução de problemas e conseqüências genuinamente localizados. É necessário então desenvolver ferramentas e mecanismos que, utilizados de forma consistente, visem impactar o mínimo possível as pessoas envolvidas, não influenciando na sua produtividade. Tais ferramentas devem ser didaticamente entendidas e construídas com a participação das pessoas, dentro de um processo gradativo de construção e sustentabilidade, adaptadas à realidade, com linguagem acessível e figurativa. As atitudes pessoais devem ser favoráveis, e para tal é fundamental que as pessoas envolvidas tenham em mente que a empresa compradora almeje manter profissionais, indiferente dos níveis, que se adaptem mais rapidamente à nova empresa e possam ser pró-ativos na construção dos resultados esperados. A liderança passa a ter um papel fundamental, que em muitos momentos se confundirá com as equipes que a integram, devendo focar nos objetivos do todo, acima dos pessoais. E, em nível estrutural, deve-se incentivar certos departamentos a reagirem de modo mais inquisitivo do que outros, pois serão os maestros da mudança, dentre eles o de recursos humanos, marketing e, naturalmente, a direção superior. Assim, as novas políticas e a nova filosofia – enfim, a nova cultura – gradativamente são incorporadas, estrategicamente rápida e difundida de forma dinâmica e educativa, acompanhada e avaliada, para a sustentabilidade e entrega dos resultados que se fazem necessários.

A ferramenta estratégica SER foi trabalhada sob esta ótica, com a consciência de que, genuinamente adaptada à Castrol Brasil, assume o principal papel de desenvolver toda e qualquer idéia que leve as pessoas a viverem melhor e, como conseqüência natural, gerando resultados e posicionando a Castrol Brasil, com seus produtos e serviços, como responsável por melhoras em qualidade de vida com atitude institucional responsável. Esta ferramenta deve ser realimentada constantemente, adaptada à medida que as novas exigências surgem, pois é flexível e desafiada permanentemente, principalmente pelo próprio quadro de funcionários. Às vésperas de completar seu primeiro ano de vida, já exhibe um respeitável currículo de realizações e resultados muito significativos, posicionando a empresa em um lugar ideal de se estar, com seus seres que representam as aspirações de todos os funcionários: a responsabilidade que torna o mundo mais justo; a saúde física e mental, pois sem ela não há realização possível; a transparência que elimina as barreiras no relacionamento humano; a eficiência que busca a realização e o resultado; a

integração que leva os grandes times às vitórias e a valorização, que é o necessário reconhecimento na manutenção do processo.

As organizações precisam mudar constantemente para sobreviver e prosperar. No entanto, precisam atravessar estes momentos gerando força e alegria, ao invés de angústias, e a melhor forma é através da perfeita compreensão, engajamento e comprometimento. Como também já foi dito, a melhor forma de prever o amanhã é criando-o, e para tal deveremos entender e admitir as mudanças como elas exigem, com rapidez, entendendo principalmente os novos papéis demandados e que temos que desempenhar, o de protagonistas destas realidades.

11. BIBLIOGRAFIA

- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa*. 2 ed. São Paulo : Pioneira, 1999.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. *Indicadores de clima ético nas empresas*. Revista Administração de Empresas, São Paulo, n. 3, p. 26-35, julho/setembro 2000.
- BUONO, Anthony F. *The human side of merges and acquisitions – managing collisions between people, cultures and organizations*. 1.ed. San Francisco: James L. Bowditch, 1989.
- CALETON, Robert. *Choque de culturas*. Revista HSM Management, São Paulo, 14, p.128-132, maio/junho 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 1 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- COVEY, Stephen R. *Keys to transformation*. Executive Excellence Magazine, Chicago, n.8, p. 18-21, jan./fev. 1996.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. 1 ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- ESTEVES, Sérgio A P. *O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios*. 1.ed. São Paulo : Áxis Mundi, AMCE, 2000.
- GALPIN, Timothy. “Os problemas do eu”. Revista Exame, São Paulo, 679, p.82-83, janeiro 1999.
- GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. *Empresa em movimento*. 1.ed. New York: Negócio, 2001.
- HANDY, Charles. *The hungry spirit*. 1.ed. Nova York: Broadway Books, 1998.
- HERZOG, J. P. People. “The critical factor in managing change”. Journal of Systems Management, Cleveland, v. 42, n. 3, p.6-11, março 1991.
- JOHNSON, Clark H. *Integrating acquired companies – management accounting and reporting issues*. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- LOPES, H. E. G. *Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas*. In: XX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1996 – Angra dos Reis). Anais... Rio de Janeiro : ANPAD, 1996. p.373-392.

- LUCENA, Beatriz. *Marketing Social: quando a filantropia empresarial acha o caminho do lucro*. Jornal O Globo. Rio de Janeiro, 15 outubro 2000, p.30.
- MARTINS, G. Alberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 1. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000.
- NADLER, D. A.; LIMPert, T. M. “Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração”. In: NADLER, D. et al. *Arquitetura organizacional*. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1993, p.51-68.
- PINHEIRO, Gil. “Ou faz ou não vende”. Consumidor Moderno, São Paulo, n. 36, p.29-47, agosto 2000.
- REVISTA CONSUMIDOR MODERNO. São Paulo : Padrão Editoras, julho 2000.
- REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro : FGV, 2000.
- REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo : Editora Saraiva, setembro 1999.
- SMITH, Douglas K. *Fazendo a Mudança acontecer*. 1 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* 1. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo A: Pesquisa de clima organizacional realizada pela Sirota Consulting em Setembro de 2000.

Anexo B: Revista SER

Anexo C: Pesquisa de clima organizacional realizada pela Sirota Consulting em Outubro de 2001.