



TOP SER HUMANO 2017 ABRH RS

Categoria Organização

 **Braskem**

**Gestão da Mudança na Planta PE5 Slurry – melhoria
no ambiente de trabalho e na produtividade empresarial**

Organizadores: Flávia Monteiro Mélo • Janine Franco Lima • Paulo Roberto Ignácio

ÍNDICE

Resumo	1
Braskem	2
Introdução	5
Soluções e Ações Desenvolvidas	13
Resultados Alcançados	25
Conclusões	28
Bibliografia	29
Informações dos Autores	30





Resumo

Buscando sempre ampliar sua participação no mercado e aumentar sua competitividade, a Braskem conviveu, em sua primeira década, com um cenário de fusões e aquisições. Cenário esse que trouxe consigo a necessidade de gerir adequadamente essas integrações, que impactam no ambiente de trabalho e requer um olhar atento para a gestão da mudança.

O sofisticado desafio de gestão para pessoas na organização motiva o desenvolvimento da realização de um portfólio de ações de inserção das empresas adquiridas à cultura da nova Empresa. A Unidade de Poliolefinas da Braskem – Planta PE 5 Slurry, no Polo Petroquímico de Triunfo/RS, foi adquirida junto ao Grupo Ipiranga, grupo esse com uma cultura organizacional bastante diferente da cultura da Braskem.

Em 2012 foi realizada uma pesquisa de ambiente em todas as unidades da Braskem, na qual foi constatada que a favorabilidade dos Integrantes era de apenas 37% na planta PE5 refletindo o quanto discordavam da afirmação de que a empresa era um excelente lugar para se trabalhar e 41% na média de todas as afirmações avaliadas. A pesquisa também apresentou informações importantes de descontentamento em relação ao ambiente de trabalho que indicavam a necessidade de profundas mudanças.

Mas o atendimento dessa demanda passava também pela exigência de novas competências e responsabilidades, o que traria

também melhor eficácia e resultados. Assim, foi desenvolvido um projeto de gestão de mudança, tanto nos conceitos de gestão como no ambiente de trabalho da planta.

A gestão de mudança utilizou metodologias internas e externas, tendo como base a implantação de um projeto de desenvolvimento da gestão da mudança baseado em Três Pilares: Planejamento de Pessoas, Ambiente de Trabalho e Cultura e Processo Produtivo. Um trabalho com uma abrangência e intensidade muito grande. Além de inúmeras horas investidas em educação para o trabalho, mais de trinta diferentes ações foram realizadas dentro do plano de treinamento.

A mudança foi alcançada gerando um forte impacto na qualidade de vida e com ganhos e benefícios relevantes que transformaram os Integrantes e a organização. A PE5 Slurry atingiu recordes de produção e melhoria em seus indicadores de produtividade e operação, antes jamais pensados.

Os indicadores evolutivos entre 35 e 48 pontos de favorabilidade desde o início da Gestão de Mudança em vários itens pesquisados são sinalizadores da excelência do trabalho desenvolvido.

Os Integrantes da planta passaram a ter muito mais orgulho, credibilidade e respeito pela empresa, pelas lideranças e pelo seu trabalho.



BRASKEM

A Braskem é a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas, com volume anual superior a 20 milhões de toneladas, incluindo a produção de outros produtos químicos e petroquímicos básicos, e com faturamento anual de R\$ 54 bilhões. Criando as soluções sustentáveis da química e do plástico, a Braskem atua em mais de 70 países, conta com 8 mil Integrantes e opera 41 unidades industriais, localizadas no Brasil, EUA, Alemanha e México, esta última em parceria com a mexicana Idesa.

Planeja investir aproximadamente R\$ 1,8 bilhão em 2017, dos quais a maior parcela é destinada a projetos no Brasil de manutenção, produtividade e eficiência operacional.

A empresa tem participação relevante em inúmeras cadeias produtivas, o que a torna essencial para o desenvolvimento econômico. Isso porque a química e o plástico contribuem para a criação de soluções sustentáveis para a melhoria da vida das pessoas em diversos setores como moradia, alimentação e mobilidade. Além disso é a única petroquímica brasileira integrada de primeira e segunda geração de resinas termoplásticas no País. Isso se traduz em vantagens competitivas, como escala de produção e eficiência operacional.

A primeira geração produz os petroquímicos básicos como eteno e propeno, a partir da nafta, do gás natural e do etano. Esses

compostos são matérias-primas essenciais para a segunda geração, que envolve a fabricação de resinas termoplásticas (PE, PP e PVC), comercializadas posteriormente para a terceira geração que são as empresas de transformação.

Unidade de Poliolefinas da Braskem – Planta PE5 Slurry, no Polo Petroquímico de Triunfo/RS.

A PE5 Slurry é uma das unidades industriais que atua em processo contínuo de produção, com 120 Integrantes, sendo 105 atuando em regime de turno, divididos em 5 grupos. Cada um dos grupos tem um Líder denominado ROI – Responsável pela Operação Industrial e 20 operadores. Além da Operação, a planta possui Integrantes no Administrativo, sendo Engenheiros de Produção e Processos e Técnicos de Operação.

Principais produtos: tampas para garrafas PET, utensílios domésticos, embalagens para sucos e leite, recipientes em geral, bombonas para produtos químicos, filmes, bobinas e sacolas, dutos para fibra ótica, isolamentos de fios e cabos telefônicos, revestimento de tubos metálicos (gasodutos), tubos de pressão para líquidos e gás, tubos para combustíveis em postos de serviços.

BRASKEM - PRINCÍPIOS E VALORES

Com a visão de ser a líder mundial da química sustentável, a Braskem tem o propósito de melhorar a vida das pessoas criando soluções sustentáveis, através da tecnologia e da inovação.

A liderança e o reconhecimento junto aos clientes e ao mercado estão fundamentados em princípios e valores inseridos na **Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)**.

A TEO foi sistematizada a fim de garantir unidade de pensamento e coerência de ação a todos os Integrantes nos diferentes negócios, países e contextos culturais em que a organização atua. Assim, é possível atender às necessidades dos clientes, agregar valor aos acionistas, reinvestir os resultados alcançados e crescer visando a perpetuidade do negócio. A Braskem, como empresa da organização, segue esses princípios.

A prática da TEO é viabilizada através do **Ciclo PA**, que é o ciclo de negócios da organização e inclui as etapas de Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Julgamento.

Através desse ciclo, cada Integrante planeja e pactua com

seu Líder como irá contribuir para o atingimento dos objetivos de curto, médio e longo prazo da Braskem, sempre em alinhamento com a necessidade do Negócio e seu Plano de Vida e Carreira, sendo isso formalizado através de uma ferramenta denominada PA (Programa de Ação), que é o acordo entre líder e liderado, em função de um resultado a alcançar, que é basicamente servir ao cliente/usuário ou apoiar alguém para servi-lo. Nele devem constar atividades que trarão resultados expressivos para a empresa e desenvolvimento para o Integrante, nunca tarefas cotidianas.





Assim, o Ciclo PA é a prática verdadeira da Delegação Planejada, na qual o líder dá ao seu liderado o poder de fazer acontecer, oferecendo a ele apoio, tempo e presença para o alcance dos resultados. Ele possibilita também a concretização da Educação pelo Trabalho, pois o Integrante pactua novos desafios que possibilitam o seu desenvolvimento.

A avaliação do PA considera a contribuição do Integrante para a organização em termos quantitativos (Resultados Pactuados – Parcela Calculada) e o alinhamento à Cultura (Parcela Atribuída), mensurada por meio das Competências de Cultura. Além disso, está diretamente ligada ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) da empresa.

Competências de Cultura – para apoiar o diálogo do desenvolvimento no processo de avaliação de pessoas foi criado um modelo para avaliação de Competências da Cultura Braskem. O objetivo é tornar mais claras as expectativas em relação aos comportamentos esperados de cada Integrante nos diferentes estágios de desenvolvimento na carreira.

AS CINCO COMPETÊNCIAS PARA TODOS OS ESTÁGIOS



Esse sofisticado percurso metodológico e conceitual apoiou a consolidação de múltiplas fusões e aquisições nos últimos 15 anos, gerando resultados excepcionais, cumprindo o desafio de “mudar sempre sobre uma base que nunca muda” (Tecnologia Empresarial Odebrecht).



INTRODUÇÃO

Um mundo em transformação e mudanças

As corporações convivem frequentemente com mudanças de diversas naturezas, algumas sutis, outras profundas e drásticas. Sejam elas referentes à entrada de novas tecnologias, novas estratégias e modelos de negócio, velocidade e disponibilidade de informações, globalização, novos sistemas e processos, reestruturações, fusões e aquisições, exigências dos consumidores, novos competidores, transformação do capital humano etc., todas requerem uma adequação e uma resposta por parte das empresas.

Certamente entre as mais complexas mudanças corporativas se destacam os processos de fusões e aquisições, bastante comuns em empresas de grande porte, que buscam aumentar sua competitividade e participação nos setores em que atuam. Inevitavelmente, esses processos reduzem o número de concorrentes e geram aumento rápido de participação de mercado. Entretanto, trazem desafios enormes de integração, promovendo transformações que impactam o ambiente de trabalho, requerendo um olhar atento para a gestão da mudança.

A necessidade de unificar as culturas empresariais

Em um cenário global de mudanças velozes, com equipes em pleno desafio de renovação e integração, um dos eixos de sustentação de toda a unidade organizacional é a cultura empresarial. Ela precisa ser experienciada e vivida de forma aberta, integrando pessoas e relações, sempre com uma atenção constante para não desestabilizar o eixo identitário. Este é um sofisticado desafio, trabalhado no cotidiano com foco nas pessoas: comunicar, integrar e relacionar. Mas também preservar a identidade cultural, essencial para que se partilhe uma cultura que cresça junto com a empresa e com as pessoas, gerando resultados para todos.

Dentro deste cenário, Beer (2003) refere que as empresas e os profissionais precisam estar preparados para acompanhar a mudança e, ao mesmo tempo, desenvolver as pessoas. O perfil destes profissionais precisa ser o de pessoas flexíveis e altamente adaptáveis, capazes de absorver as mudanças organizacionais. Mesmo que durante o processo existam alterações nos padrões de comportamento esperados e na forma de trabalho das pessoas,



estas precisam rapidamente retornar a um estado de equilíbrio para continuar sendo capazes de produzir. As empresas nem sempre tiveram esta preocupação, porque muitas estavam inseridas em um contexto diferente, no qual as informações eram centralizadas, as relações eram formais, o vínculo era burocrático e as vendas, em sua maioria, eram feitas em locais físicos e com grandes estoques.

A consequência desta visão mecanicista fazia com que as empresas se estruturassem de maneira mais rígida e menos flexível para as mudanças. Na verdade, a velocidade das mudanças de antigamente não pode ser comparada à realidade atual; hoje ocorre um processo de adaptação para dar conta à corrida desenfreada da competitividade entre as empresas por inovações tecnológicas. Tais inovações mudam de forma profunda a relação do homem com o trabalho e com o mundo. Este homem passa a vivenciar situações que nunca teve que pensar ou lidar anteriormente (Beer, 2003).

Uma empresa de porte mundial, como a Braskem, em um movimento de crescimento veloz caracterizado por fusões, aquisições e expansões em nível nacional e internacional consolida uma identidade fortemente multifacetada.

A participação significativa do governo no capital acionário de empresas do setor petroquímico, através da Petrobras/Petroquisa, deixou traços típicos de empresas estatais: cultura de estabilidade com baixa orientação para resultados, com muito pouca responsabilização individual, forte senso de corporativismo dos integrantes, em parte desenvolvido como mecanismo de defesa contra as posturas autoritárias das lideranças. Ao mesmo tempo, não eram oferecidos estímulos à inovação e para a agressividade comercial, ocasionando menor produtividade e rentabilidade às empresas. A cultura organizacional estatal estava marcada fortemente pela centralização, controle rígido, fortemente hierárquico e obsessivamente padronizado.

A Braskem através da associação, fusão ou aquisição de várias dessas empresas, aumentou radicalmente a exigência de competências, resultados e eficácia. Como inexistia mão de obra com formação petroquímica disponível para contratação, no início as empresas eram responsáveis pela formação dos próprios integrantes, reforçando o viés de organizações autocentradas, com pouca diversidade cultural. A gestão para pessoas, em um cenário de alto risco, é estrutural e fundante.

O controle acionário das plantas de primeira geração petroquímica no Brasil, comprado pelo Grupo Odebrecht em várias operações de aquisição e fusão ao longo de quase 12 anos, trouxe consigo a Tecnologia Empresarial Odebrecht. Uma forma de gerir negócios baseada em relação de confiança nas pessoas, mais do que em controle. Baseada em delegação planejada, mais do que em posição hierárquica. Baseada em criatividade e ousadia, mais do que em obediência e reprodução.



**CONFIANÇA
NAS PESSOAS**

em sua capacidade e desejo de evoluir



**RETORNO AOS
ACIONISTAS**

e valorização ao seu patrimônio



**AUTODESENVOLVIMENTO
DAS PESSOAS**

sobretudo por meio da Educação pelo Trabalho, assegurando a Sobrevivência, o Crescimento e a Perpetuidade da Organização.



**SATISFAÇÃO
DO CLIENTE**

servindo-o com qualidade, produtividade e com responsabilidade econômica, social e ambiental



**PARCERIA ENTRE
OS INTEGRANTES**

que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram



**REINVESTIMENTO
DOS RESULTADOS**

para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das Comunidades.

Ao analisar o histórico da Braskem, se observa que em pouco mais de uma década a empresa se destacou, em nível global, como a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas e a maior produtora mundial de biopolímeros. Para alcançar essa posição, passou por seis grandes processos de aquisições, inclusive integrando primeira e segunda geração. Um deles foi a aquisição

dos ativos do Grupo Ipiranga, em 2007, atualmente a planta PE5. Até meados de 2012 essa planta seguiu operando de acordo com a cultura desse grupo. Essa cultura era bastante diferente da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO),





Planta PE5: o desafio de buscar maior produtividade e rentabilidade e melhorar o ambiente de trabalho

A cultura dessa empresa seguia o típico padrão estatal, já citado anteriormente, com baixa orientação para resultados, com muito pouca responsabilização individual, lideranças centralizadas, muitos níveis hierárquicos, pouco espaço para autonomia e baixo foco em gestão de pessoas. Os modelos de gestão da antiga empresa prevaleciam, nos quais valorizava-se o tempo de empresa em detrimento da meritocracia.

A partir de 2012, iniciou-se o grande desafio de aculturação da PE5, incluindo a padronização dos processos, a necessidade de elevar o nível de capacitação técnica das equipes, buscando maior qualificação, responsabilização e autonomia, a melhoria do ambiente de trabalho, e o aperfeiçoamento na qualidade dos produtos, com foco na redução das reclamações de clientes e maximização dos indicadores da planta.

Após a realização da Pesquisa de Ambiente, conduzida através da metodologia da *Great Place to Work Institute, Inc* foi constatada que a favorabilidade dos Integrantes foi de, apenas, 37% na planta PE5, refletindo o quanto discordavam da afirmação de que a empresa era um excelente lugar para se trabalhar e 41% na média

de todas as afirmações avaliadas. A pesquisa também trouxe informações relevantes de descontentamento em relação ao ambiente de trabalho que corroboraram a necessidade de profundas mudanças.

Alguns depoimentos coletados na Pesquisa Ambiente (2011 e 2013) - O que precisa ser melhorado?

- “Em minha visão, o mais grave dos problemas é de relacionamento de pessoas. São líderes que não respeitam liderados, operadores especialistas que fazem intrigas e promovem a divisão do grupo em benefício de poucos e detrimento da maioria”.
- “Aqui impera a lei da intimidação”.
- “Jogos de intriga que ocorrem nos bastidores do setor, sempre de certa forma camuflados de seus líderes. Problemas pessoais ocorrem em quase todos os setores, mas essas atitudes que ocorrem na operação da PE5 deveriam receber uma atenção especial. É o que eu espero para melhorar o meu ambiente de trabalho, pois acredito que esses problemas podem ser identificados e trabalhados de verdade”.
- “Ainda existem lideranças que fazem com que o assédio moral, desrespeito e opressão através do poder sejam suas ferramentas de condução do negócio, tornando o ambiente desumano, psicológico e emocionalmente insalubres”.



- “Deveriam treinar os líderes para gerir pessoas, com educação e diálogo onde o líder também escute o liderado”.
- “Respeito dos líderes pelos liderados (sem perseguição). Clima muito estressante, com assédio”.
- “Forma de liderança. Temos o modo “chicote nas costas” de trabalhar, na maioria dos dias de baixo de mau tempo, na maioria dos dias na correria...algo inadmissível”.

Necessidade da gestão de mudança

Implantar um processo de gestão de mudança era primordial. Era preciso realizar um projeto que mobilizasse toda a planta, oportunizando um significativo diferencial no aprimoramento profissional, no incremento da produtividade, visando também a competitividade do ativo. As ações a serem adotadas seriam o ponto de partida para ampliar desenvolvimento empresarial e pessoal.

Com ações adequadas os recursos humanos seriam valorizados e teriam uma percepção ampliada de seu potencial, o que também oportunizaria que as habilidades e qualificações como a criatividade e a eficiência do trabalho das equipes fossem otimizadas.

A transformação deveria propiciar múltiplas reações. O desafio para a Braskem PE5 era administrar suas capacitações, mostrando-se bem preparada para as diferentes manifestações. Ações

deveriam ser instauradas para minimizar os problemas e criar uma atmosfera que fomentasse o desenvolvimento e o crescimento organizacional e individual para os Integrantes. A Gestão da Mudança seria o centro de um empreendimento que deveria ser realizado com talento, persistência, resiliência e determinação.

O que é Gestão da Mudança?

É um trabalho estruturado que tem como principal foco assegurar que a organização e seus colaboradores estejam comprometidos e capacitados para executar novas estratégias de negócio e para alcançar sucesso na implementação de projetos de transformação, utilizando os benefícios da mudança.

Conceitos utilizados no planejamento do processo de trabalho

A equipe de P&O (Pessoas & Organização) da Braskem em conjunto com as Lideranças, passou a pesquisar e estudar metodologias que serviriam de base ao planejamento do processo de gestão da mudança organizacional e comportamental da Planta PE5.

Uma das principais abordagens escolhidas pela empresa no gerenciamento da mudança foi a Teoria O. Uma abordagem centrada nos recursos organizacionais. De acordo com Beer (2003, p. 19):



“o objetivo da mudança baseada na Teoria O é desenvolver uma cultura organizacional que dê sustentação ao aprendizado contínuo e a uma base de empregados de alto desempenho. As empresas que seguem essa abordagem tentam fortalecer seus recursos e cultura por meio do aprendizado individual e organizacional – o que exige níveis elevados de participação dos colaboradores, uma estrutura organizacional mais horizontal e um vínculo estreito entre a organização e seu pessoal. São fundamentais para o sucesso da Teoria O não só as próprias melhorias decorrentes do esforço de mudança, mas também o comprometimento dos empregados com as transformações”.

Para que este processo seja realizado, Beer (2003, p. 63 e 64) sugere que sejam seguidos alguns passos para a efetiva implantação da mudança:

- **1º passo:** mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções.
- **2º passo:** desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade.
- **3º passo:** identificar a liderança.
- **4º passo:** concentrar-se em resultados, não em atividades.
- **5º passo:** começar a mudança pelas bordas, deixando depois que se espalhe pelas outras unidades, sem que seja imposta de cima.

- **6º passo:** institucionalizar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais.

- **7º passo:** monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança.

Além destes passos, Beer (2003, p. 65) aponta alguns itens que podem causar o fracasso do processo, devendo ser evitados

- Impor soluções pré-fabricadas;
- Impor soluções a partir de cima;
- Encarregar o RH da mudança;
- Valer-se de soluções técnicas;
- Tentar mudar tudo de uma vez só.

O treinamento e o desenvolvimento daqueles que legitimam a mudança também é essencial para o sucesso da mudança. Para que os líderes sejam capazes de perpetuar a nova cultura que será disseminada, eles devem ter conhecimentos necessários e serem eficientes. Muitos líderes, ao chegarem em uma determinada posição dentro da empresa, consideram que não precisam mais de aprimoramento. É importante colocar que um processo de mudança é uma nova realidade mesmo para os profissionais mais qualificados e experientes, sendo necessário sempre o constante aperfeiçoamento.



Algumas das considerações de Beer (2003):

- Todo o conhecimento sobre gestão indica que os maus chefes – pessoas que não são nem respeitadas, nem eficientes – são absolutamente prejudiciais ao desempenho da empresa. Não são capazes nem de reter os bons funcionários, nem de motivar os que ficam. A empresa pode ter os melhores salários e benefícios, políticas favoráveis aos empregados e todos os outros fatores que induzem a fidelidade dos funcionários e sua retenção, mas bastam alguns maus gerentes para pôr tudo a perder.

- Fortalecer a identificação coletiva com a mudança também é importante. A mudança, enquanto projeto, é um conceito intangível, algo que ainda não pôde ser visualizado e concretizado; utilizar símbolos nos quais os colaboradores possam se identificar pode ser útil como, por exemplo, logotipos sobre o tema.

- A continuidade da mudança não depende somente dos colaboradores da organização, mas principalmente dos líderes. Esses serão os primeiros a trabalhar com o consultor externo. São os que entendem dos processos, conhecem as pessoas e, principalmente, estão inseridos na cultura organizacional.

- Os projetos de mudança, sejam eles bem-sucedidos ou não, geram estresse e todos os sobreviventes acabam, de certa for-

ma, mais ou menos traumatizados, havendo impacto na confiança e lealdade dos funcionários em relação às empresas, reações essas que são esperadas e requerem preparo por parte das mesmas.

- As organizações também resistem ao processo de mudança, de forma não sensível, mas através de padrões organizacionais e processuais, e também frente a uma cultura muito enraizada.

Mudanças organizacionais

O número de mudanças nas empresas tem crescido muito nas últimas duas décadas. Segundo Kotter (1999), fusões e aquisições, programas de reengenharia e programas de qualidade continuam pressionando as empresas para reduzir custos, aumentar a produtividade e identificar novas oportunidades de crescimento. O processo de mudança envolve diversos projetos, cada um com seus vários passos necessários à mudança.

Para Kotter (1999), os executivos e empresas devem enfrentar os desafios do século XXI – com exigências e transformações muito mais rápidas que o século passado, destacando-se temas como liderança, senso de urgência e de equipe. Para a empresa, Kotter chama a atenção para o que define como “cultura adaptável”. Refere-se à capacidade da empresa de assumir e enfrentar riscos diante da inconstância e instabilidade da economia internacional e



sua abertura para o que define como “aprendizado vitalício” – marca registrada dos executivos que se preparam para enfrentar os desafios do século XXI.

Para Beer (2003, p. 16 e 17), existem alguns tipos de mudanças.

Mudança estrutural: nas mudanças estruturais, a alta gerência, auxiliada por consultores, procura reconfigurar essas peças a fim de obter um melhor desempenho geral. Aquisições, incorporações, fusões e desinvestimentos de unidades operacionais são exemplos de tentativas desse tipo de processo.

Redução de custo: refere-se à eliminação de atividades não essenciais ou em outros métodos de enxugamento dos custos operacionais.

Modificação de processos: esses programas têm por objetivo a alteração do modo como as coisas são feitas. As mudanças nos processos normalmente visam torná-los mais rápidos, eficazes e seguros e/ou menos dispendiosos.

Mudança cultural: o foco desses programas é o lado “humano” da organização, como a abordagem geral da empresa na realização dos seus negócios ou o relacionamento entre a gerência e seus funcionários.

Preparação para a mudança na Planta PE5-Slurry

Com uma nova liderança na planta PE5, alinhada à cultura da empresa e com experiência em outras plantas e a partir do referencial teórico estudado, das análises realizadas e das metodologias existentes na organização, foi estabelecido um projeto de trabalho para a implementação de um processo de gestão da mudança comportamental e organizacional.

O desenvolvimento da Gestão da Mudança foi baseado em três pilares:

- Planejamento de Pessoas
- Ambiente de Trabalho e Cultura
- Processo Produtivo

Os principais indicadores que monitorariam o processo:

- Aumento da favorabilidade na Pesquisa de Ambiente
- Incremento da produtividade
- Maior rentabilidade, melhores resultados financeiros e operacionais



SOLUÇÕES E AÇÕES DESENVOLVIDAS

Responsabilidade dos recursos humanos no processo de mudança

A área de P&O da Braskem passou a ter um importante papel no sucesso das iniciativas de mudança, sendo um parceiro estratégico da liderança, pois de nada adiantaria ser uma ação isolada da área de Recursos Humanos, tampouco do líder.

Beer (2003) aponta que um dos erros comuns na condução de um processo de mudança é encarregar somente o RH da mudança. Segundo ele, isto deve ser evitado e a responsabilidade deve ser distribuída entre os agentes de mudança, em função das responsabilidades de cada um dentro do processo. Segundo Beer, a responsabilidade (da mudança) deve caber aos chefes das unidades, que se encarregarão então de seus próprios espetáculos particulares – com apoio da alta gerência. Para garantir o sucesso da mudança é necessária a união de uma equipe multidisciplinar de agentes de mudança, que são responsáveis por conduzir o processo de mudança, tomar as decisões e adotar as novas práticas.

Com uma equipe devidamente preparada e atuante, a visão da gestão sobre a área muda e o RH passa a ser reconhecido como parte da estratégia e não somente por uma área cumpridora de normas e atividades. Passa a contribuir no processo de gestão de mudança tendo previamente seu papel e responsabilidades definidas. Tendo como principais atribuições e objetivos:

- Ser um catalisador para e da mudança e um projetista de sistema para a mudança. Neste cenário, o RH necessita ter velocidade, inovar e realizar integração com os planos estratégicos da empresa e ter credibilidade.

- A importância do papel ao final dos processos de mudança solidifica a necessidade de um acompanhamento e de sua verificação, confirmando se está sendo internalizado pelos colaboradores e externalizado através de práticas no dia a dia.

- Liderança no desenvolvimento de sistemas de avaliação para a validação dos novos comportamentos requeridos após a implantação da mudança, pois tais avaliações são grandes reforçadoras dos novos princípios, valores da empresa. Isso garante ao colaborador novas ferramentas de autodesenvolvimento, até mesmo nas situações inéditas em que irá vivenciar devido às mudanças ocorridas. É importante colocar que os gestores devem se fazer presentes entre esta relação RH e colaborador, pois são eles que acompanharão diariamente o desempenho de sua equipe.

- Providenciar o desenvolvimento da equipe técnica através de treinamento dos colaboradores.

- Ajudar a institucionalizar as mudanças bem-sucedidas



por meio do desenvolvimento dos colaboradores, de recompensas e da estrutura organizacional.

- Seria indispensável o envolvimento de pessoas que conhecessem o negócio e a cultura da empresa, para que o processo se concretizasse, além da necessidade de esses estarem alinhados à estratégia da organização. A partir do momento em que as pessoas possuem conhecimento das metas empresariais, torna-se mais simples que o negócio continue funcionando, mesmo passando por transformações. Em um processo de mudança, os líderes de área precisam ser devidamente responsáveis pela divulgação do projeto, engajando sua equipe.

Envolver e comprometer as lideranças

Kotter (1999) enfatiza que empresas que buscam por transformações reais precisam de líderes preparados para implantar mudanças. Ele cita uma estrutura contendo oito passos que podem ser seguidos por executivos de todos os níveis.

1. Estabelecimento de um senso de urgência: análise das realidades do mercado e da competição, identificação e discussão das crises efetivas ou potenciais e das grandes oportunidades.

2. Criação de uma coalização administrativa: motivação

dos colaboradores, formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança.

3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia: desenvolvimento de uma visão que ajude a direcionar o esforço de mudança. Elaboração de estratégias para a realização da visão.

4. Comunicação da visão da mudança: utilização de vários veículos para divulgar a visão e as estratégias da organização; fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos colaboradores.

5. Como investir de empowerment os funcionários para ações abrangentes: eliminação de obstáculos à mudança, alteração de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança e o encorajamento de ideias, atividades e ações.

6. Realização de conquistas a curto prazo: promoção das melhorias, reconhecimento e recompensa pelo desempenho positivo dos colaboradores.

7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, as estruturas e as políticas incompatíveis e que não se ajustam à visão da transformação, contratação, promoção e do desenvolvimento de



peçoas, aos melhoramentos nos processos, com novos projetos, temas e agentes de mudança.

8. Estabelecimento de novos métodos na cultura: criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz, ênfase nas conexões entre os novos comportamentos e os êxitos da empresa. Assegurar a formação e o desenvolvimento das lideranças.



A Gestão da Mudança na Planta PE5

O desenvolvimento da gestão da mudança iniciou o processo de implantação dos Três Pilares de atuação, já mencionados, que formam a base metodológica do trabalho realizado.

1º Pilar – Planejamento de Pessoas

1. Planejamento de Pessoas – Matriz 6 blocos: a Braskem possui uma metodologia através da qual, anualmente, os líderes se reúnem para fazer o planejamento das pessoas, através da matriz 6 blocos. Essa ferramenta foi desenvolvida para avaliar comparativamente os Integrantes da empresa, analisando o potencial e desempenho individual. Para ter um perfil claro dos seus talentos e definir a projeção do seu desenvolvimento futuro, orientando assim o Plano de Desenvolvimento Individual. Esse planejamento visa ainda ter operadores reconhecidamente preparados para assumir posições de liderança e carreira, tanto do ponto de vista técnico como de alinhamento com a cultura organizacional.

Na PE5, a utilização dessa metodologia apoiou o desenvolvimento das ações necessárias para apoiar a gestão da mudança, possibilitando uma visão individual e sistêmica dos Integrantes da PE5 e fornecendo inputs importantes para definição do plano de capacitação, para fortalecimento dos gaps técnicos.

2. Equalização técnica das equipes: também como reflexo da cultura da empresa anterior, os grupos de turno atuavam como equipes independentes, sem sinergia e de forma bastante competitiva. Com a finalidade de promover o senso de equipe



de forma ampla, os líderes de turno foram solicitados a reordenar cada um dos cinco grupos, focando na redistribuição dos Integrantes, considerando equidade técnica com adequada distribuição de senioridade e sem saber qual grupo assumiriam. Isso estimulou o trabalho em equipe e a união das lideranças em prol do melhor equilíbrio de forma geral.

3. Planejamento de Saídas: em função do elevado número de aposentados especiais na planta, foi necessário elaborar um planejamento que envolveu conversas dos líderes com 100% das equipes, com a finalidade de mapear o planejamento individual de saídas e possíveis novas concessões de aposentadorias. Assim, foi definido o plano de saídas e de gestão do conhecimento, de forma que os mais experientes que estariam deixando a organização pudessem transmitir o conhecimento adquirido de forma estruturada e padronizada aos mais jovens.

4. Renovação de equipes: como os antigos líderes eram bastante alinhados ao modelo cultural da antiga empresa, após algumas tentativas de desenvolvimento e bastante investimento em feedbacks que procuraram deixar claros os novos patamares de atuação necessários, foi inevitável também a renovação de pessoas. Em 2017, 100% de novos líderes foram lançados, selecionados através de rigoroso processo seletivo e 100% alinhados à nova cultura. Além disso, foram contratados 34 operadores entre os anos de 2012/2016.



5. Treinamento & Desenvolvimento:

5.1 Programa Perpetuar: para suportar as mudanças, reforçar a aplicação prática de conceitos e dar conta de um novo modelo de governança com maior empresariamento, foi necessário promover o desenvolvimento das lideranças. Para isso, foi desenvolvido o Programa Perpetuar, com o objetivo de proporcionar vivências, reflexões e trocas de experiências entre os líderes, bem como revisão de conceitos e definições de ações práticas para aplicação no Ciclo PA, além de follow up para acompanhamento de como as ações iam sendo implementadas.

Esse programa partiu de um diagnóstico (escuta do Diretor Industrial, Gerentes e ROIs e P&O) que definiu as principais competências a serem desenvolvidas, que foram a comunicação e a delegação planejada.



Objetivos do Programa Perpetuar

- Desenvolver competências de liderança, em alinhamento às concepções filosóficas da TEO; reforçar e clarificar o papel do líder (ROI – Responsável Operação Industrial) como dono do negócio;
- Ampliar e consolidar o nível de Delegação Planejada; aprimorar a atuação do ROI, como líder educador; atuar na relação de confiança entre líder e liderado, reforçando a parceria;
- Reforçar o Ciclo PA e a cultura (compreensão, disseminação e prática), de forma diferente ao já desenvolvido, viabilizando as mudanças desejadas na forma de agir;
- Propiciar a aplicação prática dos conhecimentos que o grupo já possui;
- Melhorar o ambiente de trabalho;
- Promover a troca de experiências e fortalecer a parceria entre os participantes.

5.2 Educação Pelo Trabalho (On the Job Training): com a finalidade de organizar, disseminar, registrar e padronizar a capacitação dos Integrantes no que se refere à Educação Pelo Trabalho,

foi elaborado um Roteiro de Aprendizagem, ou seja um guia orientativo contendo a sequência lógica para a aprendizagem. O roteiro identifica as áreas industriais que precisam ser aprendidas, define o passo a passo de aprendizagem da atividade e traz um roteiro com check list das atividades que precisam ser aprendidas e materiais de apoio.

5.3 Educação Para o trabalho - Treinamentos Operacionais formais: como na antiga empresa os operadores aprendiam apenas através do acompanhamento de outros operadores mais experientes durante o dia a dia, não havia treinamentos formais, em formato de sala de aula. Assim, foram identificadas as principais áreas de conhecimento, bem como operadores referências nesses temas, de forma a possibilitar a estruturação da capacitação formal das equipes e estimular a transmissão de conhecimento, através da valorização desses referenciais técnicos. Para isso, durante um mês por ano, as férias das equipes foram “congeladas”, de forma a viabilizar que os operadores pudessem ser deslocados das atividades de rotina, ficando exclusivamente em treinamentos enquanto os demais davam conta da produção. Nessas quatro semanas, os operadores foram divididos em 4 turmas, tendo cada turma um treinamento de uma semana, revendo conteúdos de extrusão, polimerização, sistemas de frio e utilidades.



Foram definidas metas de disseminação de conhecimento para cada operador referência, ou seja, o operador escolhia um tema no qual deveria se aprofundar tecnicamente para disseminar o conhecimento dentro do grande grupo.

Outro ponto importante para o desenvolvimento da equipe foi o treinamento sobre manutenção autônoma, com base em oportunidades de melhoria na planta. Assim, os operadores foram capacitados para realizar pequenas intervenções, gerando mais autonomia, o que anteriormente não era prática.



5.4 Trilhas de Aprendizagem: para reforçar o conhecimento das equipes foram desenvolvidas Trilhas de Aprendizagem. As Trilhas são cursos online caracterizados pela diversidade dos recursos de aprendizagem contemplados. São compostas por soluções de aprendizagem que incluem apostilas online (materiais de auto estudo formado por conteúdos interativos).

5.5. Rodízio de operadores nas áreas: em função do modelo de aprendizagem instaurado na cultura anterior, na qual os operadores não tinham a oportunidade de rodízio entre as diferentes áreas da planta, os mesmos acabavam ficando estagnados, sem oportunidade de crescimento em outros processos. Após a definição dos fluxos de carreira das plantas, visando favorecer o desenvolvimento das equipes, foi introduzido o rodízio entre os operadores, permitindo que a cada período determinado pudessem ser designados para outras áreas, possibilitando assim maior qualificação técnica. Mais de 50% dos Integrantes foram movimentados.

6.Certificação e Recertificação de Operadores: aplicação do modelo de certificação Braskem para promoção do desenvolvimento dos operadores, garantindo a segurança dos processos nas operações industriais, atendendo a todos os requisitos legais. A certificação é o reconhecimento formal da competência de cada Integrante (Competência - CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude) baseado em padrões mínimos exigidos (predefinidos de qualificação) para realizar com autonomia o trabalho sob a sua responsabilidade. Para obter a certificação, o operador deve passar por um momento de aprendizagem, no qual é acompanhado e treinado. Após deve realizar uma avaliação escrita e prática, nas quais precisará atingir 80% de acertos. Além disso, para notas

inferiores a 100%, deverá ser estabelecido plano de ação para as questões que não obtiveram acerto.

7. Papéis e Responsabilidades:

7.1 Redefinição da função operador especialista: na antiga empresa, em função da rigidez do modelo e da hierarquização das estruturas, a carreira iniciava no operador trainee, passando por júnior, pleno, sênior, especialista e ROI (líder de turno). O Operador Especialista assumia um papel no qual os demais operadores deveriam dirigir-se a ele antes do contato direto com o líder. Essa posição era de referência técnica, mas, mais do que isso, denotava poder e autoridade. Com o plano de gestão da mudança, esse papel foi revisado e passou a ser de referência técnica para o grupo e deixando de existir como mais um nível hierárquico antes do efetivo líder, que passou então a assumir totalmente a gestão da equipe.

7.2 Sinergia Engenharias Processos e Produção: com a finalidade de integrar as equipes das engenharias de Processos e Produção, com foco na otimização de resultados, definição de papéis, responsabilidades e fronteiras entre as áreas, foram realizados eventos que geraram reflexões e sinergia.

O workshop “Pontes para o Futuro” teve como objetivos: levar essas equipes a reconhecerem e compreenderem a neces-

sidade de mudança de atitude no cenário atual da PE5; mobilizar o grupo a estabelecer os movimentos necessários a uma postura mais proativa frente aos desafios e comprometida com melhores resultados; ativar o protagonismo e empreendedorismo na busca de soluções; oportunizar espaço para a reconstrução de papéis e expectativas, contribuindo para avanços na comunicação e sinergia; envolver e comprometer os engenheiros pelo percurso de desenvolvimento deste coletivo, mapeando e desenhando inputs para este processo; identificar oportunidades e barreiras ao processo de colaborativo dentro do grupo, propondo planos de ação.



2º Pilar - Ambiente de Trabalho e Cultura

1. Calendário de P&O na Área: como estratégia de aproximação com as equipes, considerando que a área de Pessoas & Organização havia passado por mudanças recentes, foi estruturado um cronograma de visita de P&O nas Salas de Controle (locais de trabalho dos operadores). Esse cronograma foi divulgado aos líderes e equipes e teve o objetivo de fazer um diagnóstico de cultura, apoiando o plano de gestão da mudança. Também serviu para corroborar os resultados da Pesquisa de Ambiente. Durante essas visitas que ocorriam de forma regular (semanalmente, por um período de 3 meses), as demandas das equipes eram estruturadas em plano de ação, com acompanhamento e devolutiva para os líderes. O trabalho encontrou resistências no início, mas em seguida foi estabelecido um canal de confiança que possibilitou apoiar a mudança efetiva.

2. Café com Líder: esse evento integra o Portfólio de Ações para fortalecimento da Cultura da empresa e tem como objetivo promover o diálogo aberto e honesto sobre questões atuais da área/unidade, reforçando o alinhamento com a cultura em cada uma das decisões em torno destas questões. Durante os eventos, os operadores podem fazer questionamentos e também são abordados assuntos relevantes, tais como: decisões e acontecimentos recentes, resultados do negócio x resultados Braskem, ambiente de trabalho e desenvolvimento de pessoas.



3. Workshops Pesquisa Ambiente: têm a finalidade de apresentar os resultados da Pesquisa de Ambiente para os Integrantes e possibilitar a criação de planos de ação customizados para melhoria do ambiente de trabalho. Foram realizados seis encontros no ano de 2013, com apoio de consultoria externa, nos quais, após a apresentação dos resultados, todos foram envolvidos na criação de pactos atitudinais, ou seja, ações que cada grupo propôs e que entendia que estava pronto para executar, destacando o papel de todos e de cada um para obtenção de avanços. Em 2016, mais seis eventos ocorreram com a mesma finalidade, porém incluindo a integração das equipes e atividades vivenciais lúdicas, possibilitando a conexão com a rotina do dia a dia e principalmente o reconhecimento pelo trabalho até então desenvolvido.



4. Workshops Remuneração: com o objetivo de atender ao item da Pesquisa de Ambiente relacionado à falta de entendimento das políticas de remuneração da empresa, foram realizados Workshops de Remuneração pela equipe de P&O em apoio aos líderes. Nesses encontros, que ocorreram nos turnos de trabalho, foram apresentadas as políticas e diretrizes de remuneração fixa, variável e pacote de benefícios. Também foram apresentadas informações referentes à Pesquisa Salarial e dados importantes de movimentações realizadas (aumentos por mérito e promoções).

5. Novo modelo Processo Seletivo para escolha de ROIs e Operadores Especialistas: também com base em resultados da Pesquisa de Ambiente que apontaram baixa favorabilidade na dimensão Imparcialidade: 46% de favorabilidade na questão “as promoções

são dadas às pessoas que realmente merecem”; 51% de favorabilidade na questão “os líderes evitam o favoritismo” e considerando o histórico de promoções com base em decisões de colegiado (ROIs), prevalecendo ainda a postura de paternalismo e cultura de carreira hierárquica, considerando muito mais o tempo na função do que a qualificação, foi estruturado um novo modelo de processo seletivo, visando dar transparência e credibilidade às movimentações.

As etapas do processo foram

1. Avaliação técnica (escrita e oral);
2. Avaliação comportamental composta por:
 - a. Avaliação da condição pessoal: breve entendimento dos aspectos pessoais do Integrante;
 - b. Entrevista por competências: avaliação das competências desejadas x apresentadas;
 - c. Dinâmica de grupo: avaliação das competências do Integrante no contexto grupal;
 - d. Simulação: avaliação do desempenho dos Integrantes em simulação de situações complexas do cotidiano;
 - e. Avaliação psicológica e de perfil pessoal.

- 
3. Análise dos resultados das avaliações técnica e comportamental;
 4. Definição dos selecionados pelo líder, com apoio do comitê (formado pelo gerente, ROI, Engenheiros e P&O);
 5. Feedback aos participantes com elaboração de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual - de forma que o processo apoie o Integrante e o líder no processo de desenvolvimento dos gaps identificados).

O modelo resultou em um mapeamento dos Integrantes potenciais, através da avaliação das competências necessárias com a apresentação de gráficos com a análise global das competências de todos os avaliados, apontando principais potencialidades da equipe, bem como relatórios individuais, contendo os pontos fortes, oportunidades de melhoria e prontidão em relação a cada uma das competências necessárias. Por fim, forneceu um ranking orientativo para subsidiar os líderes nas decisões de promoção. O modelo também foi divulgado a todos os Integrantes, deixando claro os critérios avaliados.

6. Comunicação: para aumentar a transparência nos processos de promoção dos Integrantes, foi definido envio de e-mail por parte dos líderes com as informações sobre os processos seletivos, além da comunicação verbal, em casos de movimentações de pessoas.

7. Ações de Reconhecimento:

7.1 Processo Revisão Salarial: esse processo ocorre na Braskem anualmente, com o objetivo de reconhecer (através de aumento por mérito ou promoção) os Integrantes com desempenho diferenciado, através do processo de julgamento e meritocracia. Devido ao modelo cultural anterior, havia predominância de reconhecimento dos Integrantes por tempo de experiência e informações da Pesquisa de Ambiente trouxeram dados de reconhecimento devido ao relacionamento das pessoas com os Líderes. Os novos Líderes passaram então a seguir rigorosamente o processo da empresa, avaliando a maturidade de cada Integrante na função e priorizando aqueles que apresentam contribuição diferenciada na execução do seu PA e de maneira consistente. Os feedbacks desse processo foram intensificados, tanto para os Integrantes contemplados, quanto para os não contemplados, aumentando a percepção de senso de justiça.





7.2 Homenagem a Integrantes: a empresa possibilitou a participação dos Integrantes com planejamento de saída da organização no Programa Horizontes. O programa tem como objetivos preparar o Integrante para a transição de vida e carreira rumo à aposentadoria, através do processo de conscientização e planejamento e realizar a adequada Gestão do Conhecimento (garantindo a continuidade dos negócios através de um processo estruturado de transmissão de conhecimentos adquiridos pelo Integrante ao longo de sua carreira e que sejam importantes para o processo sucessório da empresa). Após a conclusão dos módulos, os Integrantes definem com os líderes a data do seu desligamento e ocorre uma homenagem na Sala de Controle, na qual os colegas confraternizam e efetuam o ritual de despedida, aproveitando para valorizar todo o conhecimento e contribuição do mesmo para a organização.

7.3 Comemorações dos recordes de produção: sempre que ocorrem quebras de recorde de produção, as equipes são convidadas para participar dos eventos de comemoração desses resultados. Os eventos ocorrem sempre em duas edições, de forma a possibilitar a participação de todos.





3º Pilar - Processo Produtivo

1. Padronização de documentações da planta: o modelo cultural da antiga empresa valorizava o conhecimento tácito e, portanto, foi necessário a elaboração e/ou revisão de procedimentos operacionais de liberação de equipamentos, parada/partida de planta, transições, manuais de operação, rotinas e emergências operacionais, intertravamentos, fluxogramas de processo, relatórios de turno e registros da qualidade (folhas de leitura de área/painel, bateladas de aditivos e catalisadores, check list). Tudo isso para garantir a padronização, uniformidade e segurança das manobras operacionais pelas equipes.

2. Comunicação sobre investimentos: os resultados da Pesquisa de Ambiente demonstraram percepção de sucateamento da planta por parte das equipes, o que levou à estruturação de comunicação formal sobre os investimentos realizados e montantes dispendidos com melhorias nos últimos anos. Nos anos de 2012 a 2016 foram gastos em torno de R\$ 71,9 milhões para melhoria do ativo que incluíram desde reforma nos vestiários, melhorias ergonômicas, atualização tecnológica de hardwares e de segurança de processo.

3. Identificação de desvios de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) e elaboração de planos de ação para adequação:

a planta PE5 é um dos ativos mais antigos da Braskem e consequentemente com algumas oportunidades de melhoria. Para o levantamento dos gaps de segurança do ativo, foram realizadas inspeções de segurança por equipe multidisciplinar, composta por Integrantes das equipes de confiabilidade, SSMA, engenharia de Processos, Produção. Foi realizado também, reunião com o licenciador da tecnologia para apoiar no levantamento dos desvios de segurança da planta comparativamente aos novos projetos que estavam sendo licenciados, bem como visita às plantas para identificar desvios. Foram definidos planos de ação, com responsáveis e prazos, visando à correção desses desvios.

Um trabalho que teve uma abrangência e intensidade muito grande. Foram mais de 4.500 horas de Educação Para o Trabalho e mais de trinta diferentes ações realizadas dentro do plano de treinamento de 2016.

Os resultados passaram a ser monitorados através de pesquisas sobre os índices de favorabilidade e sobre indicadores de resultados de produtividade e de rentabilidade operacional.

E os resultados passaram a ser percebidos e reconhecidos.



RESULTADOS ALCANÇADOS

Gestão da Mudança: conquistas importantes para as pessoas e para a organização

O trabalho realizado de Gestão da Mudança atingiu os resultados propostos. Um esforço que iniciou com o mapeamento e identificação dos receios, inseguranças, barreiras e resistências e estabeleceu um processo de trabalho integrado, harmonioso e mais proveitoso. As ações implementadas permitiram um clima mais favorável e mais produtivo.

A estratégia desenvolvida proporcionou que o ambiente organizacional e a forma de trabalhar tivessem importantes ganhos, incorporando a PE5 à cultura Braskem, possibilitando às equipes uma nova forma de vivenciar o trabalho, buscar mais resultados e ter melhores relações – com o trabalho, com os colegas, lideranças e com a empresa como um todo.

A mudança foi alcançada gerando um forte impacto na qualidade de vida e de trabalho. Os ganhos e benefícios para as pessoas e para a organização foram relevantes. Tanto o ambiente organizacional foi transformado como ocorreram perceptíveis ganhos tanto para as pessoas quanto para a empresa. A PE5 Slurry atingiu recordes de produção e melhoria em seus indicadores de produtividade e operação.

O rumo certo foi confirmado à medida que, mesmo em meio a cenário de transformação, a empresa se destacou com os melhores resultados de sua trajetória. Essa história vencedora foi protagonizada por Integrantes que não temem desafios.

A PE5 Slurry encerrou 2016 com recorde de produção e melhoria dos indicadores. A unidade chegou ao final do ano atingindo a marca de 900 dias sem acidente CAF (com afastamento) e SAF (sem afastamento). A produção anual das três plantas totalizou 407.041 toneladas, ultrapassando a marca de 2015, de 403.008, que já havia sido recorde. O recorde de produção antes das mudanças, ocorreu em 2006, com a marca de 382 kt. Vale salientar que não foram realizados investimentos para atingir os números de 2015 e 2016. O aumento da produção foi conquistado pelo aumento da taxa de utilização do ativo devido à melhoria significativa da confiabilidade humana e dos ativos.

Com engajamento das equipes, a elevação dos volumes de produção foi alcançada sem descuidar dos ecoindicadores, que ficaram dentro das metas estabelecidas ou abaixo do PA como efluentes, consumo de água, energia e geração de resíduos sólidos, que por sua vez, também tiveram ganhos significativos ao longo do período.



Outros destaques:

- A planta 1 produziu 162.053 toneladas ante recorde anterior de 155.688 em 2015;
- Foram realizadas as Paradas Gerais para Manutenção nas plantas 1, 2 e 3 sem eventos reportáveis de SSMA, atendendo ao prazo e custo orçado;
- Testes industriais para desenvolvimento de novas especificações de produtos, visando atender às necessidades dos clientes;
- Recertificação para a auditoria externa e avanços na certificação do Braskem+ (Sistema de Produção Braskem);
- Evolução expressiva na favorabilidade da Pesquisa de Ambiente (aumento de 23 pontos percentuais em 3 anos);
- Menor volume histórico de produto reclamado por clientes.

Forte crescimento nos indicadores de favorabilidade.

O trabalho realizado no projeto Gestão de Mudança proporcionou que a PE5 obtivesse um forte aumento nos índices pesquisados de favorabilidade em apenas três anos (vide tabelas na próxima página).

O crescimento dos indicadores na comparação entre os resultados atingidos na Pesquisa de Ambiente entre 2013 e 2016 (período do projeto de Gestão de Mudança) indicam o sucesso e a efetividade das estratégias e ações realizadas.

Os indicadores evolutivos entre 35 e 48 pontos de favorabilidade desde o início da Gestão de Mudança em muitos dos itens pesquisados são sinalizadores da excelência do trabalho desenvolvido.

Os Integrantes da planta passaram a ter muito mais orgulho, credibilidade e respeito pela empresa, pelas lideranças e pelo seu trabalho.

Operações da Braskem batem recorde em 2016

A Braskem, maior petroquímica das Américas, alcançou índices elevados de produção e vendas que culminaram em um resultado recorde do EBITDA em 2016. Segundo prévia não auditada dos resultados, o EBITDA consolidado da companhia cresceu 23% em relação ao ano anterior e registrou R\$ 11,5 bilhões (US\$ 3,3 bilhões, alta de 18% em dólar). Esse sucesso é explicado pelo bom desempenho operacional das plantas industriais, entre elas a PE5.

PRINCIPAIS EVOLUÇÕES

Afirmativas	Visão Área		
	2013	2016	
Respeito - A empresa me oferece oportunidades de desenvolvimento pelo trabalho ou treinamentos para apoiar meu crescimento profissional	27	76	48
Adicionais - Eu recebo as informações importantes sobre a Braskem	28	76	48
Adicionais - Todos aqui tem oportunidades iguais de crescimento e reconhecimento	20	61	41
Credibilidade - Os líderes compartilham seus conhecimentos, informações relevantes sobre a empresa e o cenário no qual está inserida	37	78	41
Orgulho - A Braskem motiva as pessoas a irem além do que é pedido para realizar o trabalho	20	60	40
Imparcialidade - Todos aqui têm a oportunidade de serem reconhecidos pelo trabalho que realizam	27	66	38
Orgulho - As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	28	66	38
Credibilidade - Os líderes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	33	71	37
Credibilidade - Os líderes são honestos e éticos na condução dos negócios	37	73	36
Credibilidade - Os líderes tem atitudes consistentes com aquilo que eles falam	25	61	35

10 MAIORES FAVORABILIDADES

Afirmativas	Visão Área
Orgulho - Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só mais um emprego	93
Imparcialidade - As pessoas aqui são tratadas de forma justa independentemente de sua cor ou raça	88
Orgulho - Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	85
Imparcialidade - As pessoas aqui são tratadas de forma justa independentemente de sua orientação sexual	85
Adicionais - Aqui as pessoas agem sempre no sentido de satisfazer as necessidades dos Clientes	85
Orgulho - Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	83
Adicionais - As pessoas aqui são tratadas de forma justa independentemente de sua origem	83
Orgulho - Sinto que eu faço a diferença aqui	80
Imparcialidade - As pessoas aqui são tratadas de forma justa independentemente do seu sexo	78
Credibilidade - Os líderes compartilham seus conhecimentos, informações relevantes sobre a empresa e o cenário no qual está inserida	78

Fonte: Great Place to Work Institute, Inc. 2013 e 2016

O que tornou a Planta PE5 um excelente lugar para trabalhar, segundo os Integrantes (depoimentos na parte qualitativa da pesquisa):

- Cultura empresarial bem estruturada e sólida;
- Melhoria contínua;
- Investimento em pessoas e em treinamentos;
- Empresa dá condições de crescimento e trabalho;
- Remuneração adequada. Proporciona adequado retorno financeiro.



CONCLUSÕES

O sucesso do trabalho realizado estimula a sua continuidade e sua replicação em outras plantas da Braskem.

O Projeto de Gestão de Mudança é um processo sistêmico de aprimoramento e qualificação de processos, não tendo prazo estimado para ser finalizado. Os objetivos futuros são focados no seu aperfeiçoamento constante. Sendo imperativa a meta de buscar uma melhoria contínua nos indicadores de favorabilidade, produtividade e rentabilidade da planta.

A busca é se qualificar cada vez mais para se tornar uma referência em Gestão de Mudança, tanto para a Braskem como para outras empresas, tanto do grupo como para o mercado como um todo. A replicação do projeto é possível também para aplicação em outros cenários de mudança. Nesse sentido, a apresentação desse trabalho nessa premiação tem, também, essa intenção: divulgá-lo para poder ser uma fonte de inspiração e de benchmarking em processo de mudança organizacional para o mercado. Além de procurar um reconhecimento pelos resultados obtidos e servir de incentivo ao desenvolvimento permanente desse projeto.

O trabalho ainda tem vários pontos a serem aprimorados, desenvolvidos e qualificados. Tanto que a pesquisa de ambiente realizada em 2016 indicou que será necessário diminuir ainda mais a percepção de falta de meritocracia por parte dos integrantes, entre outros pontos a serem melhorados.

A Gestão de Mudança na PE5 proporcionou importantes ganhos. Para as pessoas e para a empresa. De nada adiantaria investir somente em equipamentos e infraestrutura operacional, pois uma empresa não é composta apenas de um excelente ferramental tecnológico, é feita principalmente de gente. Pessoas que devem ser permanentemente estimuladas a crescer, interagir, trabalhar em harmonia e desenvolver-se com profundidade, tornando-se aptas a gerar a principal fonte de energia de uma organização: o talento humano.

A Braskem apostou nessa mudança e vem, conseqüentemente, semeando e colhendo frutos, preparando o seu futuro. A cada novo desafio.

BIBLIOGRAFIA

- **BEER, MIKE.** Gerenciando mudança e transição. São Paulo: Editora Record, 2003.
- **KOTTER, JOHN.** Liderando mudança. São Paulo: Editora Campus, 1999.
- **ODEBRECHT, NORBERTO.** Sobreviver, Crescer e Perpetuar. Tecnologia Empresarial Odebrecht. Salvador: Fundação Odebrecht, 2ª edição, 1987.
- **ODEBRECHT, NORBERTO.** Educação Pelo Trabalho. Tecnologia Empresarial Odebrecht. Salvador: Fundação Odebrecht, 1ª edição, 1991.
- **SCHEIN, E. H.** Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982





INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Flávia Monteiro Mélo

Psicóloga pela ULBRA com formação em consultoria RH e MBA em Gestão de Pessoas. Possui 15 anos de experiência, atuando como consultora interna, desde 2011 na Braskem.

Janine Franco Lima

Pedagoga pela FEBA, com MBA em Gestão de Negócios. Possui 17 anos de experiência em diversos negócios na Braskem, sendo atualmente gerente de P&O do negócio Polietileno.

Paulo Roberto Ignácio

Engenheiro Mecânico/PUCRS com especialização em Processos Químicos/UFRJ, MBA Gestão Empresarial/FGV. Iniciou carreira como operador na Braskem, passando por diferentes tecnologias até assumir a gestão da PE5 Slurry.