

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

**UMA AQUISIÇÃO, UMA NOVA CULTURA  
E UM VELHO CLIMA**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA  
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

Marco Antônio Fontoura de Albuquerque

Rio de Janeiro - 2002

**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**

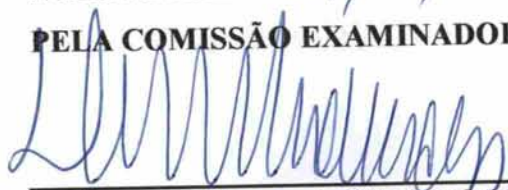
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
APRESENTADA POR**

Marco Antônio Fontoura de Albuquerque

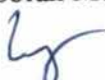
**E**

**APROVADA EM:** 29/03/2002

**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.

## **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 consequências 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 incontroláveis, 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 número 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 amadorismo 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 administracional 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 marcammente 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 níveis<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 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 dos 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*<sup>2</sup> 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:

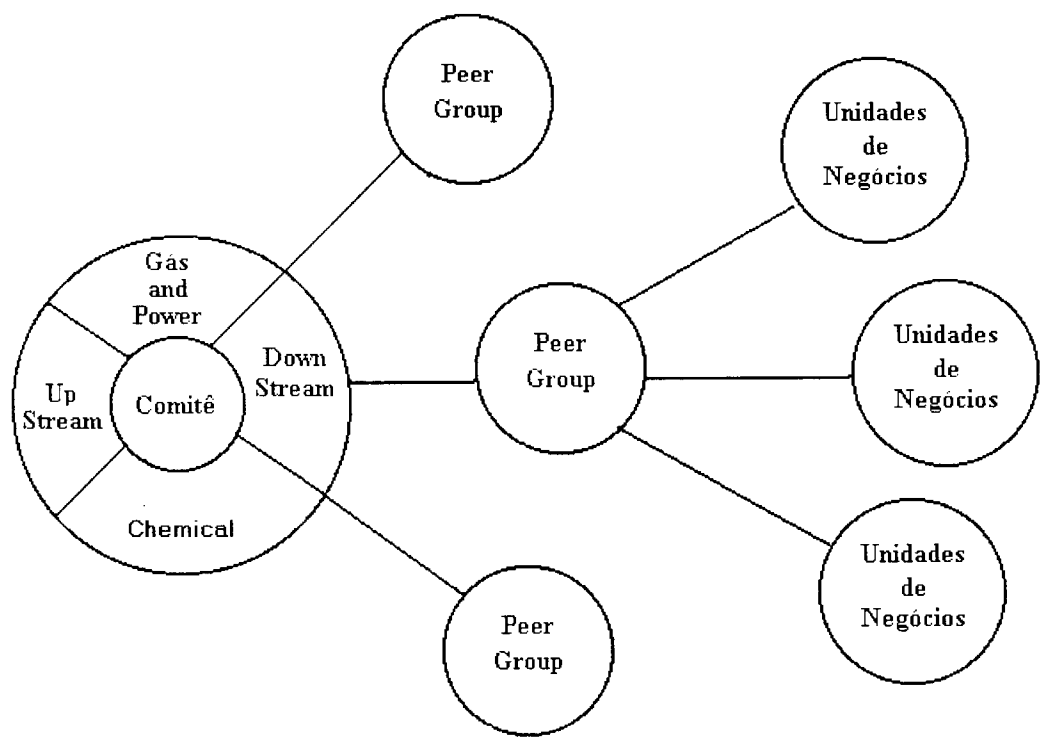


Figura 1: Modelo de administração organizacional da bp.

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

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

organizadas em seis *Peer Groups*<sup>3</sup>. Estes, por sua vez, são voltados para o gerenciamento e o monitoramento destas unidades de negócios com atividades afins. São associados aos *Business Streams*<sup>4</sup>, 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

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

<sup>4</sup> 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 Caletón. “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” (Caletón, 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 Petróleo<sup>5</sup>, 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,

---

<sup>5</sup> 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 Consulting<sup>6</sup> 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.

---

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

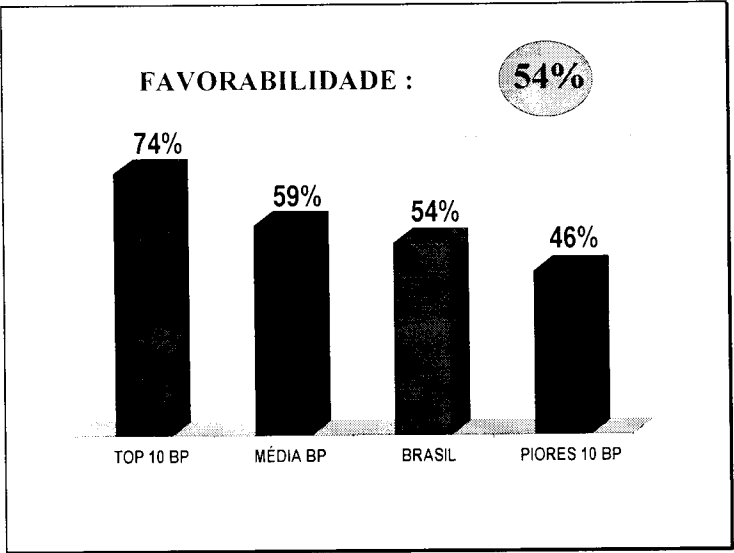


Figura 2: Escore geral de favorabilidade.

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:

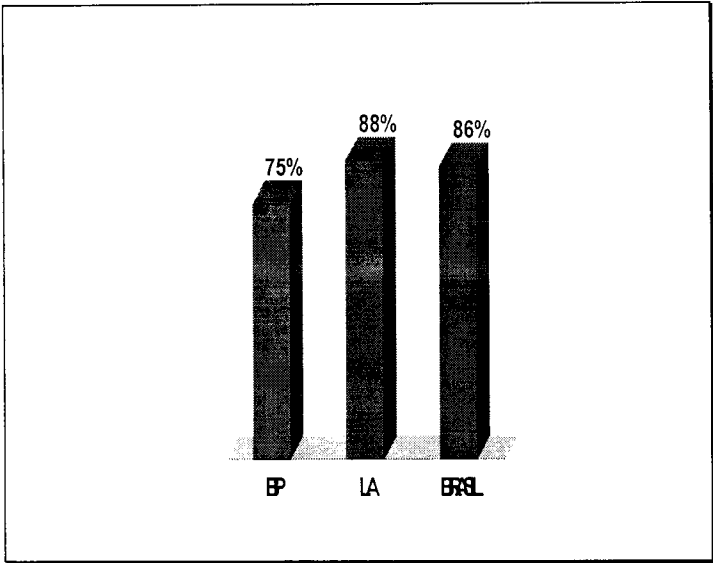


Figura 3: Orgulho de trabalhar na empresa.

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.

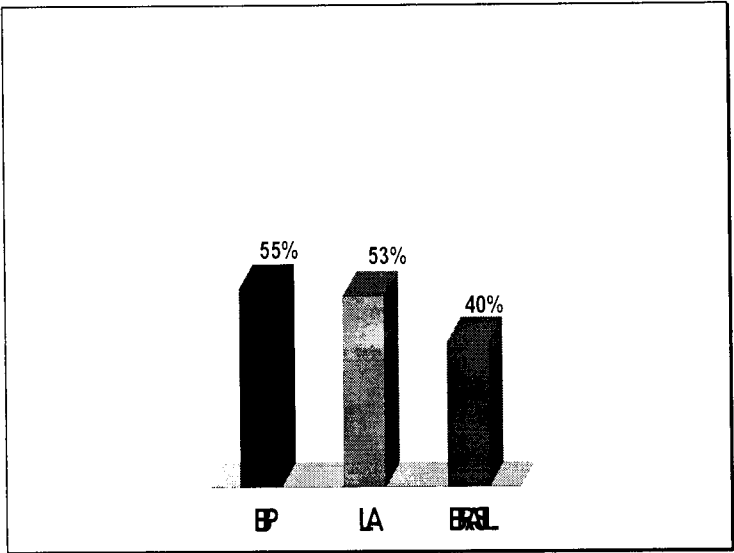


Figura 4: O ambiente é estimulante?

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:

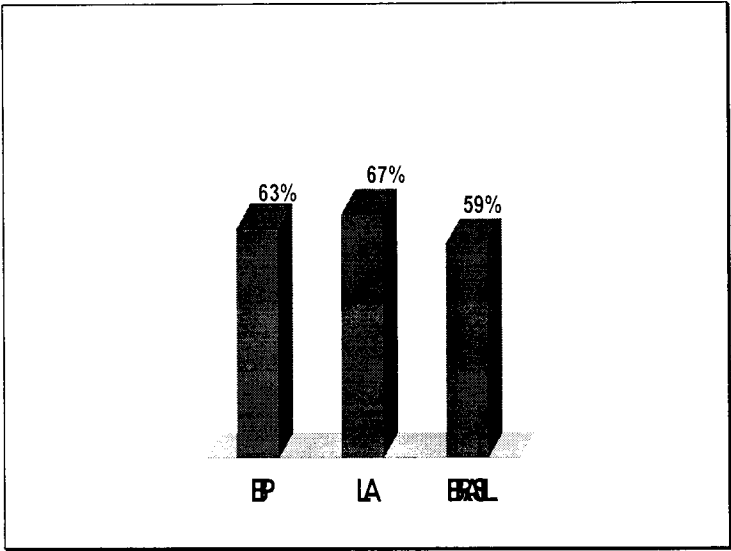


Figura 5: Informações sobre objetivos e resultados da empresa.

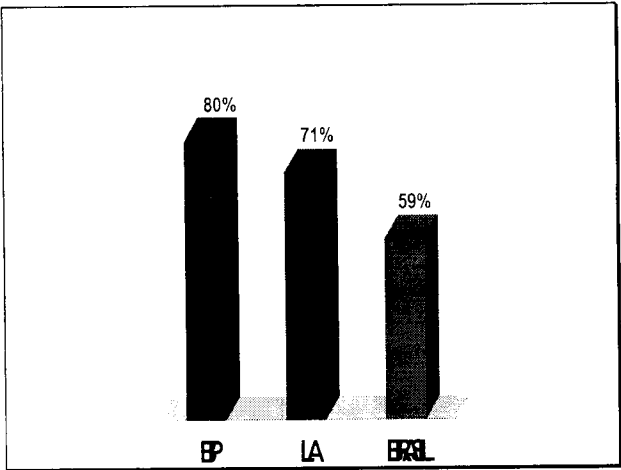


Figura 6: Orientação para resultados.

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.

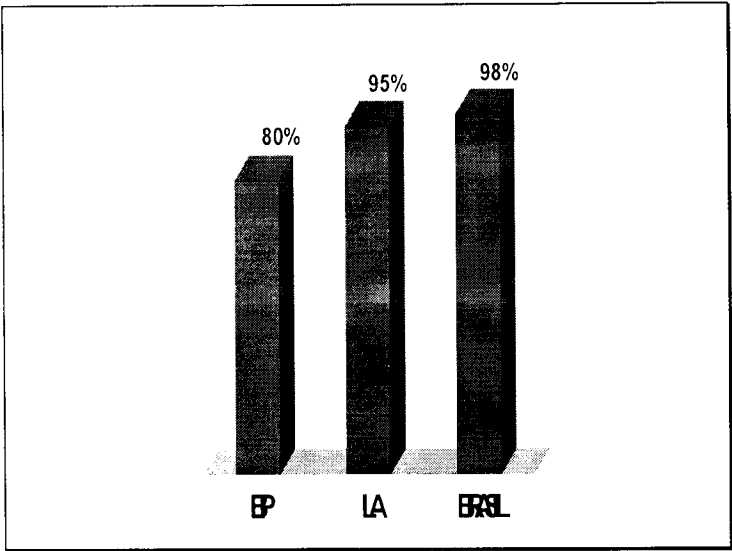


Figura 7: Acreditam poder contribuir para a performance da empresa.

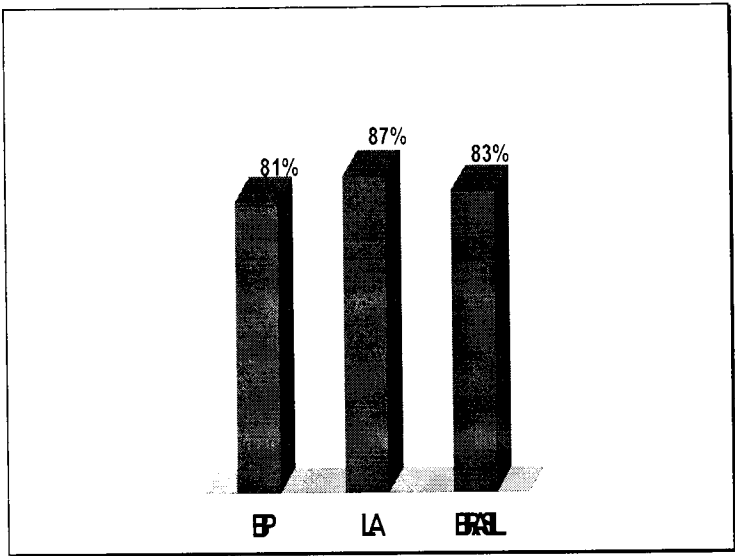


Figura 8: Relação entre o esforço pessoal e os objetivos da empresa.

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.

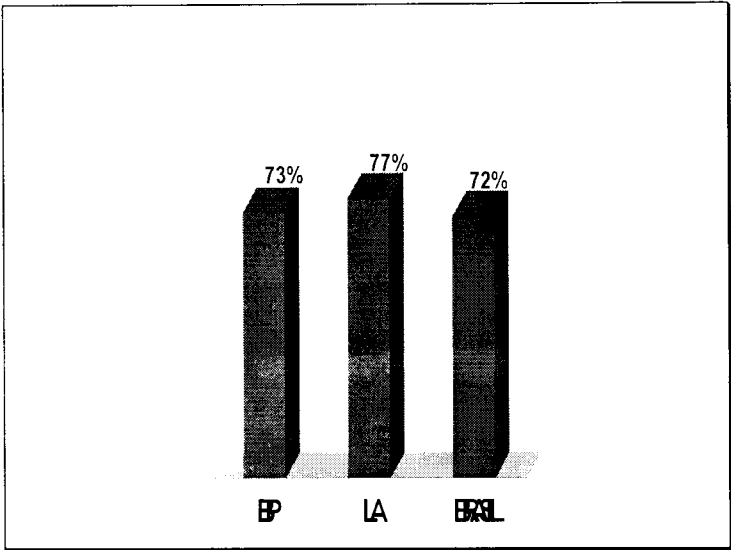


Figura 9: Comprometimento com o trabalho.

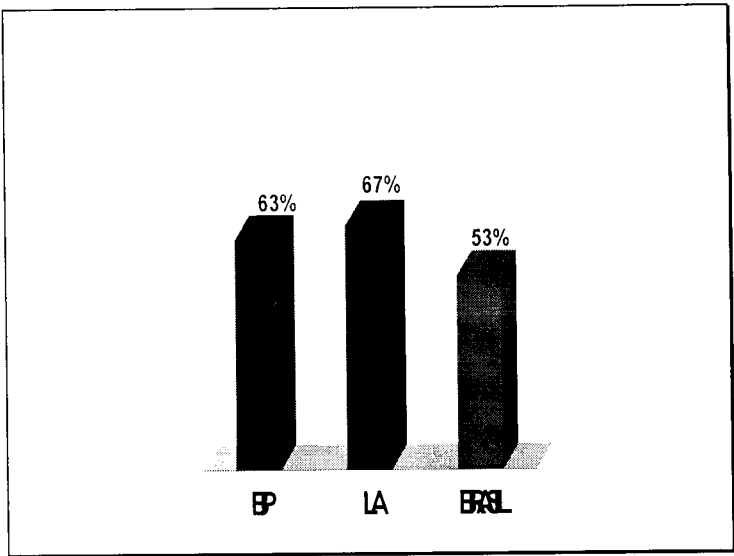


Figura 10: Vale o esforço dado para a empresa?

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.

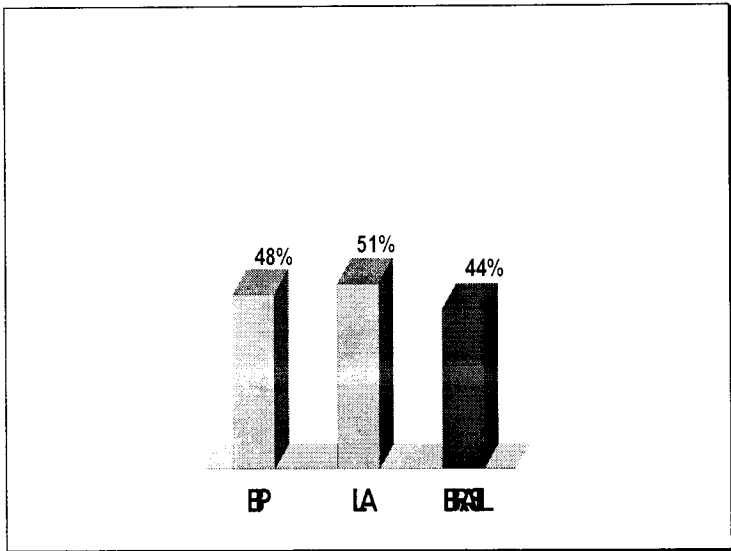


Figura 11: Reconhecimento pelo que faz.

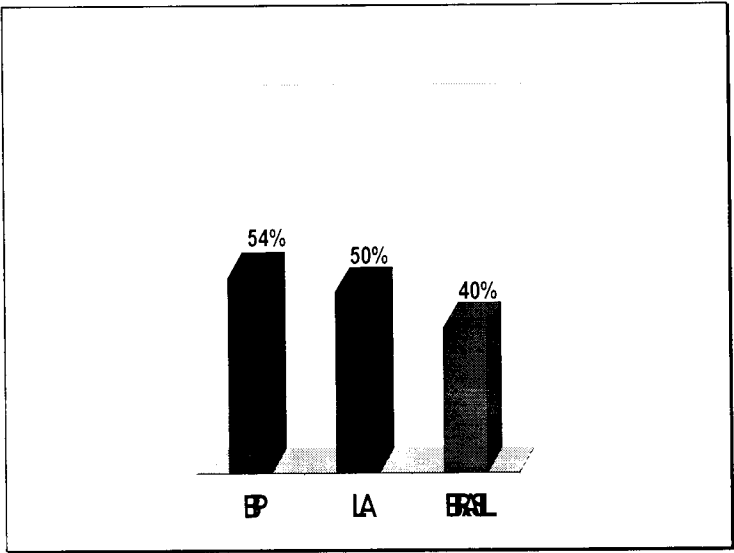


Figura 12: Todos têm oportunidades iguais.

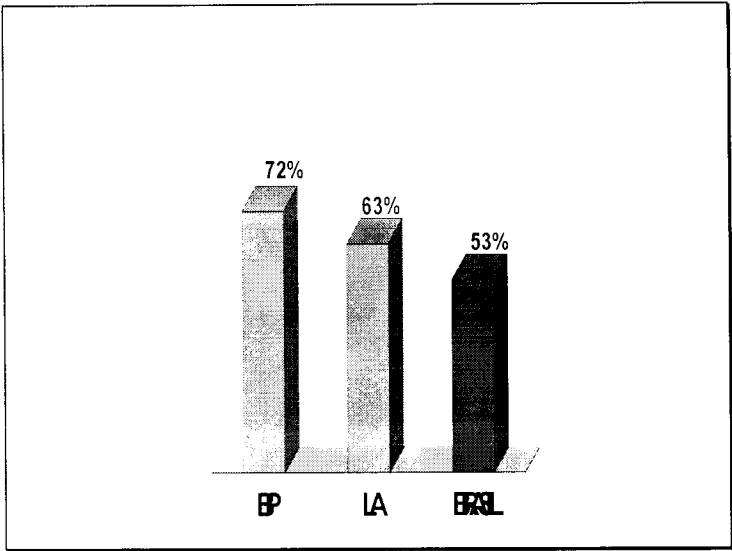


Figura 13: Proteção contra a discriminação.

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.

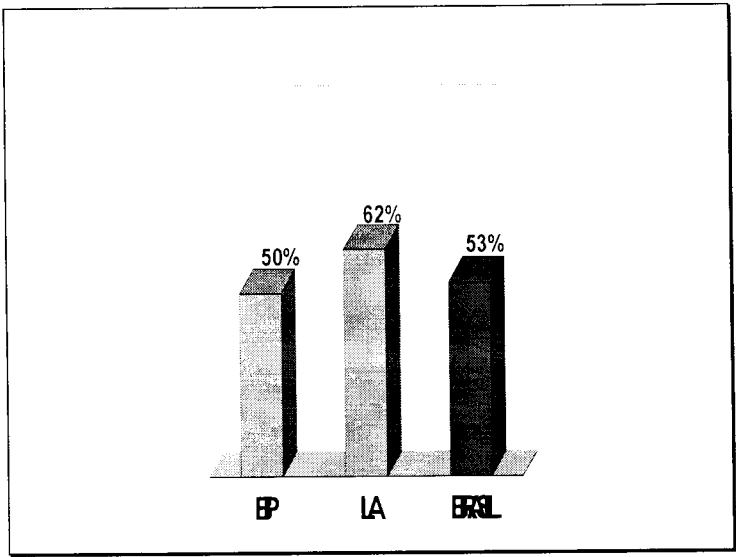


Figura 14: Confiança na liderança da empresa.

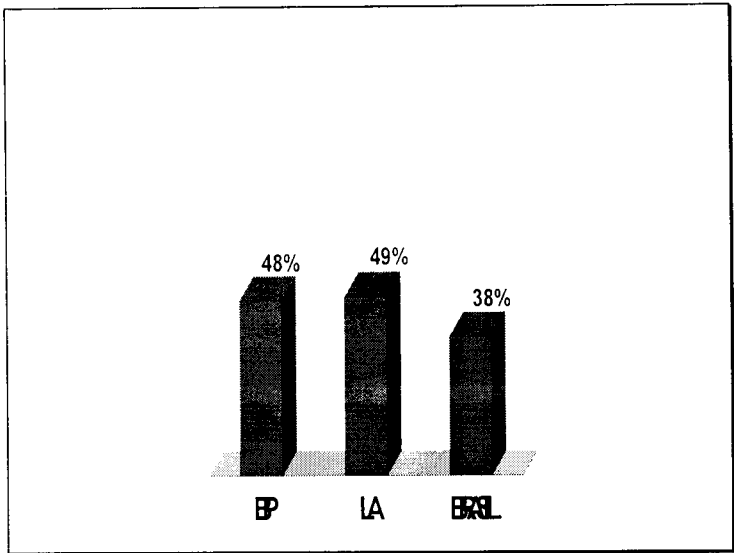


Figura 15: Consistência entre o que a gerência diz e faz.

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.

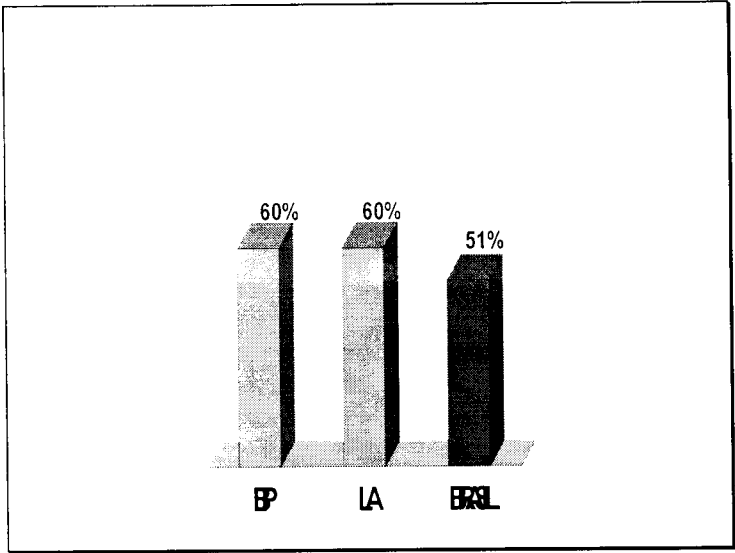


Figura 16: Gerência compartilha ideias.

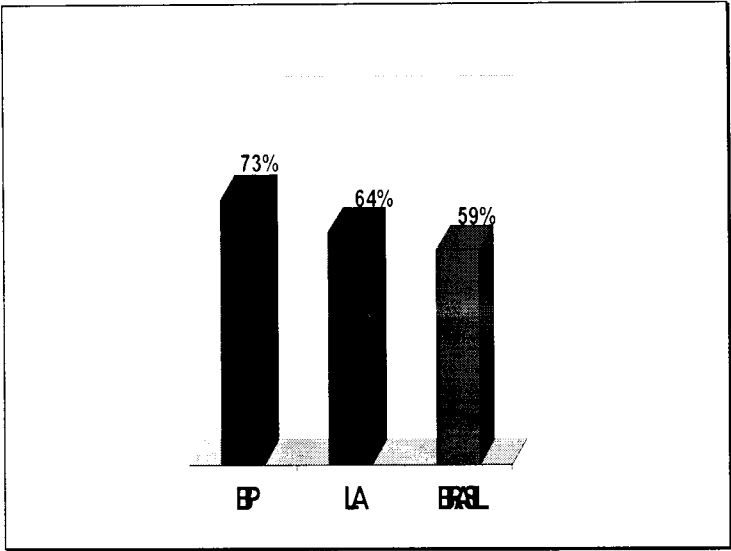


Figura 17: Gerência trata com justiça.

A intangibilidade da empresa é confundida com a relação entre seus gestores e a fragilidade da relação entre superior e subordinado, admitindo conseqüências generalizadas e às vezes até pouco claras. O melhor exemplo de conseqüências 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.

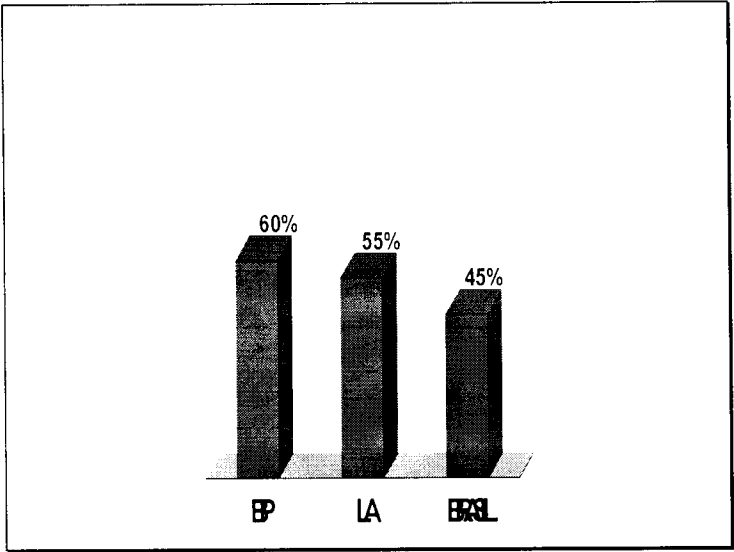


Figura 18: Cooperação interdepartamental.

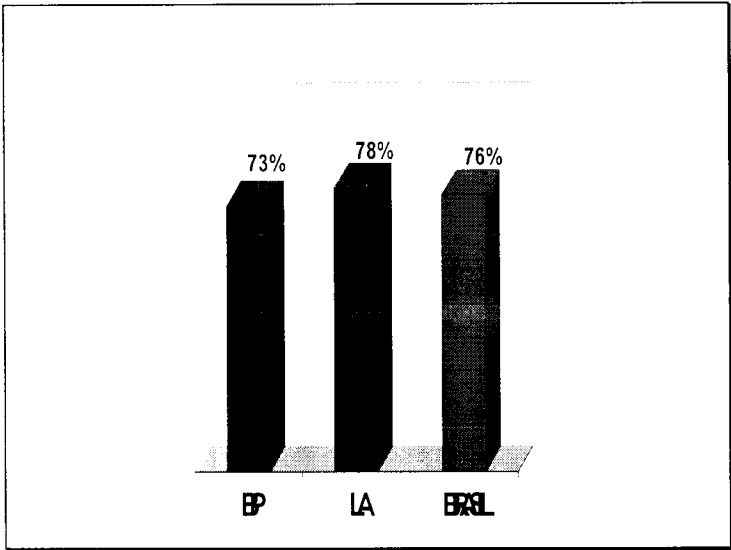


Figura 19: A gerência confia nos subordinados.

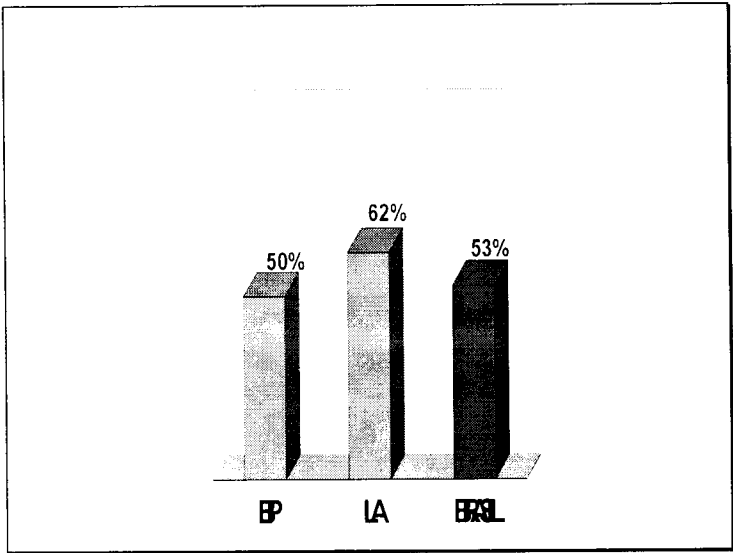


Figura 20: Os subordinados confiam na gerência.

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.

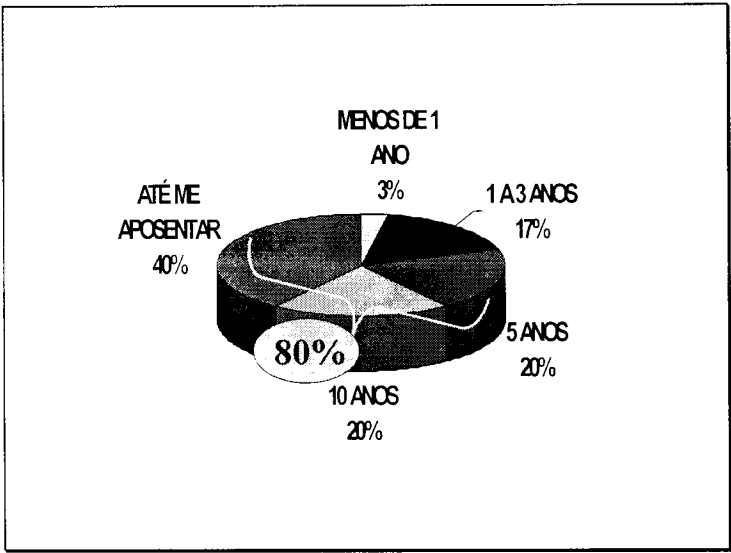


Figura 21: Quanto tempo espera continuar na empresa?

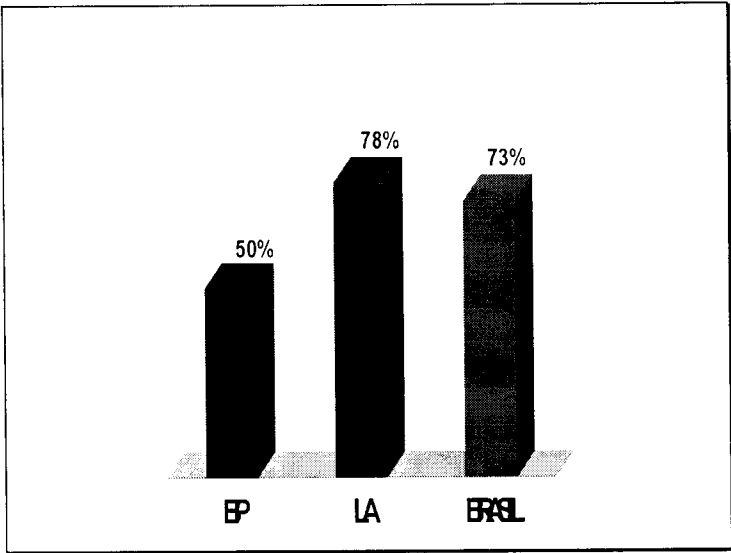


Figura 22: Os resultados desta pesquisa serão usados construtivamente?

**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*<sup>7</sup> 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*<sup>8</sup> 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.

<sup>7</sup> Participação em faturamento no total de faturamento do mercado.

<sup>8</sup> 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](http://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:

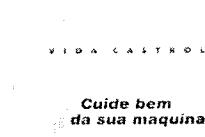


Figura 25: Logomarca do *Rally da Saúde* Castrol, aplicado em todas as peças promocionais.



#### 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.

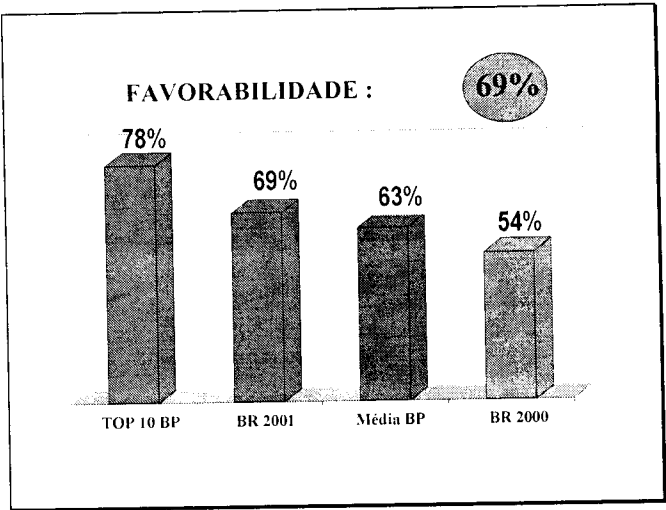


Figura 27: Escore geral de favorabilidade.

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.

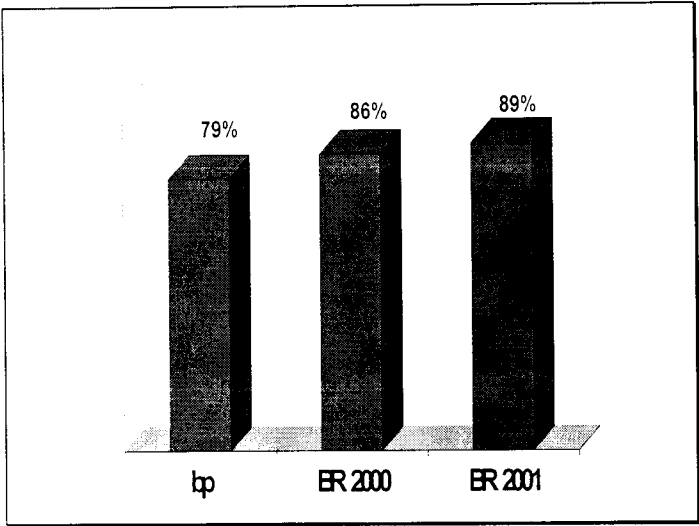


Figura 28: Orgulho de se trabalhar na Castrol Brasil.

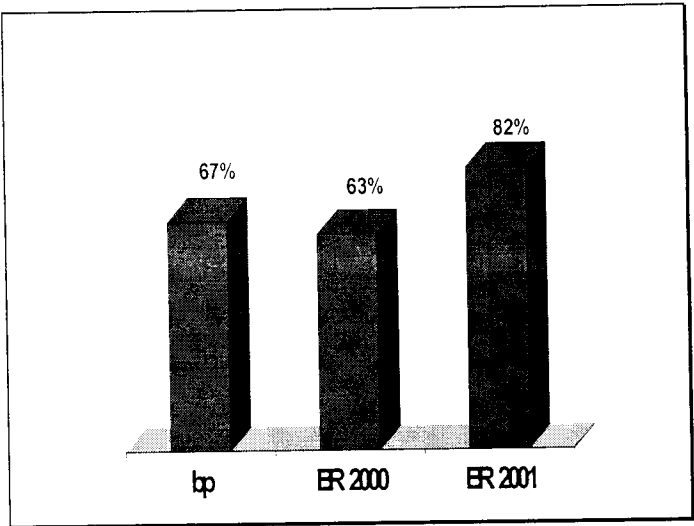


Figura 29: Nível de satisfação com a Castrol Brasil.

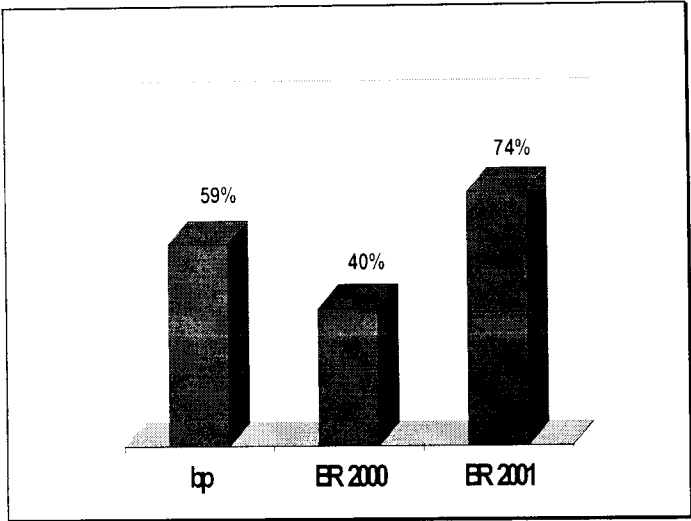


Figura 30: O ambiente da Castrol Brasil é estimulante?

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:

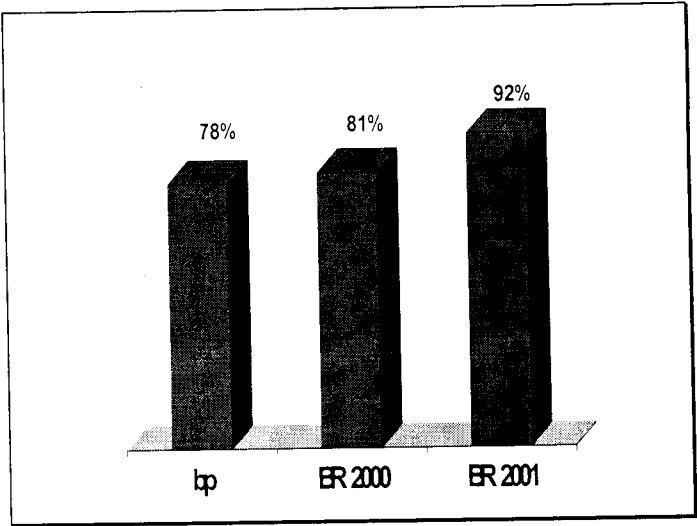


Figura 31: Entendimento da direção e dos objetivos da empresa.

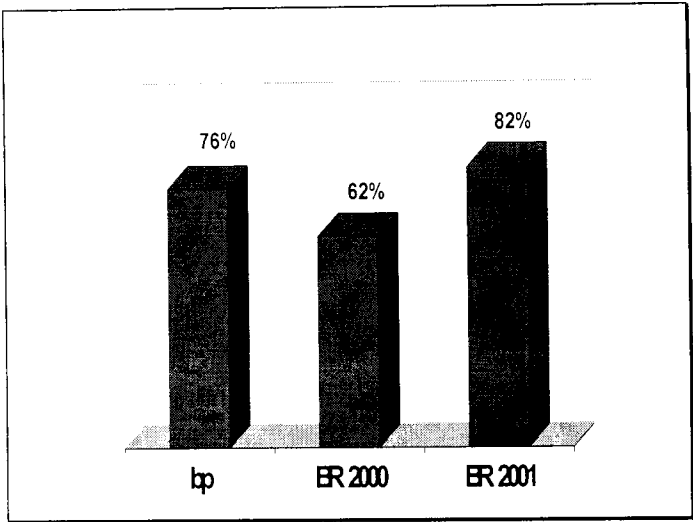


Figura 32: Favorabilidade quanto à performance social corporativa.

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.

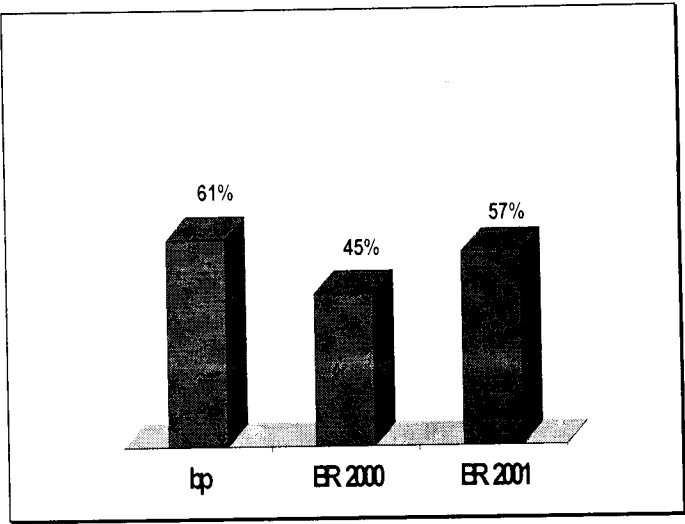


Figura 33: Cooperação interdepartamental.

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.

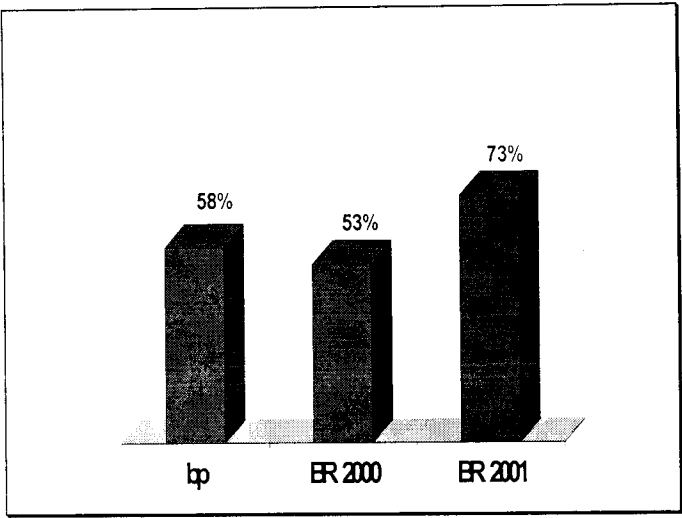


Figura 34: Confiança na liderança da Castrol Brasil.

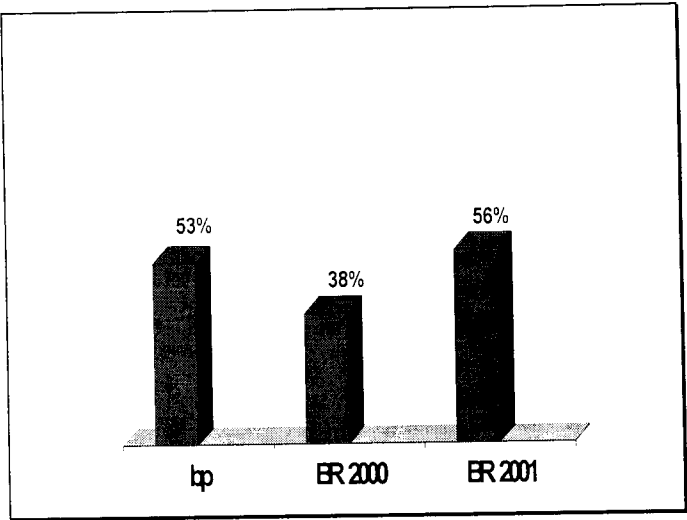


Figura 35: Consistência entre o que a gerência diz e faz.

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

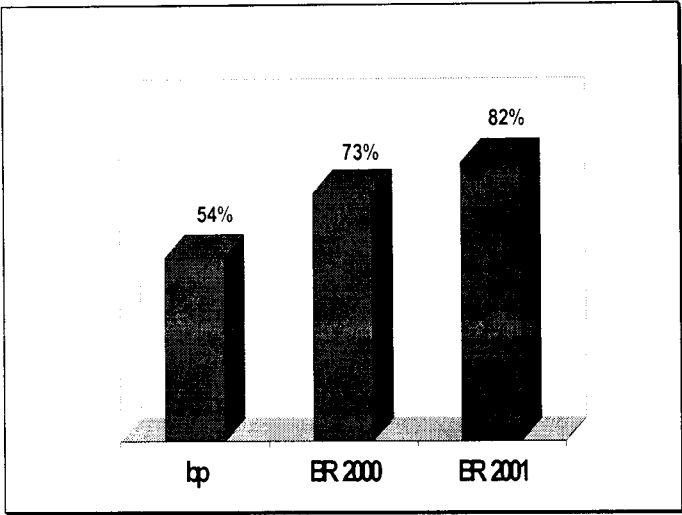


Figura 36: Acreditam que os resultados desta pesquisa serão usados construtivamente?

## 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 conseqüências 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 exibe 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

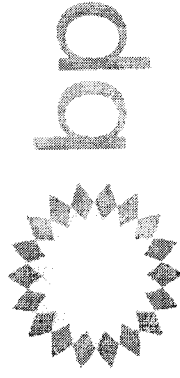
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O método das ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa*. 2 ed. São Paulo : Pioneira, 1999.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. 1. ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho 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. Bowdite, 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.**

# PEOPLE ASSURANCE SURVEY



Brazil-New Markets

SEPTEMBER 2000

***SIROIA***  
Consulting

1. Turnover Prediction and Interpretation of Survey Data .....6

2. Employee Satisfaction Index .....7

\* 3. Item Results .....8

FEELINGS ABOUT BP .....9

Q.58 Considering everything, how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time? .....9

Q.55 How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about? .....9

Q.53 I would recommend BP as a place to work .....9

Q.51 I am proud to say I work for BP .....10

Q.11 BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities .....10

CREATING DISTINCTIVE COMPANY .....10

Q.52 All in all, BP is effectively managed and well-run .....10

Q.3 I understand the overall goals and direction of BP .....11

Q.19 BP has an effective leadership team that instills confidence .....11

Q.22 BP is performance-driven .....11

Q.24 How would you rate BP's financial performance? .....12

Q.25 How would you rate BP's societal performance? .....12

Q.20 BP takes a genuine interest in the communities where it does business .....12

Q.26 How would you rate BP's environmental performance? .....13

Q.28 How would you rate BP's concern for the health and safety of employees? .....13

\* Survey items have been paraphrased.

CREATING DISTINCTIVE COMPANY (CONT.)

Q.27 How would you rate BP's use of technology to achieve distinctive performance? .....13

Q.10 BP takes full advantage of new technologies and ideas .....14

BP BRAND .....14

Q.1 To what extent are you aware of 'What We Stand For' - Our Business Policies? .....14

Q.2 To what extent are you aware of the company's new Brand values? .....14

Q.S1 Have you had a conversation with your line management, or attended a presentation, about the company's new Brand? .....15

Q.S2 Have you seen the new BP Brand advertisements on television or in external newspapers or magazines? .....15

Q.S3 To what extent has the introduction of the company's new Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function? .....15

Q.S4 To what extent are you aware of the Brand booklet (distributed on launch day)? .....16

TEAM LEADERS .....16

Q.42 Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does .....16

Q.40 Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP .....16

Q.45 My line manager/team leader treats me fairly .....17

Q.44 My line manager/team leader makes me feel that I am important to the success of my team .....17

Q.12 My work gives me a sense of personal accomplishment .....17

Q.34 The last performance feedback I received from my line manager/team leader was helpful to me .....18

Q.38 My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance .....18

Q.23 Management where I work searches continually for better ways of doing things .....18

Q.39 Management where I work listens to my ideas for improvement .....19

**TEAM LEADERS (CONT.)**

Q.41 Management where I work takes action on employees' ideas for improvement .....19

Q.37 I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills .....19

Q.33 My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands .....20

Q.46 I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life ..... 20

Q.47 My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life ..... 20

Q.36 The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me ..... 21

Q.59 Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management? .....21

Q.43 My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance ..... 21

**PAY AND RECOGNITION** ..... 22

Q.56 How would you rate the recognition you receive for doing a good job? .....22

Q.54 How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies? ..... 22

Q.49 The amount of time and effort I put in for the company is worth it .....22

Q.35 My pay is linked to my performance ..... 23

**MUTUAL TRUST AND RESPECT** .....23

Q.57 How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity? ..... 23

Q.15 I trust and respect the management of BP ..... 23

Q.17 I feel that the management of BP trusts and respects me .....24

Q.16 I trust and respect my line manager/team leader .....24

Q.18 I feel that my line manager/team leader trusts and respects me .....24

	PAGE #
<b>PERSONAL CONTRIBUTIONS</b>	25
Q.32 I have a clear idea of what is expected of me in my job	25
Q.13 I feel a personal responsibility for the performance of my team	25
Q.5 I feel I make a significant contribution to the success of my team	25
Q.14 I feel a personal responsibility for helping BP achieve and maintain a positive reputation	26
Q.4 I feel I can personally contribute to the performance of BP	26
Q.31 I can see the relationship between what I do and the overall goals and objectives of my BU/function	26
<b>INNOVATION/TEAMWORK</b>	27
Q.9 I am encouraged to be innovative in the way I perform my work	27
Q.29 How would you rate teamwork and cooperation within your team	27
Q.30 How would you rate teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with?	27
Q.21 In my job I have time to be creative and experiment with new ideas	28
<b>DIVERSITY</b>	28
Q.6 BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed	28
Q.50 BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination	28
Q.7 I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.	29
Q.8 In BP, development opportunities are open to all on merit	29
Q.48 Where I work, people accept a variety of ideas, perspectives and working styles	29
<b>TURNOVER</b>	30
Q.1 How long do you expect to continue working for BP?	30

TABLE OF CONTENTS (CONI.)

	PAGE #
4. Favorability Report .....	31
5. Appendix .....	37

# Turnover Prediction

We have found through our research that a fairly good predictor of the next 12 month's turnover is an average of the choices "Less than 1 year" and "1-2 years" to the question, "How long do you expect to continue working for BP?". That Turnover Prediction Score is provided for your unit.

Next 12 month Turnover Prediction is    **5%**    for your unit.

## Interpretation of Survey Data

The minimum number of respondents required to show data is 10.

### # RESPONDENTS

This column gives the number of valid responses to the question. The response alternative, "Don't know" is considered invalid and is subtracted from the total cases before the percentages are calculated. Respondents who did not answer the question are also subtracted out. Percentages are based on only those respondents who expressed an opinion. If the number of valid respondents is very small relative to the total number of respondents, care should be exercised in interpreting the data, as only a small percentage had an opinion about that topic. In the case that fewer than 10 employees responded to a question, the line of data for that question has been dropped from the report.

### %FAVORABLE, %NEUTRAL, %UNFAVORABLE

Combinations of the response categories are made for ease of interpretation. Favorable is the combination of %1 and %2, unfavorable is %4 and %5 combined, neutral is %3. An asterisk (\*) in the unfavorable column indicates that 25% or more employees responded unfavorably.

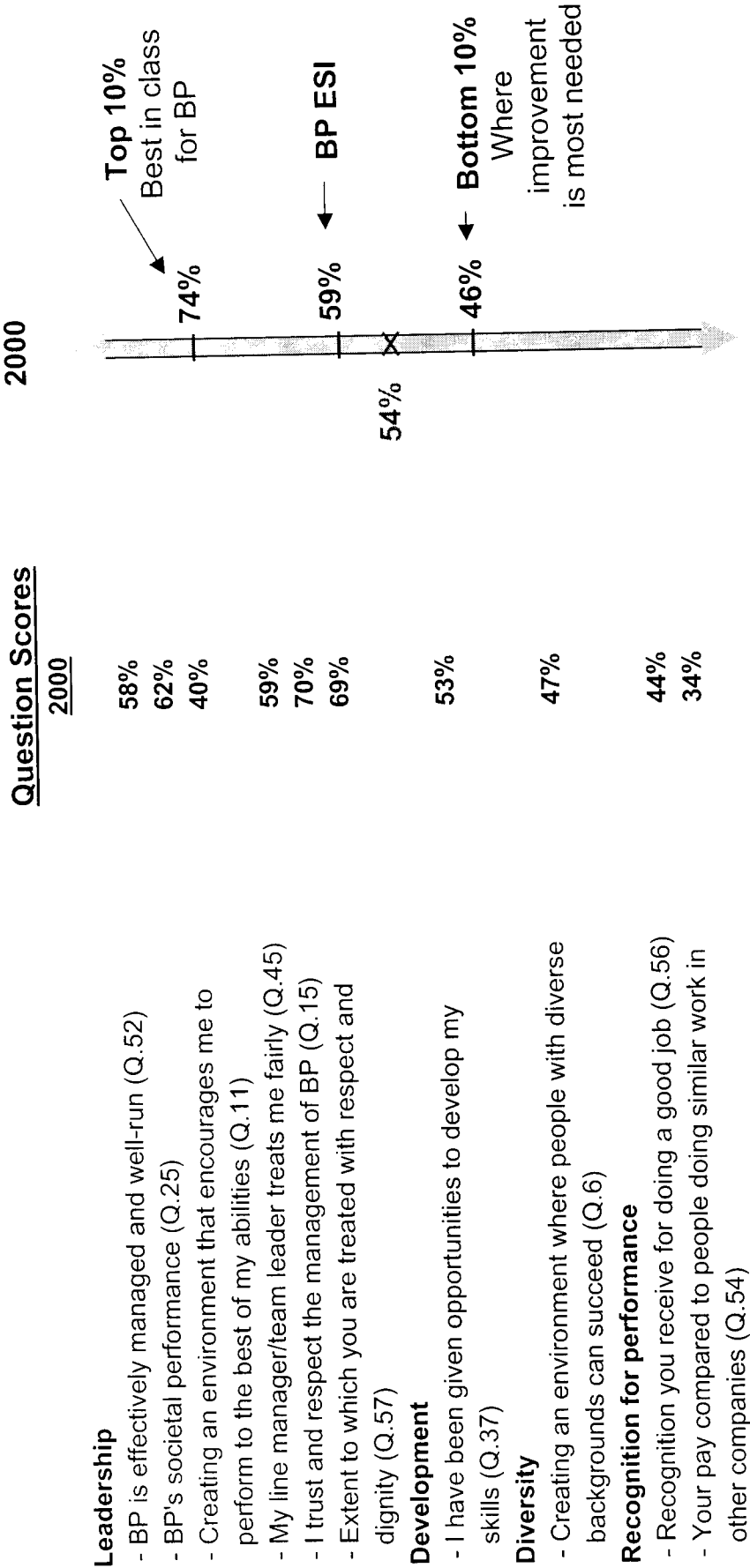
# Employee Satisfaction Index

## ESI Score for: Brazil-New Markets

The index is calculated from responses to the following ten items which correlate most strongly with overall staff satisfaction. Data aggregated from many companies demonstrates that increased staff satisfaction leads to improved business results.

2000

54%



\* The BP Group ESI is calculated using the mean of favorable responses from **all** employees rather than by Business Unit. (The mean for **Business Units** is 61%, compared with 58% in 1999).

ITEM DETAIL

FEELINGS ABOUT BP

Q.58 Considering everything how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	62	28	10	44380	62	28	10
Downstream Total	62	28	10	20571	62	28	10
New Markets Peer Group	61	31	9	1218	61	31	9
New Mkts-Latin America	67	23	10	421	67	23	10
Brazil-New Markets	63	22	15	217	63	22	15

Q.55 How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	68	27	6	42682	68	27	6
Downstream Total	68	26	5	19701	68	26	5
New Markets Peer Group	66	28	6	1192	66	28	6
New Mkts-Latin America	76	20	4	405	76	20	4
Brazil-New Markets	69	24	6	213	69	24	6

Q.53 Agree or Disagree: I would recommend BP as a place to work

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	71	21	8	43951	71	21	8
Downstream Total	71	21	8	20326	71	21	8
New Markets Peer Group	74	19	7	1199	74	19	7
New Mkts-Latin America	82	13	5	406	82	13	5
Brazil-New Markets	77	16	7	216	77	16	7

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.51 Agree or Disagree: I am proud to say I work for BP

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	75	20		44556	75	20	5
Downstream Total	76	19		20750	76	19	5
New Markets Peer Group	83	15		1220	83	15	2
New Mkts-Latin America	88	10		419	88	10	2
Brazil-New Markets	86	11		217	86	11	3

Q.11 Agree or Disagree: BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	55	24		44212	55	24	21
Downstream Total	54	26		20362	54	26	20
New Markets Peer Group	52	27		1212	52	27	21
New Mkts-Latin America	53	23		411	53	23	24
Brazil-New Markets	40	27		215	40	27	* 33

CREATING DISTINCTIVE COMPANY

Q.52 Agree or Disagree: All in all, BP is effectively managed and well-run

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

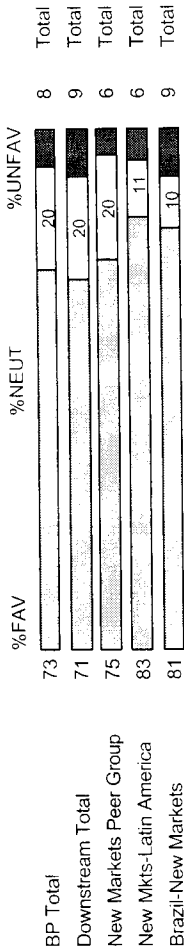
2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	67	22		43062	67	22	11
Downstream Total	66	23		19783	66	23	11
New Markets Peer Group	68	21		1196	68	21	12
New Mkts-Latin America	72	15		400	72	15	14
Brazil-New Markets	58	18		218	58	18	24

CREATING DISTINCTIVE COMPANY (Cont.)

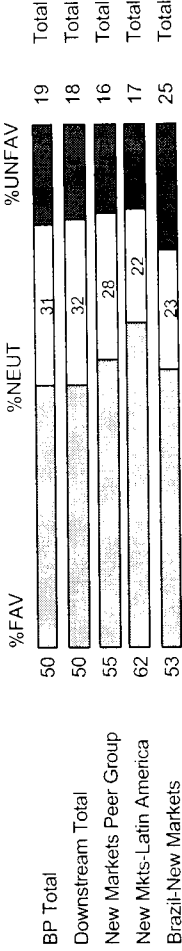
Q.3 Agree or Disagree: I understand the overall goals and direction of BP  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
43990	73	20	8	
20485	71	20	9	
1180	75	20	6	
398	83	11	6	
206	81	10	9	



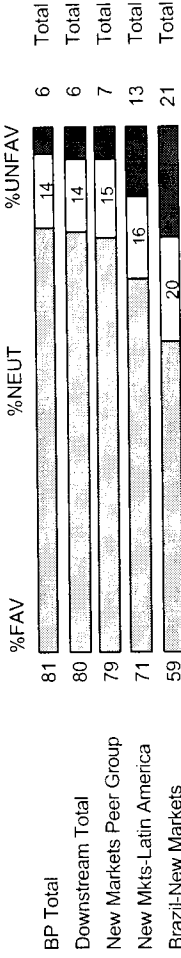
Q.19 Agree or Disagree: BP has an effective leadership team that instills confidence  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
43197	50	31	19	
19825	50	32	18	
1173	55	28	16	
402	62	22	17	
217	53	23	* 25	



Q.22 Agree or Disagree: BP is performance-driven  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
43786	81	14	6	
20362	80	14	6	
1188	79	15	7	
392	71	16	13	
202	59	20	21	



CREATING DISTINCTIVE COMPANY (Cont.)

Q.24 How would you rate BP's financial performance?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	80		16	41853	80	16	4
Downstream Total	81		15	19304	81	15	4
New Markets Peer Group	65	25		1087	65	25	10
New Mkts-Latin America	71	16		359	71	16	13
Brazil-New Markets	52	26		188	52	26	22

Q.25 How would you rate BP's societal performance (being a good employer, a constructive neighbour, ethical, etc.)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	67	26		42452	67	26	7
Downstream Total	68	25		19287	68	25	7
New Markets Peer Group	68	25		1157	68	25	7
New Mkts-Latin America	76	17		385	76	17	8
Brazil-New Markets	62	24		200	62	24	15

Q.20 Agree or Disagree: BP takes a genuine interest in the communities where it does business

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	63	27		42155	63	27	10
Downstream Total	61	29		19369	61	29	10
New Markets Peer Group	61	29		1128	61	29	10
New Mkts-Latin America	66	24		378	66	24	10
Brazil-New Markets	61	25		190	61	25	14

CREATING DISTINCTIVE COMPANY (Cont.)

Q.26 How would you rate BP's environmental performance (striving to minimise impact to the environment)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	80		16	43581	80	16	3
Downstream Total	82		15	20380	82	15	3
New Markets Peer Group	79		15	1184	79	15	6
New Mkts-Latin America	78		12	404	78	12	10
Brazil-New Markets	63	18		204	63	18	19

Q.28 How would you rate BP's performance on BP's concern for the health and safety of employees?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	81		13	44894	81	13	6
Downstream Total	82		12	20994	82	12	6
New Markets Peer Group	80		14	1229	80	14	6
New Mkts-Latin America	76		14	423	76	14	10
Brazil-New Markets	64	19		221	64	19	17

Q.27 How would you rate BP's performance on use of technology to achieve distinctive performance?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	68	26		41608	68	26	7
Downstream Total	68	25		19038	68	25	7
New Markets Peer Group	68	24		1128	68	24	8
New Mkts-Latin America	76	16		376	76	16	8
Brazil-New Markets	65	22		201	65	22	13

CREATING DISTINCTIVE COMPANY (Cont.)

Q.10 Agree or Disagree: BP takes full advantage of new technologies and ideas  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	65	23	13	43015	65	23	13
Downstream Total	64	23	12	19801	64	23	12
New Markets Peer Group	65	22	13	1148	65	22	13
New Mkts-Latin America	65	22	13	364	65	22	13
Brazil-New Markets	54	25	22	185	54	25	22

BP BRAND

Q.1 To what extent are you aware of 'What We Stand For' - Our Business Policies?  
1=To a Very Large Extent 2=To a Large Extent 3=To Some Extent 4=To a Little Extent 5=Not At All

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	53	34	12	45985	53	34	12
Downstream Total	50	35	15	21753	50	35	15
New Markets Peer Group	46	40	13	1245	46	40	13
New Mkts-Latin America	38	42	20	429	38	42	20
Brazil-New Markets	32	48	20	223	32	48	20

Q.2 To what extent are you aware of the company's new Brand values?

1=To a Very Large Extent 2=To a Large Extent 3=To Some Extent 4=To a Little Extent 5=Not At All

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	48	35	17	45874	48	35	17
Downstream Total	45	36	19	21701	45	36	19
New Markets Peer Group	44	39	17	1239	44	39	17
New Mkts-Latin America	35	43	22	428	35	43	22
Brazil-New Markets	26	52	21	224	26	52	21

BP BRAND (Cont.)

Q.S1 Have you had a conversation with your line management, or attended a presentation, about the company's new Brand?  
1=Yes 2=No 3=Don't Know

	2000			
	%1	%2	%3	# RES
BP Total	73	26	2	43568
Downstream Total	75	24	1	20304
New Markets Peer Group	81	18	2	1088
New Mkts-Latin America	85	13	2	413
Brazil-New Markets	88	10	2	215

Q.S2 Have you seen the new BP Brand advertisements on television or in external newspapers or magazines?

	2000			
	%1	%2	%3	# RES
BP Total	78	21	1	43527
Downstream Total	78	21	1	20263
New Markets Peer Group	62	37	1	1081
New Mkts-Latin America	44	55	1	411
Brazil-New Markets	36	63	1	214

Q.S3 To what extent has the introduction of the company's new Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function?

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES
BP Total	19	33	*48	43198
Downstream Total	22	32	*46	20089
New Markets Peer Group	30	39	*31	1075
New Mkts-Latin America	38	36	*26	404
Brazil-New Markets	34	44	22	209

BP BRAND (Cont.)

Q.S4 To what extent are you aware of the Brand booklet (distributed on launch day)?  
1=To a Very Large Extent 2=To a Large Extent 3=To Some Extent 4=To a Little Extent 5=Not At All

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	41	32		Total 28
Downstream Total	41	31		Total 28
New Markets Peer Group	39	38		Total 22
New Mkts-Latin America	35	36		Total 29
Brazil-New Markets	31	43		Total 26
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	43232	41	32	* 28
	20089	41	31	* 28
	1076	39	38	22
	405	35	36	* 29
	212	31	43	* 26

TEAM LEADERS

Q.42 Agree or Disagree: Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	48	27		Total 24
Downstream Total	47	28		Total 25
New Markets Peer Group	48	28		Total 24
New Mkts-Latin America	49	22		Total 29
Brazil-New Markets	38	23		Total 39
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	44503	48	27	24
	21063	47	28	* 25
	1194	48	28	24
	415	49	22	* 29
	213	38	23	* 39

Q.40 Agree or Disagree: Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	63	22		Total 15
Downstream Total	62	22		Total 16
New Markets Peer Group	64	21		Total 15
New Mkts-Latin America	67	17		Total 17
Brazil-New Markets	59	18		Total 22
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	44765	63	22	15
	21080	62	22	16
	1207	64	21	15
	418	67	17	17
	218	59	18	22

TEAM LEADERS (Cont.)

Q.45 Agree or Disagree: My line manager/team leader treats me fairly  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	73	17	10	45045	73	17	10
Downstream Total	72	17	11	21289	72	17	11
New Markets Peer Group	66	21	13	1210	66	21	13
New Mkts-Latin America	64	20	16	423	64	20	16
Brazil-New Markets	59	21	19	219	59	21	19

Q.44 Agree or Disagree: My line manager/team leader makes me feel that I am important to the success of my team  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	65	21	13	44852	65	21	13
Downstream Total	66	21	14	21210	66	21	14
New Markets Peer Group	62	24	13	1199	62	24	13
New Mkts-Latin America	62	21	16	419	62	21	16
Brazil-New Markets	59	21	20	216	59	21	20

Q.12 Agree or Disagree: My work gives me a sense of personal accomplishment  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	73	16	12	45560	73	16	12
Downstream Total	74	15	11	21555	74	15	11
New Markets Peer Group	69	19	12	1222	69	19	12
New Mkts-Latin America	77	11	12	426	77	11	12
Brazil-New Markets	72	13	15	219	72	13	15

TEAM LEADERS (Cont.)

Q.34 Agree or Disagree: The last performance feedback I received from my line manager/team leader was helpful to me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	60	24	15	41949	60	24	15
Downstream Total	61	23	16	19727	61	23	16
New Markets Peer Group	66	21	13	1122	66	21	13
New Mkts-Latin America	63	16	21	363	63	16	21
Brazil-New Markets	57	16	27	182	57	16	* 27

Q.38 Agree or Disagree: My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	49	28	23	44586	49	28	23
Downstream Total	50	26	23	21072	50	26	23
New Markets Peer Group	59	25	16	1216	59	25	16
New Mkts-Latin America	58	22	20	421	58	22	20
Brazil-New Markets	56	24	20	220	56	24	20

Q.23 Agree or Disagree: Management where I work searches continually for better ways of doing things

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	60	24	16	44695	60	24	16
Downstream Total	60	23	16	21094	60	23	16
New Markets Peer Group	67	21	11	1205	67	21	11
New Mkts-Latin America	67	17	17	422	67	17	17
Brazil-New Markets	56	20	24	218	56	20	24

TEAM LEADERS (Cont.)

Q.39 Agree or Disagree: Management where I work listens to my ideas for improvement  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	60	24	16	44402	60	24	16
Downstream Total	59	24	17	21021	59	24	17
New Markets Peer Group	59	25	16	1195	59	25	16
New Mkts-Latin America	60	18	22	416	60	18	22
Brazil-New Markets	51	17	33	218	51	17	* 33

Q.41 Agree or Disagree: Management where I work takes action on employees' ideas for improvement

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	53	31	16	44025	53	31	16
Downstream Total	51	32	17	20788	51	32	17
New Markets Peer Group	52	33	15	1181	52	33	15
New Mkts-Latin America	54	26	20	410	54	26	20
Brazil-New Markets	45	29	26	212	45	29	* 26

Q.37 Agree or Disagree: I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	55	25	20	44366	55	25	20
Downstream Total	54	25	22	20957	54	25	22
New Markets Peer Group	57	25	18	1201	57	25	18
New Mkts-Latin America	59	20	21	419	59	20	21
Brazil-New Markets	53	21	26	217	53	21	* 26

TEAM LEADERS (Cont.)

Q.33 Agree or Disagree: My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	56	25	18	44345	56	25	18
Downstream Total	58	24	18	20912	58	24	18
New Markets Peer Group	58	24	18	1191	58	24	18
New Mkts-Latin America	55	21	24	412	55	21	24
Brazil-New Markets	49	23	28	218	49	23	* 28

Q.46 Agree or Disagree: I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	63	16	21	45475	63	16	21
Downstream Total	63	16	21	21528	63	16	21
New Markets Peer Group	67	16	17	1221	67	16	17
New Mkts-Latin America	67	13	19	425	67	13	19
Brazil-New Markets	70	13	18	220	70	13	18

Q.47 Agree or Disagree: My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	65	22	13	42058	65	22	13
Downstream Total	64	22	14	19934	64	22	14
New Markets Peer Group	61	26	13	1112	61	26	13
New Mkts-Latin America	67	17	16	380	67	17	16
Brazil-New Markets	69	14	17	197	69	14	17

TEAM LEADERS (Cont.)

Q.36 Agree or Disagree: The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	54	28		18
Downstream Total	54	27		19
New Markets Peer Group	56	26		17
New Mkts-Latin America	54	21		24
Brazil-New Markets	53	19		* 28

Q.59 Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management?  
1=Yes, Definitely 2=Yes, Probably 3=Hard To Say 4=No, Probably Not 5=No, Definitely Not

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	50	31		19
Downstream Total	52	31		17
New Markets Peer Group	64		27	9
New Mkts-Latin America	78		16	6
Brazil-New Markets	73		21	7

Q.43 Agree or Disagree: My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Total	49	35		16
Downstream Total	50	34		17
New Markets Peer Group	52	32		16
New Mkts-Latin America	54	24		22
Brazil-New Markets	48	25		* 27

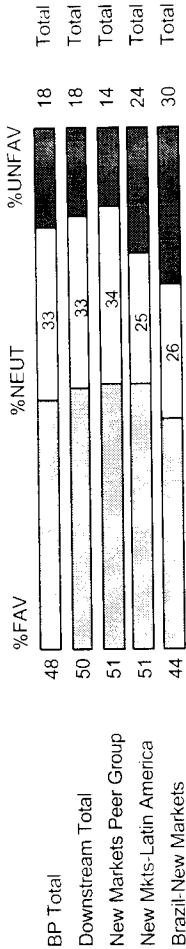
PAY AND RECOGNITION

Q.56 How would you rate the recognition you receive for doing a good job?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	44653	48	33	18
Downstream Total	21058	50	33	18
New Markets Peer Group	1206	51	34	14
New Mkts-Latin America	423	51	25	24
Brazil-New Markets	220	44	26	* 30

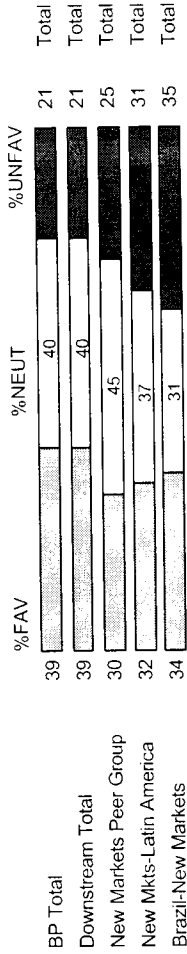


Q.54 How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	42490	39	40	21
Downstream Total	20022	39	40	21
New Markets Peer Group	1174	30	45	* 25
New Mkts-Latin America	414	32	37	* 31
Brazil-New Markets	214	34	31	* 35

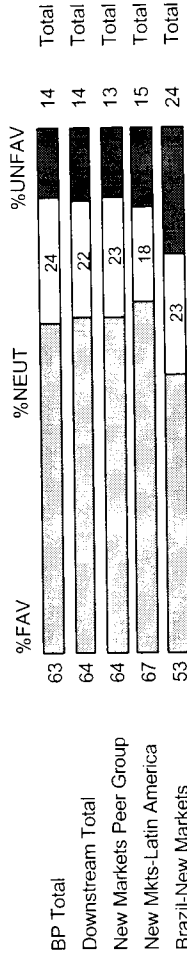


Q.49 Agree or Disagree: The amount of time and effort I put in for the company is worth it

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	44742	63	24	14
Downstream Total	21133	64	22	14
New Markets Peer Group	1201	64	23	13
New Mkts-Latin America	411	67	18	15
Brazil-New Markets	213	53	23	24



PAY AND RECOGNITION (Cont.)

Q.35 Agree or Disagree: My pay is linked to my performance  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	42	24		35
Downstream Total	41	23		36
New Markets Peer Group	36	27		37
New Mkts-Latin America	31	18		50
Brazil-New Markets	31	16		53
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	43672	42	24	* 35
	20658	41	23	* 36
	1201	36	27	* 37
	416	31	18	* 50
	216	31	16	* 53

MUTUAL TRUST AND RESPECT

Q.57 How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity?  
1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	66	24		10
Downstream Total	66	24		9
New Markets Peer Group	63	29		8
New Mkts-Latin America	75	15		10
Brazil-New Markets	69	16		15
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	45105	66	24	10
	21248	66	24	9
	1219	63	29	8
	424	75	15	10
	221	69	16	15

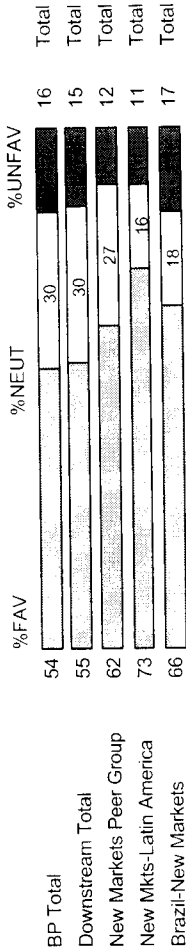
Q.15 Agree or Disagree: I trust and respect the management of BP  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

	2000			
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	55	27		18
Downstream Total	56	27		17
New Markets Peer Group	69	20		10
New Mkts-Latin America	77	14		9
Brazil-New Markets	70	15		15
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	44175	55	27	18
	20516	56	27	17
	1214	69	20	10
	420	77	14	9
	220	70	15	15

MUTUAL TRUST AND RESPECT (Cont.)

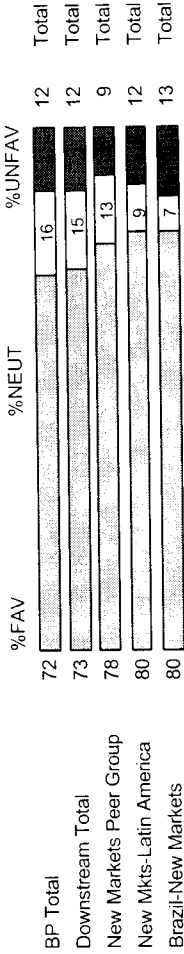
Q.17 Agree or Disagree: I feel that the management of BP trusts and respects me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
42902	54	30	16	
19727	55	30	15	
1170	62	27	12	
394	73	16	11	
206	66	18	17	



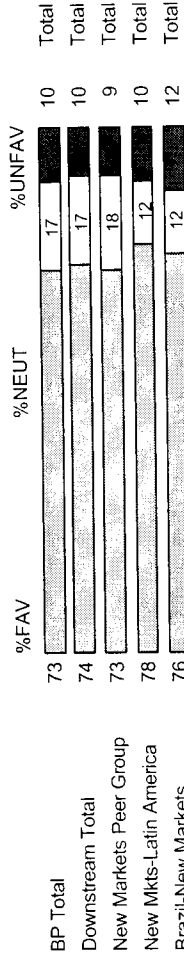
Q.16 Agree or Disagree: I trust and respect my line manager/team leader  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
45277	72	16	12	
21382	73	15	12	
1222	78	13	9	
425	80	9	12	
221	80	7	13	



Q.18 Agree or Disagree: I feel that my line manager/team leader trusts and respects me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000				
# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
44579	73	17	10	
20981	74	17	10	
1201	73	18	9	
411	78	12	10	
216	76	12	12	



PERSONAL CONTRIBUTIONS

Q.32 Agree or Disagree: I have a clear idea of what is expected of me in my job  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	82	11	7	Total	45557	82	11	7
Downstream Total	83	10	7	Total	21505	83	10	7
New Markets Peer Group	82	11	6	Total	1233	82	11	6
New Mkts-Latin America	81	11	8	Total	425	81	11	8
Brazil-New Markets	77	10	13	Total	221	77	10	13

Q.13 Agree or Disagree: I feel a personal responsibility for the performance of my team (the team I work in most of the time)  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	85	10	5	Total	45503	85	10	5
Downstream Total	85	10	5	Total	21513	85	10	5
New Markets Peer Group	90	8	3	Total	1231	90	8	3
New Mkts-Latin America	93	5	2	Total	427	93	5	2
Brazil-New Markets	87	9	4	Total	223	87	9	4

Q.5 Agree or Disagree: I feel I make a significant contribution to the success of my team  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	90	7	3	Total	45584	90	7	3
Downstream Total	90	7	3	Total	21554	90	7	3
New Markets Peer Group	89	9	2	Total	1227	89	9	2
New Mkts-Latin America	96	4	1	Total	427	96	4	1
Brazil-New Markets	94	5	1	Total	223	94	5	1

PERSONAL CONTRIBUTIONS (Cont.)

Q.14 Agree or Disagree: I feel a personal responsibility for helping BP achieve and maintain a positive reputation  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	82	13		45301	82	13	5
Downstream Total	84	12		21386	84	12	5
New Markets Peer Group	90	7		1232	90	7	2
New Mkts-Latin America	95		3	429	95	3	2
Brazil-New Markets	94		3	222	94	3	4

Q.4 Agree or Disagree: I feel I can personally contribute to the performance of BP (I can make an impact here)

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	80	13		45251	80	13	7
Downstream Total	82		11	21358	82	11	6
New Markets Peer Group	86		10	1219	86	10	4
New Mkts-Latin America	95		4	426	95	4	1
Brazil-New Markets	98			224	98	1	1

Q.31 Agree or Disagree: I can see the relationship between what I do (my job responsibilities, objectives etc.) and the overall goals and objectives of my Business Unit/function

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	81		14	44892	81	14	6
Downstream Total	81		13	21173	81	13	6
New Markets Peer Group	83		12	1205	83	12	5
New Mkts-Latin America	87		8	416	87	8	6
Brazil-New Markets	83		8	221	83	8	9

INNOVATION/TEAMWORK

Q.9 Agree or Disagree: I am encouraged to be innovative in the way I perform my work  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	69	19	13	Total	45198	69	19	13
Downstream Total	69	18	13	Total	21248	69	18	13
New Markets Peer Group	68	18	13	Total	1221	68	18	13
New Mkts-Latin America	67	14	19	Total	426	67	14	19
Brazil-New Markets	65	10	25	Total	223	65	10	* 25

Q.29 How would you rate BP's performance on teamwork and cooperation within your team (the team you work in most of the time)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	76	17	7	Total	45148	76	17	7
Downstream Total	76	17	7	Total	21207	76	17	7
New Markets Peer Group	76	19	5	Total	1217	76	19	5
New Mkts-Latin America	79	15	6	Total	417	79	15	6
Brazil-New Markets	75	16	9	Total	219	75	16	9

Q.30 How would you rate BP's performance on teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Total	60	29	11	Total	44620	60	29	11
Downstream Total	59	30	11	Total	20924	59	30	11
New Markets Peer Group	54	33	12	Total	1211	54	33	12
New Mkts-Latin America	55	30	15	Total	416	55	30	15
Brazil-New Markets	45	32	23	Total	221	45	32	23

INNOVATION/TEAMWORK (Cont.)

Q.21 Agree or Disagree: In my job I have time to be creative and experiment with new ideas  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	45	23		32
Downstream Total	47	23		30
New Markets Peer Group	47	25		27
New Mkts-Latin America	42	20		38
Brazil-New Markets	31	18		51
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	45182	45	23	* 32
	21362	47	23	* 30
	1220	47	25	* 27
	428	42	20	* 38
	221	31	18	* 51

DIVERSITY

Q.6 Agree or Disagree: BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	60	25		15
Downstream Total	61	26		13
New Markets Peer Group	59	25		17
New Mkts-Latin America	60	23		17
Brazil-New Markets	47	28		25
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	43439	60	25	15
	19996	61	26	13
	1172	59	25	17
	387	60	23	17
	204	47	28	* 25

Q.50 Agree or Disagree: BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

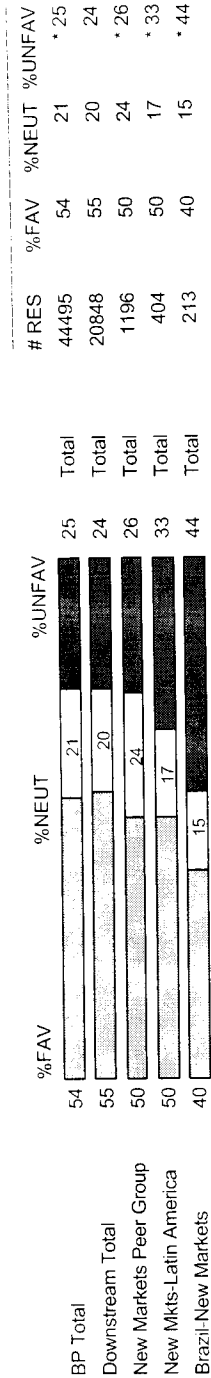
2000

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
BP Total	72	20		8
Downstream Total	71	21		8
New Markets Peer Group	67	23		10
New Mkts-Latin America	63	22		15
Brazil-New Markets	53	27		21
	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	41646	72	20	8
	18977	71	21	8
	1109	67	23	10
	351	63	22	15
	196	53	27	21

DIVERSITY (Cont.)

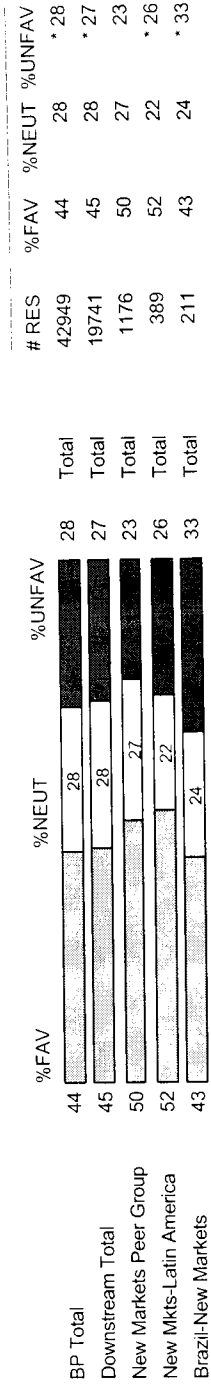
Q.7 Agree or Disagree: I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000



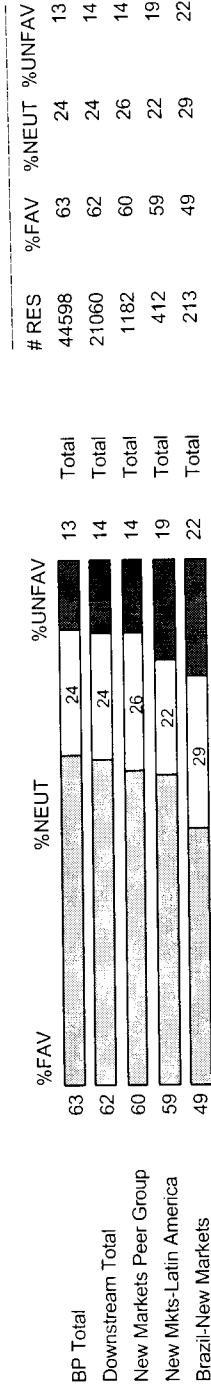
Q.8 Agree or Disagree: In BP development opportunities are open to all on merit  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000



Q.48 Agree or Disagree: Where I work people accept a variety of ideas, perspectives and working styles  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2000



TURNOVER

Q.I How long do you expect to continue working for BP?

1=Less Than 1 Year 2=1 - 2 Years 3=3 - 5 Years 4=5 -10 Years 5=More than 10 Years 6=Until retirement  
2000

	# RES	%1	%2	%3	%4	%5	%6
BP Total	43218	4	7	15	20	16	38
Downstream Total	20414	5	7	16	19	15	38
New Markets Peer Group	1158	5	10	20	18	13	35
New Mkts-Latin America	397	4	5	14	17	17	43
Brazil-New Markets	206	3	6	11	19	19	42

FAVORABILITY REPORT

**FAVORABILITY REPORT**

**A. YOUR DATA MORE FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST**

**COMPARISON LINE**

**B. YOUR DATA LESS FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST**

**COMPARISON LINE**

**NO ITEMS**

## FAVORABILITY REPORT

A. YOUR DATA MORE FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE

**B. YOUR DATA LESS FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE**

( 10 LESS FAVORABLE ITEMS IN DESCENDING ORDER )

Q.24 How would you rate BP's financial performance?



Q.26 How would you rate BP's environmental performance (striving to minimise impact to the environment)?



Q.25 How would you rate BP's societal performance (being a good employer, a constructive neighbour, ethical, etc.)?



Q.49 Agree or Disagree: The amount of time and effort I put in for the company is worth it



Q.52 Agree or Disagree: All in all, BP is effectively managed and well-run

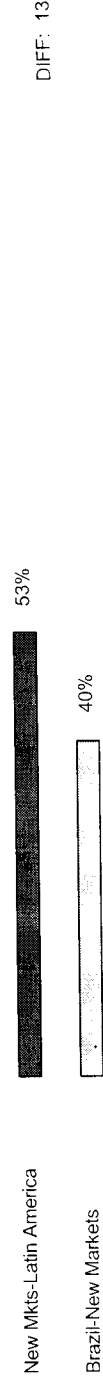


( 10 LESS FAVORABLE ITEMS IN DESCENDING ORDER )

Q.6 Agree or Disagree: BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed



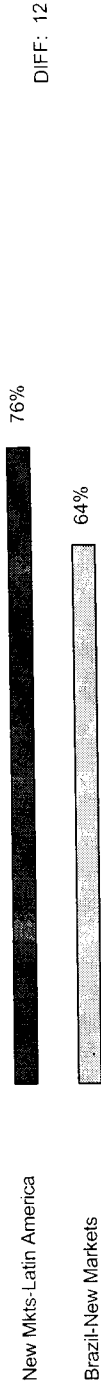
Q.11 Agree or Disagree: BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities



Q.22 Agree or Disagree: BP is performance-driven



Q.28 How would you rate BP's performance on BP's concern for the health and safety of employees?



Q.10 Agree or Disagree: BP takes full advantage of new technologies and ideas



## APPENDIX

Q. 1	To what extent are you aware of 'What We Stand For' - Our Business Policies?	14
Q. 2	To what extent are you aware of the company's new Brand values?	14
Q. 3	I understand the overall goals and direction of BP	11
Q. 4	I feel I can personally contribute to the performance of BP	26
Q. 5	I feel I make a significant contribution to the success of my team	25
Q. 6	BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed	28
Q. 7	I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.	29
Q. 8	In BP, development opportunities are open to all on merit	29
Q. 9	I am encouraged to be innovative in the way I perform my work	27
Q. 10	BP takes full advantage of new technologies and ideas	14
Q. 11	BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities	10
Q. 12	My work gives me a sense of personal accomplishment	17
Q. 13	I feel a personal responsibility for the performance of my team	25
Q. 14	I feel a personal responsibility for helping BP achieve and maintain a positive reputation	26
Q. 15	I trust and respect the management of BP	23
Q. 16	I trust and respect my line manager/team leader	24
Q. 17	I feel that the management of BP trusts and respects me	24
Q. 18	I feel that my line manager/team leader trusts and respects me	11
Q. 19	BP has an effective leadership team that instills confidence	12
Q. 20	BP takes a genuine interest in the communities where it does business	28
Q. 21	In my job I have time to be creative and experiment with new ideas	11
Q. 22	BP is performance-driven	18
Q. 23	Management where I work searches continually for better ways of doing things	12
Q. 24	How would you rate BP's financial performance?	12
Q. 25	How would you rate BP's societal performance?	13
Q. 26	How would you rate BP's environmental performance?	13
Q. 27	How would you rate BP's use of technology to achieve distinctive performance?	13
Q. 28	How would you rate BP's concern for the health and safety of employees?	27
Q. 29	How would you rate teamwork and cooperation within your team	27
Q. 30	How would you rate teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with?	26
Q. 31	How would you rate the relationship between what I do and the overall goals and objectives of my BU/function	25
Q. 32	I have a clear idea of what is expected of me in my job	20
Q. 33	My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands	18
Q. 34	The last performance feedback I received from my line manager/team leader was helpful to me	23
Q. 35	My pay is linked to my performance	21
Q. 36	The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me	19
Q. 37	I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills	18
Q. 38	My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance	19
Q. 39	Management where I work listens to my ideas for improvement	16
Q. 40	Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP	19
Q. 41	Management where I work takes action on employees' ideas for improvement	19

Q.42	Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does	16
Q.43	My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance	21
Q.44	My line manager/team leader makes me feel that I am important to the success of my team	17
Q.45	My line manager/team leader treats me fairly	17
Q.46	I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life	20
Q.47	My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life	20
Q.48	Where I work, people accept a variety of ideas, perspectives and working styles	29
Q.49	The amount of time and effort I put in for the company is worth it	22
Q.50	BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination	28
Q.51	I am proud to say I work for BP	10
Q.52	All in all, BP is effectively managed and well-run	10
Q.53	I would recommend BP as a place to work	9
Q.54	How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies?	22
Q.55	How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about?	9
Q.56	How would you rate the recognition you receive for doing a good job?	22
Q.57	How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity?	23
Q.58	Considering everything, how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time?	9
Q.59	Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management?	21
Q.1	How long do you expect to continue working for BP?	30
Q.S1	Have you had a conversation with your line management, or attended a presentation, about the company's new Brand?	15
Q.S2	Have you seen the new BP Brand advertisements on television or in external newspapers or magazines?	15
Q.S3	To what extent has the introduction of the company's new Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function?	15
Q.S4	To what extent are you aware of the Brand booklet (distributed on launch day)?	16

**Anexo B: Revista SER**



# Ser

Ano 1 número 2 outubro de 2001

## A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo

Programa de  
Direção Segura



**VOLTE  
SEMPRE**  
PROGRAMA DIREÇÃO SEGURA

lembrando  
nossa missão

Programa Ser  
que estamos  
realizando  
como participar

Quimica  
futuro já começou



# Construindo o lugar ideal para se **ESTAR**



Por Luiz Viana

Há seis meses, assumimos juntos o compromisso de tornar a Castrol o **lugar ideal para se estar**. Neste momento, tenho a certeza de que todos compartilhamos a alegria de perceber que o nosso sonho está começando a se tornar realidade. Pequenas transformações em nossas rotinas começam a trazer grandes resultados, ajudando-nos a superar novos desafios, num cenário cada vez mais difícil e competitivo.

Este é um ano, particularmente, de trabalho intenso. Implementar uma nova filosofia de trabalho, que valorize e desafie a participação de todos, requer muito empenho, mas é muito estimulante.

Muitas coisas boas já fizemos juntos, como a reformulação da linha GTX, lançamento da linha Moto, consolidação da fusão Consumer/Commercial, colocamos no ar nosso site, estamos em fase final de implementação do Call Centre e informatização da força de vendas,

impulsionamos novas ações em HSSE, lançamos o **Programa Direção Segura**, estamos fazendo um trabalho fora de série na área Fiscal, novo impulso na área de Contabilidade foi dado, nova dinâmica na área de RH foi implementada, tudo dentro do conceito do **Programa Ser**.

E os resultados vieram rápidos. Recorde de vendas, administração modelo na área Fiscal, recorde de produtividade na fábrica, são alguns exemplos. O pagamento (possivelmente integral) do PPR este ano será o resumo de tudo isto.

Os grupos de **Força-tarefa** tem particularmente uma enorme responsabilidade neste contexto, pois estão administrando as principais prioridades da Cia. Ainda temos muito que evoluir, mas o início é animador.

Novos desafios, como a crise de energia, estão sendo também superados, com alto grau de profissionalismo, mostrando que, acima de tudo, somos cidadãos conscientes e comprometidos com o futuro do nosso país.

Isto tudo apenas prova que as oportunidades para melhorarmos são enormes e que temos talento para construirmos a **Empresa dos nossos sonhos**. Ainda há muita coisa a ser feita para que possamos atingir o ideal. Particularmente, neste momento, três áreas são prioritárias:

- 1) Destruir o monstro chamado devoluções.
- 2) Zerar faltas.
- 3) Eliminar diferenças de preços.

Para isso, precisamos **SER** muito mais **TRANSPARENTES** e **INTEGRADOS**. Muitos já aderiram a estes conceitos do **Programa Ser**. Mas, honestamente, ainda estamos muito longe do ideal, onde todos se sintam realmente à vontade e motivados para criticar e sugerir, abertamente, no sentido de contribuir cada vez mais para a melhoria dos resultados da Cia.

Teoricamente, são dois conceitos muito fáceis de serem assimilados e implementados. Na prática, principalmente quando a raiz dos problemas apontam para alguma área específica, ou grupo de pessoas, é que se torna muito difícil.

Nosso desafio é nos despojarmos de nossas vaidades pessoais e trabalharmos **TODOS** de forma **TRANSPARENTE** e **INTEGRADA**, para maximizarmos o resultado da organização. É isso que propõe o **Programa Ser**. E é assim que essa empresa será daqui a algum tempo. Quanto antes todos entenderem e contribuir para isso, mais rápido vamos construir a **Empresa dos nossos sonhos**.

Vocês, realmente, podem contar comigo e com o total apoio da Diretoria, do mesmo modo que contamos com cada um de vocês.

Juntos vamos construir a **Empresa dos nossos sonhos** e transformar a Castrol no **lugar ideal para se estar**.

## Ser

**Ser** é uma publicação interna da Castrol Brasil Ltda.  
Av. Itaóca, 2400  
22226-900  
Rio de Janeiro, RJ  
Tel. (21) 598-7222

www.castrol.com.br

### Diretor Geral

Luiz Viana

### Diretoria

Fernando Camilo  
Gilmar Lucas  
Jorge Bastos  
Haydeu Queiroz  
Sizenando Miguel  
Terry Vigdorth  
Marco Albuquerque

### Comitê editorial

Cláudia Monteiro (coordenadora)  
Loredana Tocci  
Márcio Vieira  
Marco Antônio Albuquerque  
Paulo Sérgio Souza

### Editora responsável

Marília Campos  
MTB 10968

### Reportagem e redação

MCA Imprensa & Relações Públicas

### Diagramação e editoração

ArtSam Soluções Gráficas

### Revisão

Artur Vieira dos Santos

### Foto da Capa

Campanha Direção Segura

Cartas para a redação  
mcapress@terra.com.br

Não autorizada a reprodução total ou parcial dos artigos e reportagens aqui publicados.



# Direção Segura

Porque todos nós temos sempre um **bom motivo** para **voltar para casa**

Os acidentes de trânsito são hoje uma das três principais causas de morte no mundo e a principal causa de morte da população entre 3 e 35 anos.

Fiel à sua filosofia de pró-agir em situações que envolvam segurança, saúde e meio ambiente, a BP tomou para si a responsabilidade de implementar, em nível mundial, uma campanha de segurança no trânsito, conscientizando seus funcionários e fornecedores a tornarem-se multiplicadores, num esforço universal de solução para o problema.

No início deste ano foram iniciados estudos para a implementação na América Latina de um **Programa Direção Segura** e nós, da Castrol Brasil, fomos escolhidos para fazer o desenvolvimento do mesmo para toda a região.

Sob o lema **Volte Sempre**, a campanha destina-se a dois públicos distintos: funcionários e fornecedores, para quem foram preparadas palestras e treinamento sobre o assunto. Como material de apoio foi criada uma intensa campanha de marketing, incluindo peças como manuais, adesivos, filmes e brindes.

Tudo pronto para o lançamento, em julho, convidamos representantes das unidades da Castrol do Chile, Caribe, Argentina, Venezuela, Colômbia e Peru para o lançamento/treinamento do Programa. "O Programa foi montado no sentido de se adaptar a qualquer país da América Latina", conta Marco Antônio Albuquerque, "tanto que todas as peças de comunicação foram desenvolvidas em três idiomas: português, inglês e espanhol."

Mais uma vitória da Castrol Brasil. "O lançamento do Programa de Segurança nas Estradas foi brilhante", parabeniza Collin Chapman, Diretor Regional de Lubrificantes para a América

Latina, "e eu quero agradecer a todos, especialmente ao time do Brasil, pela fantástica contribuição para criação de um programa verdadeiramente de primeira classe."

Também em julho começou a apresentação do Programa para os funcionários, na matriz e filiais. Para os fornecedores, frotas e caminhoneiros, estão sendo realizadas palestras em todo o país. "**Direção Segura** é prioridade absoluta de HSSE-Q", afirma Albuquerque. "Estou convicto de que se conseguirmos nos conscientizar de providências que, na verdade, são de puro bom senso, estaremos contribuindo drasticamente para a diminuição da ocorrência de acidentes de trânsito. Somos muitos, entre funcionários e frotistas. Se conseguirmos sensibilizar nossas famílias e amigos, muitas tragédias poderão ser evitadas. Esta é a nossa missão: multiplicar atitudes que afetem positivamente toda a sociedade"

Para Richard Jungius, nosso Business Unit Leader, a campanha diz respeito diretamente à gratificação pessoal de cada um de nós. "**Lembrem-se de que, ao final de suas carreiras ou em qualquer tempo,**" diz ele, "**quando se olharem no espelho e puderem afirmar que contribuíram para salvar uma ou mais vidas humanas, vocês se sentirão muito melhor do que em qualquer outra realização profissional.**"



Collin Chapman faz a primeira apresentação do programa para os funcionários





Fato histórico na Companhia, recebemos pela primeira vez o **PPR** no primeiro semestre referente ao segundo trimestre. Sem dúvida, resultado prático do **Programa Ser**, este foi o reconhecimento da Companhia pelo esforço de todos. E muito mais está por vir.

Estamos recuperando o resultado do primeiro semestre, que, apesar do sucesso do segundo trimestre, ficou prejudicado pela baixa performance do primeiro. A virada já começou: julho marcou novo recorde de vendas, e muito mais é possível. Principalmente, quando se tem a certeza da recompensa do trabalho bem feito. Uma recompensa concreta que podemos compartilhar com nossas famílias em termos de bem-estar e mais segurança financeira.

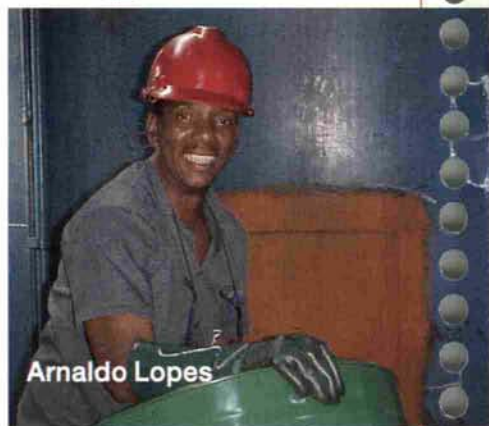
Para Fernando Camilo, Gerente de RH, o esquema de **PPR** desenvolvido pela Castrol é um dos mais perfeitos já aplicados por grandes empresas. "O sistema funciona em duas pontas. Primeiro, como poderoso agente motivador, uma vez que recebemos, imediatamente, a recompensa pelo nosso trabalho e, paralelamente, como agente agregador, já que dependemos, fundamentalmente, uns dos outros para atingirmos nosso objetivo."

Nosso Diretor Geral Luiz Viana está otimista. "Nosso compromisso com o acionista, apesar de todas as dificuldades econômicas que atormentam o nosso país – variação cambial, crise de energia – continua sendo superar o resultado financeiro previsto no **Plano 2001**. Esta é garantia para o recebimento de 100% do **PPR**. Temos que acreditar e continuarmos firmes na consolidação dos nossos resultados. Falta pouco para alcançarmos mais esta marca histórica no ano e garantirmos um Natal e um Ano Novo com mais alegria e ... dinheiro no bolso!"



## É sempre preciso

Recebemos a primeira Carta Aberta do nosso Diretor Geral Luiz Viana. Prova inequívoca de que a transparência nas relações do trabalho deve ser praticada em todos os níveis e para todos os níveis.



Arnaldo Lopes

*"O Presidente prometeu uma política de transparência e a está cumprindo. A Carta foi muito importante e trouxe muita credibilidade. Vimos que foi uma carta pessoal, com o nome de cada um de nós. Achei muito interessante esta forma de nos comunicarmos com o Presidente e ele nos passar um resumo de como está a situação da Empresa", comenta Arnaldo Lopes, da nossa fábrica.*



Ayres Quadra

De fato, foi uma avaliação objetiva de nossa performance no primeiro semestre, nas mais importantes áreas da Companhia, na visão de nosso principal executivo. Excelente oportunidade também de realizarmos nossa própria avaliação deste período, comparando-a com as conclusões do

Diretor Geral. Transparência é isso. Começa na comunicação franca e contínua por todas as áreas do relacionamento profissional e, principalmente, deve ser uma via de mão dupla.

*"Trabalho na Castrol há 25 anos e nunca tinha recebido uma correspondência direta do Presidente", diz Ayres Quadra, da fábrica. "Esta carta foi uma excelente idéia. Agora temos como nos comunicar com o Presidente e falar sobre nosso trabalho e dificuldades. A Carta e os Almocos de Negócios devem ajudar muito a melhorar o nosso desempenho."*

# Castrol



Márcio comemora sua classificação com outras atletas

## prepara maratonistas

Nossa Academia de Ginástica tem tudo para se tornar um celeiro de campeões. Pelo menos se depender da vontade de um grupo de atletas, que está aproveitando a oportunidade, para ir muito além do que simplesmente manter a forma física.

Eduardo César-Departamento Técnico, Márcio Vieira-Fábrica, Geiza e Umberpaulo -Recebimento e Marcos Durso-Industrial, treinaram duro para participar da Maratona Internacional do Rio de Janeiro, sob a supervisão da Professora Lena, da nossa Academia.

O percurso puxado, de 21 quilômetros, exigia não só resistência física como

técnica. Geiza, Umberpaulo e Marcos acabaram adquirindo lesões durante os treinamentos e não participaram da prova. Mas Eduardo e Márcio cumpriram todo o trajeto da competição.

*"Esporte é tudo na vida, renova o astral, faz bem ao coração, alivia um pouco o stress e aumenta a auto-estima, levando-nos a pensar somente em coisas boas para nos",* comenta Márcio Vieira, participante freqüente de maratonas. Ele, aliás, prepara-se para correr a São Silvestre, em São Paulo, no final do ano, esperando que o grupo de adeptos da corrida aumente na Companhia. Boa sorte, Márcio!



## A força-tarefa do

# chopp

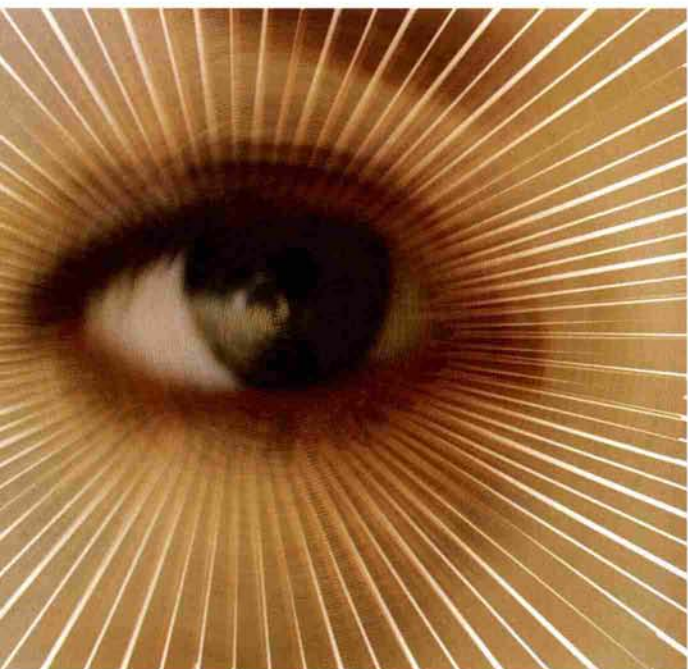
Tudo começou na convenção de abril. Depois de cada dia de trabalho, um grupo comandado pela Pamela Kingston-Finanças, Adriana Moraes-DPD e Luciene Stricker-Suprimentos se reunia para mais conversa, só que regada a chopp. A partir daí o grupo decidiu se reunir em bases regulares – pelo menos, uma vez por mês – e repetir a dose. Conhecido como **Força-tarefa do Chopp**, o grupo agregou uma idéia original à iniciativa: estão percorrendo os bares indicados no Guia de Botequins da Prefeitura da cidade. *"É tudo muito informal",* conta Pamela, *"normalmente eu envio e-mails ao pessoal que costuma participar e a Adriana e a Luciene ajudam a escolher o local. Nosso último encontro foi num bar no centro da cidade chamado Cais do Oriente."*

Para o grupo, porém, mais importante do que conhecer novos locais é a oportunidade de conhecer melhor os colegas. *"Essa é a idéia principal",* continua Pamela, *"conhecer e conversar mais com nossos colegas. Esperamos novas adesões e sugestões de bares para visitarmos. É só fazer contato. Estamos aguardando."*



# Relembrando

# noossa missão



Na Convenção 2001 estabelecemos a missão e a visão da Castrol Brasil com a definição clara dos objetivos de curto de médio e longo prazos. Juntos implementamos também o modelo administrativo que irá nos levar aos resultados almejados - o **Programa Ser**.

*"O Programa Ser não é um projeto a ser implementado", lembra Luiz Viana, nosso Diretor Geral, "e sim um estado de espírito no qual cada um de nós é desafiado a usar todo o seu talento e habilidade para tornar realidade nossa missão e nossa visão. A Castrol deve ser uma empresa que nos estimule a dar o melhor de nós, onde todos os dias possamos aprender, ensinar e ter orgulho do legado que deixamos. Um espírito que a cada dia se renova, criando um ambiente de motivação e satisfação crescente", finaliza ele.*

Neste sentido vale a pena revermos os principais tópicos da nossa visão: onde estamos, para onde vamos?

# O ra s V

Aspiramos ser a Companhia **líder** em **value share** nos segmentos estratégicos do mercado, com **resultados financeiros** compatíveis com os mais altos **padrões internacionais** da BP.

Aspiramos ser a empresa **top of mind** dos consumidores e o **parceiro** preferido dos clientes.

Ajudaremos sempre a melhorar a **performance** de nossos clientes, fornecendo **serviços inovadores** e **best in class** e vamos **vibrar com o seu sucesso**.

Vamos nos tornar uma das **melhores** companhias para se trabalhar no Brasil, **baseados em**:

- **Ética**
- **Valorização e crescimento dos funcionários**
- **Relacionamento aberto e transparente**
- **HSSE-Q**
- **Sucesso financeiro**

Seremos a empresa **líder no Brasil em HSSE-Q**, com resultados de classe mundial, com responsabilidade social, influenciando positivamente a sociedade em que vivemos.

Muitas coisas já estamos fazendo nesta direção. O desafio é grande e a jornada é longa. Somente com muita determinação, persistência e com a visão clara de nossas metas vamos chegar lá.



# Programa Ser

## O que estamos fazendo e como **participar**

"É importante lembrar que o **Programa Ser** não é um projeto tutelar, com prazos e ações pontuais. O programa é um grande guarda-chuva, sob o qual se desenvolvem ações e sub-programas, na medida em que a Empresa vai diagnosticando problemas e oportunidades e propondo soluções", afirmou nosso Diretor Geral Luiz Viana na primeira edição da **Revista Ser**. E isso vem realmente acontecendo. Veja aqui, os programas em curso, na Companhia e como fazer para participar.



### **Ser Transparente**

#### **Atmos de Negócios**

Como participar: inscrições voluntárias e/ou convocação  
Periodicidade: regular  
Data de término: não há.



### **Ser Saudável**

#### **Rali da Saúde**

Como participar: inscrições voluntárias  
Periodicidade: anual  
Data de término: Inscrições encerradas para o rali deste ano, mas é possível inscrever-se no ano que vem.



### **Ser Eficaz**

Como participar: inscrição espontânea

### **Ser Eficaz**

#### **Forças-tarefas**

Como participar: por convocação  
Data de término: não há.

### **Ser Valorizado**

#### **Line RH**

Como participar: inscrições nas agendas disponíveis  
nas salas de exibição  
Periodicidade: mensal  
Data de término: não há.

### **Ser Valorizado**

Como participar: por indicação do chefe imediato e  
aprovação da diretoria  
Periodicidade: anual  
Data de término: não há.

### **Ser Valorizado**

Como participar: inscrições em RH  
Periodicidade: anual  
Data de término: não há.



### **Ser Integrado**

#### **Programa de Integração do Novo Funcionário**

Periodicidade: mensal  
Data de término: não há.



### **Ser Integrado**

Como participar: convocação/ inscrição espontânea  
Data de término: quando todos os funcionários admitidos antes de 2001 tiverem sido atendidos pelo programa.



### **Ser Responsável**

#### **Treinamento de Segurança para Condutores de Empilhadeiras**

Como participar: por convocação  
Periodicidade: regular  
Data de término: não há.

### **Ser Responsável**

Como participar: por convocação  
Periodicidade: regular  
Data de término: não há.

### **Ser Responsável**

Como participar: por convocação  
Periodicidade: regular  
Data de término: não há.

### **Ser Responsável**

Como participar: por convocação  
Periodicidade: regular  
Data de término: não há.

Para mais detalhes sobre todos os Programas, basta procurar a área de RH. E vem muito mais coisa por aí. Neste mês de outubro iniciamos o novo Treinamento Gerencial e até o final do ano estaremos lançando nosso novo projeto na área social, que nos deixará ainda mais orgulhosos da Empresa em que trabalhamos: o nosso LUGAR IDEAL PARA SE ESTAR.



# SP III comemora **recorde** **de vendas**



A Filial SP III vem apresentando performance surpreendente. Especificamente, neste ano está obtendo crescimento de 20% com relação ao ano passado. O recente recorde de vendas comprova a consistência com que o Gerente Edgar Dionízio vem conduzindo sua equipe de vendedores, todos águias.

O recorde é fruto da estratégia de vendas que vem sendo implementada na Companhia desde 1994. "Vale lembrar", comenta Gilmar Lucas, Diretor de Vendas, "que toda nova estratégia leva algum tempo para ser sedimentada, especialmente quando implica grandes mudanças na operação e nos conceitos de venda e distribuição. Hoje, podemos afirmar que estamos no caminho certo para alcançar o nosso grande sonho de ter na Castrol, de fato, uma cultura de distribuição."

No mesmo período, na Filial Rio do Gerente Paulo Mafrá, outro recorde, não de volume, mas de movimentação de clientes. "O que tem sido extremamente importante para todas essas vitórias", continua Lucas, "é o **Programa Ser**, que, além da transparência e integração, vem valorizando, cada dia mais, os recursos humanos que estão em sintonia com a nossa estratégia."

## **GTX** totalmente renovada

Mais uma vez, a Castrol se adiantou à concorrência, tornando-se um dos primeiros fabricantes a enquadrar dois de seus principais óleos para motores de carros de passeio à nova especificação API SL. Tanto Castrol GTX Magnatec, quanto Castrol GTX Special já atendiam à nova classificação, desde o primeiro dia determinado pela API – Instituto Americano do Petróleo – para seu lançamento mundial.

Acompanhando a evolução tecnológica destes produtos, renovamos sua imagem. Toda a linha GTX, que inclui também o tradicional Castrol GTX, ganharam novos rótulos que apresentam a nova logomarca mundial da Companhia, lançada em março deste ano. "A mudança dos rótulos vem de encontro ao desejo do nosso consumidor, que exige modernidade, aliada à confiança na tradição dos produtos Castrol. Foi um trabalho cuidadoso de comunicação visual, em que tivemos que equilibrar tais características num resultado que fosse não só atraente como objetivo. Afinal, o impacto visual da embalagem é a primeira impressão do consumidor. Os resultados de vendas

**qualidade**



Linha **completa** e visual **inovador**.  
A **tecnologia** Castrol faz a diferença.

confirmam a eficiência da mudança", comenta Cláudia Monteiro, gerente de Serviços de Marketing.

E não só nos adiantamos à concorrência, sendo uma das primeiras empresas a enquadrar nossos óleos à nova especificação, como fomos pioneiros na mudança de nossos rótulos. A Castrol Brasil foi a primeira unidade do mundo a estampar o novo logotipo da Companhia em seu produtos. Realmente, um show de agilidade e eficiência.

# é Castrol

na rede,  
@u  
C@u



Luiz Viana e Loredana Tocci acessam o site Castrol

[www.castrol.com.br](http://www.castrol.com.br), o site oficial da Castrol Brasil, chega à rede com a proposta de ser o mais completo endereço da internet, na sua especialidade. Oficialmente no ar desde o mês passado, nosso site já recebeu mais de 40 mil visitantes. Para Loredana Tocci, coordenadora do projeto, uma marca animadora, vista a divulgação do novo endereço para os clientes ainda estar em curso e a divulgação na imprensa não ter sido iniciada.

O site da Castrol Brasil é o resultado de oito meses de trabalho, durante os quais Loredana pesquisou centenas dos melhores endereços do mundo – inclusive de unidades da Castrol em outros países – buscando a melhor adequação às nossas necessidades, e à nossa missão de oferecer o que há de melhor em tecnologia e serviço aos nossos clientes.

O projeto contou também com a colaboração de Cláudia Cavadas e Cláudio Zomignani do Departamento Técnico, e de Adriana Moraes e Mário Carvalho do Departamento de Sistemas.

Iniciando agora o desafio de manter o site da Castrol Brasil permanentemente atualizado, Loredana conta com o apoio de Gabriel Caldas. "Já estamos recebendo vários e-mails por dia, contendo sugestões, críticas e oportunidades de novos negócios", conta ela. "Todos são examinados, respondidos e encaminhados no mais curto espaço de tempo. Levando-se em conta que estamos apenas iniciando, esta receptividade sinaliza que teremos trabalho intenso pela frente."

Jorge Bastos, nosso Diretor de Marketing, também se entusiasma: "ter um site dinâmico, de rápido acesso e oferecendo uma ampla gama de serviços ao consumidor é uma necessidade absoluta no Brasil atual. O novo site da Castrol vai estreitar o contato com os nossos consumidores, além de prestarmos serviços como: localização dos nossos pontos de vendas, tabelas de lubrificação, descritivos dos produtos, envio de cartões personalizados etc."

"É a Castrol fazendo jus ao seu posicionamento premium."



Cine RH

# do mundo em gestão empresarial dão treinamentos na Castrol

Dentro do espírito do **Ser Valorizado**, a Castrol, numa iniciativa pioneira, está lançando para todos os funcionários o **Cine RH**, treinamentos via satélite ministrados pelos maiores especialistas em marketing, administração e finanças do mundo. Para Fernando Camilo, Gerente de RH, mais do que uma oportunidade de desenvolvimento, o **Cine RH** é um desafio. *"Nos países do primeiro mundo, o ensino à distância já é uma realidade há muito tempo. Estudar por iniciativa própria, sem a presença dos colegas e a cobrança do professor é uma questão de disciplina e força de vontade. Estamos, na verdade, propondo uma mudança radical na nossa cultura acadêmica. Não é por acaso que muitos dos primeiros funcionários a se inscreverem nos nossos cursos sejam pessoas que em algum momento de suas vidas tiveram a oportunidade de estudar no exterior. Eles já têm o costume e valorizam a experiência. Acredito, porém, que com toda a estrutura do Programa Ser funcionando a nosso favor, este novo conceito seja, rapidamente, absorvido pela comunidade Castrol. É uma oportunidade de desenvolvimento profissional absolutamente imperdível."*

O **Cine RH** conta com três canais de treinamento voltados para autodesenvolvimento, gestão e estratégia. Cada canal oferece, mensalmente, grande variedade de treinamentos,

reprisados em dias e horários diferentes. São ao todo 30 cursos por mês, 15 horas por dia, durante os sete dias da semana. *"Isto nos garante", continua Camilo, "que não importa qual seja a agenda do funcionário, sempre haverá um horário compatível com o curso que ele escolher."*

Cada aula tem 1 hora de

grandes executivos. Estão previstas palestras de Bill Gates, presidente da Microsoft e Jack Welch, presidente da GE. Basta ficar de olho na programação, permanentemente disponível nos locais destinados ao **Cine RH**, o auditório e a sala 214.

Nosso Diretor Geral Luiz Viana lembra que o **Cine RH**



Diversos companheiros já estão acompanhando os cursos

duração, sendo que cada curso consta de 2 aulas, em dias diferentes. Após o treinamento, as oportunidades continuam. Acessando o site da DTCOM, empresa gestora do programa, é possível complementar o aprendizado através de exercícios de fixação, trocar informações com alunos de todo o país e com os próprios palestrantes, esclarecer dúvidas e ainda obter o certificado de aproveitamento.

Além dos cursos, o **Cine RH** estará trazendo também teleconferências ao vivo com

está aberto, rigorosamente, a todos os funcionários, *"Dentro da nova filosofia que estamos implementando para a gestão de RH", diz ele, "é possível fazer os cursos nos finais de semanas, aqui na Companhia, e ainda temos como disponibilizar computadores para os funcionários que não trabalham com eles e não os possuam em casa. É mais uma forma de estimular o autodesenvolvimento, que só depende da vontade de cada um."*



## Programa de Integração do **Novo Funcionário**

# Para que **todos** se sintam realmente **bem-vindos**



Quantas não são as empresas onde os novos funcionários são no máximo apresentados às suas funções e aos colegas de departamento? Passam semanas, às vezes meses, tentando descobrir quem é quem e o que fazem na empresa. E acabam dependentes de um ou outro colega mais solidário, disposto a dar as dicas nos primeiros dias.

Isso não acontece na Castrol de hoje, onde cada novo funcionário é imediatamente bem-vindo e integrado à empresa desde o primeiro dia. O **Programa de Integração do Novo Funcionário** é um programa inédito, criado pela nossa área de RH que visa dar, em profundidade, uma visão global da Castrol aos que

chegam para trabalhar em qualquer área da Companhia.

Assim, a área de RH realiza todas as novas admissões no mesmo dia, uma vez por mês, para que o treinamento possa ser dado em grupo. "Só o fato de estarmos com pessoas diferentes, tanto em cultura como em conhecimento, já nos faz integrar, desde já, uma equipe", diz Sérgio Soares Silva, estagiário do Departamento de Processamento de Dados, admitido em julho.

São três dias de treinamento, que começam com o café da manhã com o Diretor Geral, seguido de palestra sobre a visão e missão da Companhia. O grupo também é recebido por cada um dos diretores, visita ao laboratório e a fábrica e sai

em campo com os vendedores.

"Estou entrando na Castrol com visão aberta e grande responsabilidade na minha função", entusiasma-se Gildázio Ferreira Viana, condutor de empilhadeira, admitido também em julho. "Já posso dizer que sou um ser integrado à Castrol", conclui.

A iniciativa tem sido um sucesso, tanto que motivou a área de RH a desenvolver um programa semelhante para os funcionários antigos. O **Programa Conheça Sua Empresa** acaba de entrar no ar e deve contemplar todos os funcionários admitidos antes de 2001. No nosso próximo número você vai ver a reportagem completa.

## Começamos a cruzar nossa **ponte** para o **futuro**



O **Projeto Alquimia**, que foi apresentado em nossa Convenção 2001, prossegue em ritmo acelerado e os primeiros resultados já apontam para grandes decisões em 2002.

Realizamos pesquisas com proprietários de carros de passeio e também com caminhoneiros. Este trabalho nos permitiu identificar o tamanho de cada segmento nestes dois mercados, bem como as necessidades e hábitos de cada grupo. Como consequência, estamos revendo nossas linhas de produtos. Isso significa grandes e ótimas novidades para o ano que vem.

E mais: estamos trabalhando na área de revendedores e clientes finais, como frotas de caminhões e de ônibus. Nossa equipe de vendas entrevistou 4 mil clientes, nos últimos dois meses, para

classificá-los de acordo com suas diferentes exigências e expectativas. Assim, poderemos oferecer também a eles, exatamente, o que desejam com maior eficiência e produtividade.

Jorge Bastos, nosso Diretor de Marketing e coordenador do Projeto lembra: "*Alquimia aponta o futuro da Castrol. Um processo dinâmico que está apenas começando. Através dele, estamos desenvolvendo uma nova forma de segmentar nossos clientes e consumidores no sentido de podermos oferecer a cada um deles o melhor e mais adequado em termos de idéias, produtos e serviços. Um esforço diário na busca do sucesso mútuo em que a colaboração de cada um de nós é essencial.*"

# Giro pela **Castrol**



1 - Champanhe e alegria  
no lançamento do site  
Castrol

2 - Primeira turma,  
treinamento de  
Segurança na Operação  
de Empilhadeiras



3 e 4 - Festa agostina

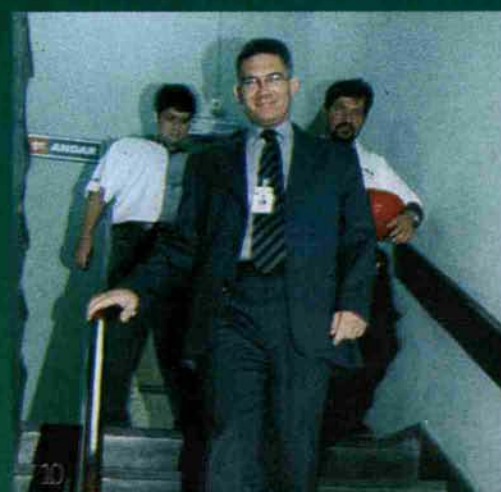
5 e 6 - Apresentação do  
Programa Direção  
Segura na matriz



7 e 8 - Front lights e  
fachadas apagadas,  
nosso exemplo de  
cidadãos conscientes

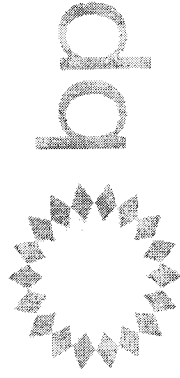


9 e 10 - Mantendo a  
forma e economizando  
energia



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

# PEOPLE ASSURANCE SURVEY



Latin American Lubes-Brazil

OCTOBER 2001

***SIROIA***  
Consulting

	PAGE #
1. Turnover Prediction and Interpretation of Survey Data .....	6
2. Employee Satisfaction Index .....	7
* 3. Item Results .....	8
FEELINGS ABOUT BP .....	9
Q.65 Considering everything how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time? .....	9
Q.61 How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about? .....	10
Q.59 I would recommend BP as a place to work .....	11
Q.57 I am proud to say I work for BP .....	12
Q.46 Overall, how much commitment and loyalty do you think BP has toward its employees compared to other companies you know about? .....	13
Q.47 How much commitment and loyalty would you say you feel toward BP at the present time? .....	14
DISTINCTIVE COMPANY / BRAND .....	15
Q.58 All in all, BP is effectively managed and well-run .....	15
Q.19 BP has an effective leadership team that instills confidence .....	16
Q.23 BP is performance-driven .....	17
Q.26 How would you rate BP's financial performance? .....	18
Q.27 How would you rate BP's societal performance? .....	19
Q.20 BP takes a genuine interest in the communities where it does business .....	20
Q.21 Employees are encouraged to play a part in helping their local community .....	21
Q.28 How would you rate BP's environmental performance? .....	22

\* Survey items have been paraphrased.

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (CONT.)

Q.30 How would you rate BP's concern for the health and safety of employees? ..... 23

Q.45 BP takes a genuine interest in the well-being of its employees ..... 24

Q.29 How would you rate BP's use of technology to achieve distinctive performance? ..... 25

Q.10 BP takes full advantage of new technologies and ideas ..... 26

Q.1 To what extent are you aware of the company's new Brand values? ..... 27

Q.2 To what extent has the introduction of the company's Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function? ..... 28

Q.25 Taking everything into account, I would say BP is a 'great place to work' ..... 29

Q.J If you were starting out again and had equally appealing job offers from BP and its major competitors, would you choose BP? ..... 30

Q.14 I feel proud of BP's philosophy and position on controversial issues such as global warming, environmental degradation, etc. .... 31

Q.9 I am encouraged to be innovative in the way I perform my work ..... 32

Q.22 In my job I have time to be creative and experiment with new ideas ..... 33

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT

Q.49 Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does ..... 34

Q.51 My line manager/team leader treats me fairly ..... 35

Q.37 The last performance feedback I received from my line manager/team leader was helpful to me ..... 36

Q.42 My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance ..... 37

Q.24 Management where I work searches continually for better ways of doing things ..... 38

Q.36 My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands ..... 39

Q.52 I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life ..... 40

**TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (CONT.)**

Q.53 My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life .....41

Q.50 My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance .....42

Q.31 How would you rate teamwork and cooperation within your team? .....43

Q.32 How would you rate teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with? .....44

Q.12 My work gives me a sense of personal accomplishment .....45

Q.66 Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management? .....46

**PAY / BENEFITS AND RECOGNITION**

Q.62 How would you rate the recognition you receive for doing a good job? .....47

Q.13 My performance is recognised in a way that motivates me to give my best .....48

Q.60 How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies? .....49

Q.40 I am satisfied with my benefits package .....50

Q.55 The amount of time and effort I put in for the company is worth it .....51

Q.38 My pay is linked to my performance .....52

Q.34 My cash reward is strongly linked to the success of my Business Unit/function .....53

**MUTUAL TRUST AND RESPECT**

Q.63 How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity? .....54

Q.15 I trust and respect the management of BP .....55

Q.17 I feel that the management of BP trusts and respects me .....56

Q.16 I trust and respect my line manager/team leader .....57

MUTUAL TRUST AND RESPECT (CONT.)

Q.18 I feel that my line manager/team leader trusts and respects me ..... 58

PERFORMANCE DIRECTION

..... 59

Q.35 I have a clear idea of what is expected of me in my job ..... 59

Q.5 I feel I make a significant contribution to the success of my team ..... 60

Q.3 I understand the overall goals and direction of BP ..... 61

Q.4 I feel I can personally contribute to the performance of BP ..... 62

Q.33 I can see the relationship between what I do and the overall goals and objectives of my Business Unit/function ..... 63

EMPLOYEE INVOLVEMENT ..... 64

Q.64 How would you rate the extent to which BP keeps employees informed about matters that affect them? ..... 64

Q.44 Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP ..... 65

Q.43 Management where I work listens to my ideas for improvement ..... 66

Q.48 Management where I work takes action on employees' ideas for improvement ..... 67

DEVELOPMENT ..... 68

Q.11 BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities ..... 68

Q.39 The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me ..... 69

Q.41 I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills ..... 70

DIVERSITY ..... 71

Q.6 BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed ..... 71

Q.56 BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination ..... 72

DIVERSITY (CONT.)

Q.7 I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc. .... 73

Q.8 In BP development opportunities are open to all on merit ..... 74

Q.54 Where I work people accept a variety of ideas, perspectives and working styles ..... 75

TURNOVER

Q.I How long do you expect to continue working for BP? .....76

4. Favorability Report

77

5. Appendix

82

# Turnover Prediction

We have found through our research that a fairly good predictor of the next 12 month's turnover is an average of the choices "Less than 1 year" and "1-2 years" to the question, "How long do you expect to continue working for BP?". That Turnover Prediction Score is provided for your unit.

Next 12 month Turnover Prediction is    **5%**    for your unit.

## Interpretation of Survey Data

The minimum number of respondents required to show data is 10.

### # RESPONDENTS

This column gives the number of valid responses to the question. The response alternative, "Don't know" is considered invalid and is subtracted from the total cases before the percentages are calculated. Respondents who did not answer the question are also subtracted out. Percentages are based on only those respondents who expressed an opinion. If the number of valid respondents is very small relative to the total number of respondents, care should be exercised in interpreting the data, as only a small percentage had an opinion about that topic. In the case that fewer than 10 employees responded to a question, the line of data for that question has been dropped from the report.

### %FAVORABLE, %NEUTRAL, %UNFAVORABLE

Combinations of the response categories are made for ease of interpretation. Favorable is the combination of %1 and %2, unfavorable is %4 and %5 combined, neutral is %3. An asterisk (\*) in the unfavorable column indicates that 25% or more employees responded unfavorably.

# Employee Satisfaction Index

## ESI Score for: Latin American Lubes-Brazil

2001  
69%

The index is calculated from responses to the following ten items which correlate most strongly with overall staff satisfaction. Data aggregated from many companies demonstrates that increased staff satisfaction leads to improved business results.

	<u>Question Scores</u>	2001
<b>Leadership</b>		
- BP is effectively managed and well-run (Q.58)	81%	
- BP's societal performance (Q.27)	82%	
- Creating an environment that encourages me to perform to the best of my abilities (Q.11)	74%	
- My line manager/team leader treats me fairly (Q.51)	68%	
- I trust and respect the management of BP (Q.15)	73%	
- Extent to which you are treated with respect and dignity (Q.63)	81%	
<b>Development</b>		
- I have been given opportunities to develop my skills (Q.41)	61%	
<b>Diversity</b>		
- Creating an environment where people with diverse backgrounds can succeed (Q.6)	64%	
<b>Recognition for Performance</b>		
- Recognition you receive for doing a good job (Q.62)	64%	
- Your pay compared to people doing similar work in other companies (Q.60)	46%	

78%	← Top 10% Best in class for BP
63%	← BP ESI *
54%	← Bottom 10% Where improvement is most needed

\* The BP Group ESI is calculated using the mean of favorable responses from **all** employees rather than by Business Unit.

ITEM DETAIL

FEELINGS ABOUT BP

Q.65 Considering everything how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001							
		%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group		67		24	8 Total	48307	67	24	8
BP Downstream		68		24	8 Total	21468	68	24	8
Lubricants & Svcs BSS		66		27	7 Total	7304	66	27	7
Latin Amer Lubricants	Total	78		17	6	615	78	17	6
	H/G					91	84	12	4
	J/I					62	82	15	3
	K-L/Nonex					163	70	19	11
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	82		9	9	231	82	9	9
	H/G			9		36	89	8	3
	J/I					17	94	6	0
	K-L/Nonex					102	72	14	15

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.61 How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001					
		%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV %NEUT %UNFAV
BP Group		73		23	4	46888	73 23 4
	Total						
BP Downstream		73		23	4	20852	73 23 4
	Total						
Lubricants & Svcs BSS		72		25	4	7060	72 25 4
	Total						
Latin Amer Lubricants		83			2	597	83 15 2
	Total					89	82 16 2
	H/G			15		59	86 14 0
	J/I					159	75 22 3
					K-L/Nonex		
Latin Amer Lubes-Brazil		81			2	216	81 17 2
	Total					35	77 20 3
	H/G					14	93 7 0
	J/I					99	74 24 2
					K-L/Nonex		

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.59 Agree or disagree: I would recommend BP as a place to work  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	7	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	7
BP Group	75		18			47718	75	18		
BP Downstream	76		18		Total	21183	76	18		6
Lubricants & Svcs BSS	76		19		Total	7198	76	19		5
Latin Amer Lubricants	90		7		Total	609	90	7		3
					H/G	90	91	7		2
					J/I	62	89	10		2
					K-L/Nonex	165	82	12		7
Latin Amer Lubes-Brazil	89		6		Total	236	89	6		6
					H/G	36	92	6		3
					J/I	17	88	12		0
					K-L/Nonex	107	82	8		9

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.57 Agree or disagree: I am proud to say I work for BP

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	79		16	48287	79	16	5
					Total		
BP Downstream	80		16	21461	80	16	4
					Total		
Lubricants & Svcs BSS	81		16	7321	81	16	3
					Total		
Latin Amer Lubricants	89		9	623	89	9	2
				92	96	4	0
				62	97	3	0
				166	83	13	4
					K-L/Nonex		
Latin Amer Lubes-Brazil	89		8	238	89	8	2
				36	97	3	0
				17	100	0	0
				107	83	13	4
					K-L/Nonex		

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.46 Overall, how much commitment and loyalty do you think BP has toward its employees compared to other companies you know about?  
1=A Great Deal 2=Quite a Bit 3=Some 4=A Little 5=None At All

										2001		
		%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV			
BP Group		53	30	17	Total	46159	53	30	17			
BP Downstream		57	28	15	Total	20491	57	28	15			
Lubricants & Svcs BSS		59	28	12	Total	6872	59	28	12			
Latin Amer Lubricants		74		5	Total	589	74	20	5			
					H/G	87	74	24	2			
					J/I	59	75	22	3			
					K-L/Nonex	160	66	26	9			
Latin Amer Lubes-Brazil		75		7	Total	228	75	18	7			
					H/G	35	77	20	3			
					J/I	16	81	19	0			
					K-L/Nonex	102	67	23	11			

FEELINGS ABOUT BP (Cont.)

Q.47 How much commitment and loyalty would you say you feel toward BP at the present time?  
1=A Great Deal 2=Quite a Bit 3=Some 4=A Little 5=None At All

2001

BP Group	2001				# RES	2001		
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total		%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	69	21	11	Total	47870	69	21	11
BP Downstream	71	19	10	Total	21276	71	19	10
Lubricants & Svcs BSS	72	19	9	Total	7239	72	19	9
Latin Amer Lubricants	91		8	Total	621	91	8	1
				H/G	92	92	7	1
				J/I	61	93	7	0
				K-L/Nonex	167	89	10	1
Latin Amer Lubes-Brazil	92		6	Total	236	92	6	1
				H/G	36	92	8	0
				J/I	17	88	12	0
				K-L/Nonex	106	90	8	2

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND

Q.58 Agree or disagree: All in all, BP is effectively managed and well-run  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	69	21	11	47339	69	21	11
BP Downstream	70	21	9	21019	70	21	9
Lubricants & Svcs BSS	74	19	6	7074	74	19	6
Latin Amer Lubricants	85		4	584	85	11	4
				87	92	8	0
				61	92	7	2
				160	74	16	10
Latin Amer Lubes-Brazil	81	11	8	235	81	11	8
				36	94	6	0
				17	94	6	0
				106	73	15	12

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.19 Agree or disagree: BP has an effective leadership team that instills confidence  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	54	28	18	48216	54	28	18
			Total				
BP Downstream	55	29	16	21369	55	29	16
			Total				
Lubricants & Svcs BSS	58	30	12	7173	58	30	12
			Total				
Latin Amer Lubricants	73		7	606	73	20	7
			Total				
			H/G	88	74	20	6
			J/I	60	72	25	3
			K-L/Nonex	165	67	21	12
Latin Amer Lubes-Brazil	70		9	236	70	21	9
			Total				
			H/G	35	74	23	3
			J/I	17	65	29	6
			K-L/Nonex	106	66	21	13

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.23 Agree or disagree: BP is performance-driven  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001					
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV
BP Group		82		13	6	48457	82
							13
BP Downstream		80		14	6	21438	80
							14
Lubricants & Svcs BSS		82		13	4	7236	82
							13
Latin Amer Lubricants	Total	82		15	3	581	82
	H/G					85	86
	J/I					62	90
	K-L/Nonex					154	80
							16
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	83		13	3	230	83
	H/G					35	89
	J/I					17	100
	K-L/Nonex					102	82
							15



**DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)**

Q.27 How would you rate BP's societal performance (being a good employer, a constructive neighbour, ethical, etc.)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001			
		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	Total	48225	76	19	4
BP Downstream	Total	21293	77	19	4
Lubricants & Svcs BSS	Total	7159	79	18	3
Latin Amer Lubricants	Total	584	88	9	3
	H/G	87	89	7	5
	J/I	60	90	8	2
	K-L/Nonex	157	85	11	4
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	221	82	13	5
	H/G	36	86	8	6
	J/I	16	81	19	0
	K-L/Nonex	102	81	13	6

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.20 Agree or disagree: BP takes a genuine interest in the communities where it does business  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001					
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT %UNFAV
BP Group	Total	70	22	7	47033	70	22 7
BP Downstream	Total	68	24	7	20602	68	24 7
Lubricants & Svcs BSS	Total	68	26	6	6763	68	26 6
Latin Amer Lubricants	Total	78	17	5	588	78	17 5
	H/G			3	86	83	14 3
	J/I			2	61	70	28 2
	K-L/Nonex			11	157	73	17 11
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	80	14	6	228	80	14 6
	H/G			0	36	92	8 0
	J/I			0	17	65	35 0
	K-L/Nonex			11	103	76	14 11

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.21 Agree or disagree: Employees are encouraged to play a part in helping their local community  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001			
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Group		66	24	10	
	Total				
BP Downstream		60	28	12	
	Total				
Lubricants & Svcs BSS		54	33	13	
	Total				
Latin Amer Lubricants		54	32	14	
	Total				
	H/G				
	J/I				
	K-L/Nonex				
Latin Amer Lubes-Brazil		58	30	13	
	Total				
	H/G				
	J/I				
	K-L/Nonex				

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.28 How would you rate BP's environmental performance (striving to minimise impact to the environment)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001				
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV %NEUT %UNFAV
BP Group	Total	84	14	2	48332	84 14 2
BP Downstream	Total	85	13	2	21388	85 13 2
Lubricants & Svcs BSS	Total	88	11	1	7293	88 11 1
Latin Amer Lubricants	Total	95	4	1	624	95 4 1
	H/G				90	91 8 1
	J/I				63	98 2 0
	K-L/Nonex				166	96 3 1
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	93	5	2	235	93 5 2
	H/G				36	92 8 0
	J/I				17	94 6 0
	K-L/Nonex				106	96 3 1



**DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)**

Q.45 Agree or disagree: BP takes a genuine interest in the well-being of its employees  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001					
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT %UNFAV
BP Group		63	24	13	47714	63	24 13
	Total						
BP Downstream		63	24	12	21184	63	24 12
	Total						
Lubricants & Svcs BSS		67	24	10	7118	67	24 10
	Total						
Latin Amer Lubricants		81		6	598	81	13 6
	Total						
	H/G			13	87	85	13 2
	J/I				61	82	13 5
	K-L/Nonex				162	76	13 11
Latin Amer Lubes-Brazil		82		6	235	82	12 6
	Total						
	H/G			12	36	97	3 0
	J/I				16	94	6 0
	K-L/Nonex				106	75	13 12

**DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)**

Q.29 How would you rate BP's use of technology to achieve distinctive performance?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	70	24	6	47149	70	24	6
			Total				
BP Downstream	72	23	5	20740	72	23	5
			Total				
Lubricants & Svcs BSS	77	20	3	6944	77	20	3
			Total				
Latin Amer Lubricants	85	13	2	583	85	13	2
			H/G	88	73	24	3
			J/I	59	88	12	0
			K-L/Nonex	155	83	14	4
Latin Amer Lubes-Brazil	77	18	5	221	77	18	5
			H/G	35	54	40	6
			J/I	15	87	13	0
			K-L/Nonex	103	83	14	4

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.10 Agree or disagree: BP takes full advantage of new technologies and ideas  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001					
		%FAV	%NEUT		%UNFAV	# RES	%FAV %NEUT %UNFAV
BP Group	Total	66	23	12	48176	66 23 12	
BP Downstream	Total	68	22	10	21283	68 22 10	
Lubricants & Svcs BSS	Total	72	21	7	7230	72 21 7	
Latin Amer Lubricants	Total	75	19	6	604	75 19 6	
	H/G				91	76 18 7	
	J/I				63	84 16 0	
	K-L/Nonex				157	66 22 12	
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	69	20	11	233	69 20 11	
	H/G				36	64 22 14	
	J/I				17	94 6 0	
	K-L/Nonex				104	62 22 16	

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.1 To what extent are you aware of the company's new Brand values?

1=To a Very Large Extent 2=To a Large Extent 3=To Some Extent 4=To a Little Extent 5=Not At All

	2001									
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV			
BP Group	54	34		49059	54	34	12	Total		
BP Downstream	54	33		21779	54	33	13	Total		
Lubricants & Svcs BSS	55	33		7504	55	33	12	Total		
Latin Amer Lubricants	62			621	62	29	9	Total		
			29	90	69	27	4	H/G		
				63	71	22	6	J/I		
				167	53	40	7	K-L/Nonex		
Latin Amer Lubes-Brazil	59			234	59	37	4	Total		
			37	35	77	23	0	H/G		
				17	47	35	18	J/I		
				107	55	40	5	K-L/Nonex		

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.2 To what extent has the introduction of the company's Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function?  
1=To a Very Large Extent 2=To a Large Extent 3=To Some Extent 4=To a Little Extent 5=Not At All

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	30	39	31	47277	30	39	* 31
				Total			
BP Downstream	34	38	28	21012	34	38	* 28
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	41	37	22	7243	41	37	22
				Total			
Latin Amer Lubricants	62		12	608	62	26	12
			26	H/G	63	29	8
				J/I	65	22	13
				K-L/Nonex	59	31	10
				162			
Latin Amer Lubes-Brazil	63		7	229	63	29	7
		29		H/G	74	23	3
				J/I	65	24	12
				K-L/Nonex	62	28	10
				103			

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.25 Agree or disagree: Taking everything into account, I would say BP is a 'great place to work'  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	69	22		9	49017	69	22	9
BP Downstream	71	21		8	21742	71	21	8
Lubricants & Svcs BSS	70	23		7	7388	70	23	7
Latin Amer Lubricants	86		11	Total	620	86	11	3
				H/G	90	86	12	2
				J/I	63	86	13	2
				K-L/Nonex	165	82	12	5
Latin Amer Lubes-Brazil	89		8	Total	236	89	8	3
				H/G	36	94	6	0
				J/I	17	88	12	0
				K-L/Nonex	107	84	9	7

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.J If you were starting out again and had equally appealing job offers from BP and its major competitors, would you choose BP?  
1=Yes 2=No 3=Don't Know/Not Sure

2001

		# RES	%1	%2	%3
BP Group	Total	47466	55	7	38
BP Downstream	Total	21106	57	7	37
Lubricants & Svcs BSS	Total	7171	57	5	38
Latin Amer Lubricants	Total	602	70	5	24
	H/G	90	77	3	20
	J/I	60	77	2	22
	K-L/Nonex	162	64	10	26
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	220	73	8	19
	H/G	34	79	3	18
	J/I	16	88	0	13
	K-L/Nonex	102	69	13	19

**DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)**

Q.14 Agree or disagree: I feel proud of BP's philosophy and position on controversial issues such as global warming, environmental degradation, etc.

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	74	20	6	41521	74	20	6
BP Downstream	76	19	5	18084	76	19	5
Lubricants & Svcs BSS	81	16	3	5986	81	16	3
Latin Amer Lubricants	93	5	Total	500	93	5	2
			H/G	78	90	6	4
			J/I	56	95	4	2
			K-L/Nonex	133	92	5	3
Latin Amer Lubes-Brazil	93	5	Total	215	93	5	2
			H/G	34	91	6	3
			J/I	16	100	0	0
			K-L/Nonex	98	94	5	1

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.9 Agree or disagree: I am encouraged to be innovative in the way I perform my work  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	70	18	11	Total	49478	70	18	11
BP Downstream	69	19	11	Total	21937	69	19	11
Lubricants & Svcs BSS	71	18	10	Total	7512	71	18	10
Latin Amer Lubricants	74	16	11	Total	631	74	16	11
				H/G	90	86	10	4
				J/I	63	68	29	3
				K-L/Nonex	166	69	14	17
Latin Amer Lubes-Brazil	80	10	11	Total	237	80	10	11
				H/G	35	89	9	3
				J/I	17	88	12	0
				K-L/Nonex	106	70	12	18

DISTINCTIVE COMPANY / BRAND (Cont.)

Q.22 Agree or disagree: In my job I have time to be creative and experiment with new ideas  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	47	26	28	49179	47	26	* 28
				Total			
BP Downstream	48	26	26	21825	48	26	* 26
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	51	25	25	7471	51	25	* 25
				Total			
Latin Amer Lubricants	62		18	622	62	19	18
				Total			
				H/G	63	20	18
				J/I	62	25	13
				K-L/Nonex	61	20	20
Latin Amer Lubes-Brazil	71		14	235	71	14	14
				Total			
				H/G	80	9	11
				J/I	76	24	0
				K-L/Nonex	64	17	18

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT

Q.49 Agree or disagree: Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	53	27	21	47804	53	27	21
				Total			
BP Downstream	52	27	21	21280	52	27	21
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	53	28	19	7263	53	28	19
				Total			
Latin Amer Lubricants	60	23	17	615	60	23	17
				H/G	64	22	14
				J/I	54	25	21
				K-L/Nonex	50	23	* 27
				Total	231	23	21
Latin Amer Lubes-Brazil	56	23	21	36	67	25	8
				H/G	50	25	* 25
				J/I	47	22	* 31
				K-L/Nonex	107		

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.51 Agree or disagree: My line manager/team leader treats me fairly  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001			
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Group		76		16	
	Total				8
BP Downstream		75		17	
	Total				9
Lubricants & Svcs BSS		74		18	
	Total				8
Latin Amer Lubricants		72		17	
	Total				11
	H/G				8
	J/I				16
	K-L/Nonex				16
Latin Amer Lubes-Brazil		68		19	
	Total				13
	H/G				6
	J/I				0
	K-L/Nonex				25
					19



TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.42 Agree or disagree: My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	51	27		21	48047	51	27	21
BP Downstream	53	27		21	21352	53	27	21
Lubricants & Svcs BSS	56	25		18	7308	56	25	18
Latin Amer Lubricants	61	22		17	624	61	22	17
					91	66	20	14
					60	65	18	17
					166	54	25	21
Latin Amer Lubes-Brazil	59	22		18	236	59	22	18
					35	57	23	20
					17	71	12	18
					106	54	24	23

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.24 Agree or disagree: Management where I work searches continually for better ways of doing things  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	61	24	15	48639	61	24	15
BP Downstream	60	25	15	21611	60	25	15
Lubricants & Svcs BSS	63	24	13	7386	63	24	13
Latin Amer Lubricants	72	18	10	615	72	18	10
				H/G	70	22	9
				J/I	77	13	10
				K-L/Nonex	67	20	13
Latin Amer Lubes-Brazil	69	20	11	232	69	20	11
				H/G	67	25	8
				J/I	71	18	12
				K-L/Nonex	64	21	15

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.36 Agree or disagree: My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	60	24	16	Total	47690	60	24	16
BP Downstream	61	23	16	Total	21190	61	23	16
Lubricants & Svcs BSS	61	24	15	Total	7218	61	24	15
Latin Amer Lubricants	67	16	17	Total	593	67	16	17
				H/G	89	73	13	13
				J/I	59	64	24	12
				K-L/Nonex	158	56	17	* 27
Latin Amer Lubes-Brazil	60	16	24	Total	227	60	16	24
				H/G	35	63	17	20
				J/I	16	44	38	19
				K-L/Nonex	104	54	16	* 30

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.52 Agree or disagree: I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	65	17	19	Total	48629	65	17	19
BP Downstream	65	17	18	Total	21622	65	17	18
Lubricants & Svcs BSS	65	16	18	Total	7410	65	16	18
Latin Amer Lubricants	76		12	Total	627	76	12	11
				H/G	92	64	14	22
				J/I	62	74	11	15
				K-L/Nonex	167	68	20	12
Latin Amer Lubes-Brazil	74		16	Total	237	74	16	9
				H/G	36	75	17	8
				J/I	17	76	18	6
				K-L/Nonex	107	66	20	14

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.53 Agree or disagree: My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV		
BP Group	45274	71	19	10	Total	
BP Downstream	20254	69	20	11	Total	
Lubricants & Svcs BSS	6901	68	21	11	Total	
Latin Amer Lubricants	581	74	15	12	Total	
	84	81	10	10	H/G	
	57	63	26	11	J/I	
	156	65	15	21	K-L/Nonex	
Latin Amer Lubes-Brazil	221	78	11	10	Total	
	33	91	6	3	H/G	
	16	88	13	0	J/I	
	100	68	13	19	K-L/Nonex	

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.50 Agree or disagree: My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV		%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	43639	53	33	14	Total	53	33	14		43639	53	33	14
BP Downstream	19705	54	32	14	Total	54	32	14		19705	54	32	14
Lubricants & Svcs BSS	6794	56	30	13	Total	56	30	13		6794	56	30	13
Latin Amer Lubricants	580	62	23	15	Total	62	23	15		580	62	23	15
	84			11	H/G	68		21		84	68		21
	59			17	J/I	61		22		59	61		22
	155			21	K-L/Nonex	58		21		155	58		21
Latin Amer Lubes-Brazil	217	61	22	17	Total	61	22	17		217	61	22	17
	33			12	H/G	55		33		33	55		33
	15			20	J/I	60		20		15	60		20
	100			20	K-L/Nonex	59		21		100	59		21

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.31 How would you rate teamwork and cooperation within your team (the team you work in most of the time)?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2001

	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	
BP Group	49399	77	16	7		
BP Downstream	21909	76	17	7		
Lubricants & Svcs BSS	7496	76	17	7		
Latin Amer Lubricants	628	79	17	4		
	92	85	14	1	Total	
	62	81	18	2	H/G	
	166	73	18	9	J/I	
					K-L/Nonex	
Latin Amer Lubes-Brazil	235	79	15	6		
	36	86	14	0	Total	
	17	82	12	6	H/G	
	106	71	19	10	J/I	
					K-L/Nonex	

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.32 How would you rate teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with?  
1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001			
		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group		48891	61		10
	Total			28	
BP Downstream		21688	60		11
	Total			29	
Lubricants & Svcs BSS		7425	57		13
	Total			30	
Latin Amer Lubricants	Total	625	66		8
	H/G	92	67		7
	J/I	61	72		5
	K-L/Nonex	164	51		15
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	235	57		13
	H/G	36	56		6
	J/I	17	71		6
	K-L/Nonex	104	44		21

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.12 Agree or disagree: My work gives me a sense of personal accomplishment  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	75	15	10	Total	49499	75	15	10
BP Downstream	75	15	9	Total	21972	75	15	9
Lubricants & Svcs BSS	76	15	9	Total	7526	76	15	9
Latin Amer Lubricants	84	9	7	Total	632	84	9	7
				H/G	92	87	11	2
				J/I	63	92	5	3
				K-L/Nonex	167	81	8	11
Latin Amer Lubes-Brazil	79	11	10	Total	237	79	11	10
				H/G	36	81	17	3
				J/I	17	94	6	0
				K-L/Nonex	107	78	9	13

TEAM LEADER / WORK ENVIRONMENT (Cont.)

Q.66 Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management?  
1=Yes, Definitely 2=Yes, Probably 3=Hard To Say 4=No, Probably Not 5=No, Definitely Not

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	54	29	17	Total	46834	54	29	17
BP Downstream	57	28	15	Total	20677	57	28	15
Lubricants & Svcs BSS	63	26	11	Total	7036	63	26	11
Latin Amer Lubricants	82		13	Total	617	82	13	5
				H/G	92	88	9	3
				J/I	58	76	16	9
				K-L/Nonex	163	75	20	6
Latin Amer Lubes-Brazil	82		15	Total	234	82	15	3
				H/G	36	92	6	3
				J/I	16	63	31	6
				K-L/Nonex	105	78	19	3

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION

Q.62 How would you rate the recognition you receive for doing a good job?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	53	32	15	Total	48016	53	32	15
BP Downstream	54	32	14	Total	21317	54	32	14
Lubricants & Svcs BSS	53	33	13	Total	7240	53	33	13
Latin Amer Lubricants	61	26	13	Total	610	61	26	13
				H/G	92	71	20	10
				J/I	60	62	28	10
				K-L/Nonex	159	53	27	20
Latin Amer Lubes-Brazil	64	22	15	Total	231	64	22	15
				H/G	36	56	31	14
				J/I	16	69	25	6
				K-L/Nonex	104	58	20	22

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.13 Agree or disagree: My performance is recognised in a way that motivates me to give my best  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001			
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Group		52	26	23	
	Total				
BP Downstream		53	26	21	
	Total				
Lubricants & Svcs BSS		54	26	20	
	Total				
Latin Amer Lubricants		55	22	23	
	Total				
	H/G				
	J/I				
	K-L/Nonex				
Latin Amer Lubes-Brazil		60	20	20	
	Total				
	H/G				
	J/I				
	K-L/Nonex				

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.60 How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

		2001							
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group		46	37		16	45648	46	37	16
BP Downstream		45	38		17	20348	45	38	17
Lubricants & Svcs BSS		39	40		21	6947	39	40	21
Latin Amer Lubricants	Total	42	34		24	607	42	34	24
	H/G					88	41	42	17
	J/I					61	52	25	23
	K-L/Nonex					163	36	39	* 25
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	46	33		21	224	46	33	21
	H/G					33	36	48	15
	J/I					16	63	13	* 25
	K-L/Nonex					103	41	34	* 25

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.40 Agree or disagree: I am satisfied with my benefits package  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	56	23	22	48003	56	23	22
			Total				
BP Downstream	52	24	24	21242	52	24	24
			Total				
Lubricants & Svcs BSS	49	25	26	7188	49	25	* 26
			Total				
Latin Amer Lubricants	47	24	29	616	47	24	* 29
			Total	91	52	31	18
			H/G	62	68	11	21
			J/I	164	32	22	* 46
			K-L/Nonex				
			Total	233	35	29	* 36
Latin Amer Lubes-Brazil	35	29	36	36	42	39	19
			H/G	17	65	18	18
			J/I	106	28	23	* 49
			K-L/Nonex				

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.55 Agree or disagree: The amount of time and effort I put in for the company is worth it  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	67	22	10	Total	47890	67	22	10
BP Downstream	68	22	10	Total	21293	68	22	10
Lubricants & Svcs BSS	68	22	10	Total	7256	68	22	10
Latin Amer Lubricants	76	15	9	Total	616	76	15	9
				H/G	90	80	14	6
				J/I	60	85	12	3
				K-L/Nonex	154	62	24	15
Latin Amer Lubes-Brazil	67	19	14	Total	237	67	19	14
				H/G	36	72	19	8
				J/I	17	82	12	6
				K-L/Nonex	106	58	25	17

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.38 Agree or disagree: My pay is linked to my performance  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	49	24	27	Total	46695	49	24	* 27
BP Downstream	47	24	29	Total	20591	47	24	* 29
Lubricants & Svcs BSS	49	23	28	Total	7034	49	23	* 28
Latin Amer Lubricants	44	21	35	Total	606	44	21	* 35
				H/G	89	49	20	* 30
				J/I	60	48	18	* 33
				K-L/Nonex	161	35	25	* 40
Latin Amer Lubes-Brazil	43	23	34	Total	226	43	23	* 34
				H/G	35	43	29	* 29
				J/I	16	50	19	* 31
				K-L/Nonex	102	38	23	* 39

PAY / BENEFITS AND RECOGNITION (Cont.)

Q.34 Agree or disagree: My cash reward is strongly linked to the success of my Business Unit/function  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	61	22	17	46640	61	22	17
				Total			
BP Downstream	60	22	18	20668	60	22	18
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	60	22	18	6968	60	22	18
				Total			
Latin Amer Lubricants	52	22	26	612	52	22	* 26
				H/G	57	15	* 28
				J/I	60	20	* 32
				K-L/Nonex	51	20	* 29
				Total	60	20	21
Latin Amer Lubes-Brazil	60	20	21	234	60	20	23
				H/G	57	20	24
				J/I	65	12	25
				K-L/Nonex	59	15	

MUTUAL TRUST AND RESPECT

Q.63 How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2001

BP Group	2001			# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
	%FAV	%NEUT	%UNFAV					
	71	21	8	48390	71	21	8	Total
BP Downstream	70	22	8	21484	70	22	8	Total
Lubricants & Svcs BSS	70	23	7	7338	70	23	7	Total
Latin Amer Lubricants	83		12	622	83	12	6	Total
				92	87	9	4	H/G
				62	85	8	6	J/I
				166	73	15	12	K-L/Nonex
Latin Amer Lubes-Brazil	81	9	10	231	81	9	10	Total
				36	92	6	3	H/G
				17	100	0	0	J/I
				105	73	10	16	K-L/Nonex

MUTUAL TRUST AND RESPECT (Cont.)

Q.15 Agree or disagree: I trust and respect the management of BP  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

BP Group	2001				# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total
	%FAV	%NEUT	%UNFAV						
BP Group	58	26	16		48890	58	26	16	Total
BP Downstream	61	25	13		21644	61	25	13	Total
Lubricants & Svcs BSS	67	25	8		7324	67	25	8	Total
Latin Amer Lubricants	82	14	4		616	82	14	4	Total
					92	87	12	1	H/G
					62	81	19	0	J/I
					164	72	18	10	K-L/Nonex
Latin Amer Lubes-Brazil	73	19	8		236	73	19	8	Total
					36	89	11	0	H/G
					17	71	29	0	J/I
					106	67	19	14	K-L/Nonex

MUTUAL TRUST AND RESPECT (Cont.)

Q.17 Agree or disagree: I feel that the management of BP trusts and respects me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	59	27	14	47735	59	27	14
BP Downstream	61	26	13	21124	61	26	13
Lubricants & Svcs BSS	63	27	10	7091	63	27	10
Latin Amer Lubricants	75	18	7	603	75	18	7
				88	72	19	9
				61	75	21	3
				161	69	19	12
Latin Amer Lubes-Brazil	71	18	12	232	71	18	12
				36	69	17	14
				17	71	24	6
				103	68	17	16

MUTUAL TRUST AND RESPECT (Cont.)

Q.16 Agree or disagree: I trust and respect my line manager/team leader  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	74		15	49329	74	15	11
				Total			
BP Downstream	73		15	21876	73	15	11
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	76		15	7494	76	15	9
				Total			
Latin Amer Lubricants	77		14	631	77	14	9
				H/G	83	13	4
				J/I	81	10	10
				K-L/Nonex	69	17	14
				Total	73	16	11
Latin Amer Lubes-Brazil	73		16	235	83	14	3
				H/G	71	18	12
				J/I	66	15	19
				K-L/Nonex			

MUTUAL TRUST AND RESPECT (Cont.)

Q.18 Agree or disagree: I feel that my line manager/team leader trusts and respects me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001									
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	
BP Group	75		16	9	48687	75	16	9	
BP Downstream	74		16	10	21590	74	16	10	
Lubricants & Svcs BSS	76		16	8	7370	76	16	8	
Latin Amer Lubricants	81		11	Total	619	81	11	8	
				H/G	92	79	14	7	
				J/I	63	81	8	11	
				K-L/Nonex	164	79	9	12	
Latin Amer Lubes-Brazil	79		10	Total	232	79	10	10	
				H/G	36	78	17	6	
				J/I	17	76	6	18	
				K-L/Nonex	104	79	8	13	

PERFORMANCE DIRECTION

Q.35 Agree or disagree: I have a clear idea of what is expected of me in my job  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		
BP Group	81		12	7	Total
BP Downstream	82		12	6	Total
Lubricants & Svcs BSS	82		11	7	Total
Latin Amer Lubricants	86		8	5	Total
					H/G
					J/I
					K-L/Nonex
Latin Amer Lubes-Brazil	85		11	5	Total
					H/G
					J/I
					K-L/Nonex

# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
48632	81	12	7
21604	82	12	6
7369	82	11	7
619	86	8	5
92	84	8	9
61	89	10	2
162	83	10	7
234	85	11	5
36	83	6	11
17	88	12	0
104	83	12	6

PERFORMANCE DIRECTION (Cont.)

Q.5 Agree or disagree: I feel I make a significant contribution to the success of my team  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	91		7	3	49565	91	7	3
BP Downstream	90		7	3	21978	90	7	3
Lubricants & Svcs BSS	91		7	2	7532	91	7	2
Latin Amer Lubricants	95		3	2	626	95	3	2
				H/G	92	96	4	0
				J/I	63	97	3	0
				K-L/Nonex	165	93	2	4
Latin Amer Lubes-Brazil	94		3	3	237	94	3	3
				H/G	36	89	11	0
				J/I	17	100	0	0
				K-L/Nonex	106	95	0	5

**PERFORMANCE DIRECTION (Cont.)**

Q 3 Agree or disagree: I understand the overall goals and direction of BP

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

BP Group	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	78		16	48832	78	16	6
				Total			
BP Downstream	77		17	21557	77	17	6
				Total			
Lubricants & Svcs BSS	78		17	7378	78	17	5
				Total			
Latin Amer Lubricants	90		7	619	90	7	3
				Total			
				H/G	93	5	1
				J/I	89	10	2
				K-L/Nonex	86	10	4
Latin Amer Lubes-Brazil	92		6	239	92	6	2
				Total			
				H/G	94	6	0
				J/I	88	12	0
				K-L/Nonex	89	7	4

PERFORMANCE DIRECTION (Cont.)

Q.4 Agree or disagree: I feel I can personally contribute to the performance of BP (I can make an impact here)  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

BP Group	2001					# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total					
BP Group	82	12	6	Total		49372	82	12	6
BP Downstream	83	12	5	Total		21890	83	12	5
Lubricants & Svcs BSS	84	12	5	Total		7467	84	12	5
Latin Amer Lubricants	94	5	2	Total		620	94	5	2
				H/G		91	99	0	1
				J/I		60	92	8	0
				K-L/Nonex		164	95	4	1
Latin Amer Lubes-Brazil	97	3	1	Total		238	97	2	1
				H/G		35	97	0	3
				J/I		17	100	0	0
				K-L/Nonex		107	97	3	0

PERFORMANCE DIRECTION (Cont.)

Q.33 Agree or disagree: I can see the relationship between what I do (my job responsibilities, objectives etc.) and the overall goals and objectives of my Business Unit/function

1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	81		14	48239	81	14	5
			5	Total			
BP Downstream	81		14	21440	81	14	5
			5	Total			
Lubricants & Svcs BSS	83		13	7332	83	13	5
			5	Total			
Latin Amer Lubricants	89		8	619	89	8	4
			4	Total			
				H/G	91	7	2
				J/I	90	5	5
				K-L/Nonex	86	8	5
Latin Amer Lubes-Brazil	91		5	235	91	5	4
			4	Total			
				H/G	97	0	3
				J/I	82	6	12
				K-L/Nonex	90	6	5

EMPLOYEE INVOLVEMENT

Q.64 How would you rate the extent to which BP keeps employees informed about matters that affect them?

1=Very Good 2=Good 3=So-So 4=Poor 5=Very Poor

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	64	25	10	Total	48004	64	25	10
BP Downstream	66	24	10	Total	21290	66	24	10
Lubricants & Svcs BSS	67	24	9	Total	7191	67	24	9
Latin Amer Lubricants	76	17	7	Total	609	76	17	7
				H/G	90	76	19	6
				J/I	62	85	11	3
				K-L/Nonex	161	70	19	11
Latin Amer Lubes-Brazil	78	14	8	Total	235	78	14	8
				H/G	36	78	17	6
				J/I	17	94	6	0
				K-L/Nonex	105	73	15	11

EMPLOYEE INVOLVEMENT (Cont.)

Q.44 Agree or disagree: Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	63	22	14	48127	63	22	14
			Total				
BP Downstream	62	23	15	21368	62	23	15
			Total				
Lubricants & Svcs BSS	63	24	13	7277	63	24	13
			Total				
Latin Amer Lubricants	76		10	621	76	14	10
			H/G	92	82	11	8
			J/I	62	77	16	6
			K-L/Nonex	167	72	18	10
Latin Amer Lubes-Brazil	77		9	236	77	14	9
			H/G	36	83	11	6
			J/I	17	76	18	6
			K-L/Nonex	107	75	15	10

EMPLOYEE INVOLVEMENT (Cont.)

Q.43 Agree or disagree: Management where I work listens to my ideas for improvement  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	61	24	14	Total	47759	61	24	14
BP Downstream	60	25	15	Total	21186	60	25	15
Lubricants & Svcs BSS	61	25	14	Total	7220	61	25	14
Latin Amer Lubricants	65	22	13	Total	611	65	22	13
				H/G	92	68	23	9
				J/I	58	64	28	9
				K-L/Nonex	165	57	25	18
Latin Amer Lubes-Brazil	60	25	15	Total	233	60	25	15
				H/G	36	64	28	8
				J/I	15	60	40	0
				K-L/Nonex	106	58	22	20

EMPLOYEE INVOLVEMENT (Cont.)

Q.48 Agree or disagree: Management where I work takes action on employees' ideas for improvement  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	61	27	12	Total	47533	61	27	12
BP Downstream	59	29	13	Total	21142	59	29	13
Lubricants & Svcs BSS	59	29	12	Total	7221	59	29	12
Latin Amer Lubricants	69	20	11	Total	617	69	20	11
				H/G	90	73	21	6
				J/I	62	65	23	13
				K-L/Nonex	166	61	23	16
Latin Amer Lubes-Brazil	69	19	12	Total	232	69	19	12
				H/G	36	78	19	3
				J/I	17	76	18	6
				K-L/Nonex	106	60	23	17

DEVELOPMENT

Q.11 Agree or disagree: BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

BP Group	2001				# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV	%FAV	%NEUT	%UNFAV
	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total							
BP Group	59	23	18	Total	49295	59	23	18			
BP Downstream	60	24	16	Total	21852	60	24	16			
Lubricants & Svcs BSS	59	26	15	Total	7428	59	26	15			
Latin Amer Lubricants	71	17	12	Total	628	71	17	12			
				H/G	89	75	13	11			
				J/I	63	67	19	14			
				K-L/Nonex	166	65	20	14			
Latin Amer Lubes-Brazil	74	13	14	Total	238	74	13	14			
				H/G	36	81	8	11			
				J/I	17	82	6	12			
				K-L/Nonex	106	70	12	18			

DEVELOPMENT (Cont.)

Q.39 Agree or disagree: The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

		2001							
		%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group		62	24	15	Total	38481	62	24	15
	BP Downstream	62	24	15	Total	16647	62	24	15
Lubricants & Svcs BSS		64	23	13	Total	5633	64	23	13
	Latin Amer Lubricants	68	16	16	Total	412	68	16	16
					H/G	73	68	16	15
					J/I	43	67	16	16
					K-L/Nonex	100	62	20	18
Latin Amer Lubes-Brazil		65	20	15	Total	167	65	20	15
					H/G	30	63	27	10
					J/I	11	73	9	18
					K-L/Nonex	73	63	21	16

DEVELOPMENT (Cont.)

Q.41 Agree or disagree: I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	Total	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	57	25	18	Total	48051	57	25	18
BP Downstream	56	26	18	Total	21316	56	26	18
Lubricants & Svcs BSS	57	26	17	Total	7279	57	26	17
Latin Amer Lubricants	64	19	17	Total	623	64	19	17
				H/G	91	73	13	14
				J/I	62	68	19	13
				K-L/Nonex	167	54	21	* 25
Latin Amer Lubes-Brazil	61	19	20	Total	236	61	19	20
				H/G	35	63	23	14
				J/I	17	65	24	12
				K-L/Nonex	107	52	21	* 27

DIVERSITY

Q.6 Agree or disagree: BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	68	20	11	48657	68	20	11
BP Downstream	69	21	11	21517	69	21	11
Lubricants & Svcs BSS	69	22	9	7252	69	22	9
Latin Amer Lubricants	69	20	11	603	69	20	11
				H/G	66	20	13
				J/I	66	23	11
				K-L/Nonex	61	24	14
Latin Amer Lubes-Brazil	64	21	16	234	64	21	16
				H/G	60	17	23
				J/I	63	19	19
				K-L/Nonex	58	25	17

DIVERSITY (Cont.)

Q.56 Agree or disagree: BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	79		15	46345	79	15	6
			6	Total			
BP Downstream	78		16	20591	78	16	6
			6	Total			
Lubricants & Svcs BSS	77		18	6794	77	18	6
			6	Total			
Latin Amer Lubricants	78		16	545	78	16	7
			7	Total			
				H/G	83	10	7
				J/I	80	16	4
				K-L/Nonex	72	17	11
Latin Amer Lubes-Brazil	74		18	227	74	18	8
			8	Total			
				H/G	78	14	8
				J/I	93	7	0
				K-L/Nonex	74	16	11

DIVERSITY (Cont.)

Q.7 Agree or disagree: I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	61	19	20	48963	61	19	20
	Total						
BP Downstream	61	19	19	21712	61	19	19
	Total						
Lubricants & Svcs BSS	66	18	16	7380	66	18	16
	Total						
Latin Amer Lubricants	59	17	25	616	59	17	* 25
	Total						
	H/G			91	57	21	22
	J/I			61	69	10	21
	K-L/Nonex			163	47	15	* 38
Latin Amer Lubes-Brazil	47	18	35	237	47	18	* 35
	Total						
	H/G			36	56	22	22
	J/I			17	65	6	* 29
	K-L/Nonex			107	36	18	* 47

DIVERSITY (Cont.)

Q.8 Agree or disagree: In BP development opportunities are open to all on merit  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV		# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	50	26	24	Total	48237	50	26	24
BP Downstream	51	26	23	Total	21273	51	26	23
Lubricants & Svcs BSS	57	27	16	Total	7130	57	27	16
Latin Amer Lubricants	58	23	19	Total	601	58	23	19
				H/G	87	60	22	18
				J/I	61	54	21	* 25
				K-L/Nonex	161	49	28	23
Latin Amer Lubes-Brazil	56	25	20	Total	235	56	25	20
				H/G	36	67	14	19
				J/I	17	59	24	18
				K-L/Nonex	105	48	30	22

DIVERSITY (Cont.)

Q.54 Agree or disagree: Where I work people accept a variety of ideas, perspectives and working styles  
1=Strongly Agree 2=Agree 3=Neither Agree Nor Disagree 4=Disagree 5=Strongly Disagree

2001

	%FAV	%NEUT	%UNFAV	# RES	%FAV	%NEUT	%UNFAV
BP Group	67	22	11	47914	67	22	11
BP Downstream	65	24	11	21263	65	24	11
Lubricants & Svcs BSS	64	25	11	7236	64	25	11
Latin Amer Lubricants	65	22	12	611	65	22	12
				90	71	18	11
				62	60	26	15
				161	61	24	15
Latin Amer Lubes-Brazil	68	20	12	229	68	20	12
				34	74	18	9
				17	65	29	6
				104	63	19	18

TURNOVER

Q.I How long do you expect to continue working for BP?

1=Less Than 1 Year 2=1 - 2 Years 3=3 - 5 Years 4=5 - 10 Years 5=More Than 10 Years 6=Until Retirement

2001

		# RES	%1	%2	%3	%4	%5	%6
BP Group	Total	46597	3	6	15	21	16	39
BP Downstream	Total	20723	4	7	15	20	16	39
Lubricants & Svcs BSS	Total	6997	5	8	17	17	16	36
Latin Amer Lubricants	Total	588	4	5	12	14	25	41
	H/G	88	3	2	22	20	14	39
	J/I	59	3	8	12	15	17	44
	K-L/Nonex	162	6	6	13	9	30	36
Latin Amer Lubes-Brazil	Total	222	5	5	14	14	28	35
	H/G	34	0	0	32	26	12	29
	J/I	16	6	0	13	19	31	31
	K-L/Nonex	103	7	7	11	11	32	33

## FAVORABILITY REPORT

## FAVORABILITY REPORT

**A. YOUR DATA MORE FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE**

**B. YOUR DATA LESS FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE**

**NO ITEMS**

FAVORABILITY REPORT

A. YOUR DATA MORE FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE

B. YOUR DATA LESS FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST  
COMPARISON LINE

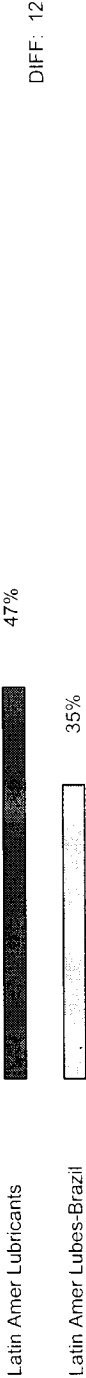
YOUR DATA LESS FAVORABLE THAN YOUR NEXT HIGHEST COMPARISON LINE

( 2 LESS FAVORABLE ITEMS IN DESCENDING ORDER )

**Q.7**    **Agree or disagree:** I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.



**Q.40**    **Agree or disagree:** I am satisfied with my benefits package



## APPENDIX

Q.1	To what extent are you aware of the company's new Brand values?	27
Q.2	To what extent has the introduction of the company's Brand values impacted on attitudes and behaviours in your BU/function?	28
Q.3	I understand the overall goals and direction of BP	61
Q.4	I feel I can personally contribute to the performance of BP	62
Q.5	I feel I make a significant contribution to the success of my team	60
Q.6	BP has created an environment where people with diverse backgrounds can succeed	71
Q.7	I believe that all employees have equal opportunity regardless of their gender, ethnicity, religion, age etc.	73
Q.8	In BP development opportunities are open to all on merit	74
Q.9	I am encouraged to be innovative in the way I perform my work	32
Q.10	BP takes full advantage of new technologies and ideas	26
Q.11	BP has created an environment that encourages me to perform to the best of my abilities	68
Q.12	My work gives me a sense of personal accomplishment	45
Q.13	My performance is recognised in a way that motivates me to give my best	48
Q.14	I feel proud of BP's philosophy and position on controversial issues such as global warming, environmental degradation, etc.	31
Q.15	I trust and respect the management of BP	55
Q.16	I trust and respect my line manager/team leader	57
Q.17	I feel that the management of BP trusts and respects me	56
Q.18	I feel that my line manager/team leader trusts and respects me	58
Q.19	BP has an effective leadership team that instills confidence	16
Q.20	BP takes a genuine interest in the communities where it does business	20
Q.21	Employees are encouraged to play a part in helping their local community	21
Q.22	In my job I have time to be creative and experiment with new ideas	33
Q.23	BP is performance-driven	17
Q.24	Management where I work searches continually for better ways of doing things	38
Q.25	Taking everything into account, I would say BP is a 'great place to work'	29
Q.26	How would you rate BP's financial performance?	18
Q.27	How would you rate BP's societal performance?	19
Q.28	How would you rate BP's environmental performance?	22
Q.29	How would you rate BP's use of technology to achieve distinctive performance?	25
Q.30	How would you rate BP's concern for the health and safety of employees?	23
Q.31	How would you rate teamwork and cooperation within your team?	43
Q.32	How would you rate teamwork and cooperation between your team and other teams you come into contact with?	44
Q.33	I can see the relationship between what I do and the overall goals and objectives of my Business Unit/function	63
Q.34	My cash reward is strongly linked to the success of my Business Unit/function	53
Q.35	I have a clear idea of what is expected of me in my job	59
Q.36	My line manager/team leader acts to protect staff against unreasonable demands	39
Q.37	The last performance feedback I received from my line manager/team leader was helpful to me	36
Q.38	My pay is linked to my performance	52
Q.39	The last development conversation I had with my line manager/team leader was helpful to me	69
Q.40	I am satisfied with my benefits package	50
Q.41	I have been given real opportunities, by my line manager/team leader, to further develop my skills	70

Q.42	My line manager/team leader acts as a coach and mentor in helping me to improve my performance	37
Q.43	Management where I work listens to my ideas for improvement	66
Q.44	Management where I work keeps me informed about the overall goals and direction of BP	65
Q.45	BP takes a genuine interest in the well-being of its employees	24
Q.46	Overall, how much commitment and loyalty do you think BP has toward its employees compared to other companies you know about?	13
Q.47	How much commitment and loyalty would you say you feel toward BP at the present time?	14
Q.48	Management where I work takes action on employees' ideas for improvement	67
Q.49	Overall, where I work, there is consistency between what management says and what it does	34
Q.50	My line manager/team leader uses my feedback to improve his/her performance	42
Q.51	My line manager/team leader treats me fairly	35
Q.52	I can maintain a reasonable balance between my personal life and work life	40
Q.53	My line manager/team leader would support me if I needed help in handling tensions between my work and personal life	41
Q.54	Where I work people accept a variety of ideas, perspectives and working styles	75
Q.55	The amount of time and effort I put in for the company is worth it	51
Q.56	BP has created an environment which provides protection against harassment and unlawful discrimination	72
Q.57	I am proud to say I work for BP	12
Q.58	All in all, BP is effectively managed and well-run	15
Q.59	I would recommend BP as a place to work	11
Q.60	How would you rate your pay compared to people doing similar work in other companies?	49
Q.61	How would you rate BP as a company to work for compared to other companies you know about?	10
Q.62	How would you rate the recognition you receive for doing a good job?	47
Q.63	How would you rate the extent to which you are treated with respect and dignity?	54
Q.64	How would you rate the extent to which BP keeps employees informed about matters that affect them?	64
Q.65	Considering everything how would you rate your overall satisfaction with BP at the present time?	9
Q.66	Do you feel that the results of this survey will be used constructively by management?	46
Q.I	How long do you expect to continue working for BP?	76
Q.J	If you were starting out again and had equally appealing job offers from BP and its major competitors, would you choose BP?	30