



ASSOCIAÇÃO DOS  
ENGENHEIROS  
DA PETROBRÁS

JULHO DE 1993  
Nº 50

## Reestruturação: O "Debate" com a Asseme e o Grupo

*Pela primeira vez, desde o seu início, teve-se a chance de questionar o processo de reestruturação. A discussão, no entanto, foi muito limitada pelos seguintes fatos:*

- 1 — As perguntas foram feitas por escrito, sendo restringido o uso do microfone;
- 2 — As respostas, ora longas, ora vagas, não permi-

*tiam réplicas e tomaram muito tempo do debate;*

- 3 — As perguntas foram selecionadas a critério da Asseme. Não foi sequer considerada a ordem de chegada.

- 4 — Quase o total das perguntas da diretoria da AEPET foram preteridas, embora discutido previamente o critério com um integrante da Asseme.

**A**inda, assim, o encontro foi positivo. No passado, a Asseme usava quatro horas de exposição e deixava cerca de 15 minutos para as perguntas de uma platéia cansada. Desta vez, pelo menos, o tempo de exposição foi reduzido a uma hora, restando duas para debate.

Houve oportunidade de avaliar melhor a consistência do projeto. De um lado, aparece um diagnóstico com a maioria dos problemas, que todos conhecemos e existem na grande maioria das empresas. Do outro lado, se tenta mostrar que a reestruturação é a panacéia que vai curar todos os males.

Mas o que ficou patente é que a democracia é a melhor forma de convívio. Se o processo for realmente participativo, debatido, as chances de se ter um projeto de reorganização consistente, objetivo e eficaz aumentam muito.

A AEPET sempre questionou este processo pela sua origem (Bolo de Noiva, C.S. First Boston, João Santana, etc) e pela forma com que vinha sendo conduzido (autocrática, centralizada, enganosa). Por isto sempre buscou o debate, transparência, ética, credibilidade, além de questionar a oportunidade de um processo tão amplo e radical como este.

Assim sendo, após discussão interna, formulou uma série de questões que gostaria de ver esclarecidas. Algumas chegaram a ser apresentadas, mas foram preteridas (deixadas para o final e não respondidas). Outras, pelo ocorrido, não chegaram a ser feitas porque sentimos que não iriam ser respondidas.

Abaixo as duas listas de perguntas: A das que foram apresentadas e não respondidas e as que não chegaram a ser apresentadas. Esperamos que, no futuro, possamos vê-las todas respondidas.

### A — Perguntas apresentadas e não respondidas

1 — Considerando os Homens Hora da alta administração e do Grupo 1, além de muitos técnicos, dispendidos na reestruturação; considerando os desgastes e desmotivações por ela causados, como está hoje a relação benefício/custo do processo? Não seria mais eficaz canalizar toda esta energia para resolver a crise financeira da Petrobrás?

2 — Por que, no informando nº 7, a Asseme não deixou clara para todos os empregados da Companhia a posição da AEPET contrária ao atual processo de reestruturação, sua oportunidade, falta de transparência e credibilidade, mostradas em seis Boletins sucessivos? Deixando, ao contrário, a possibilidade de dupla interpretação.

3 — Ao ter acesso ao projeto, no mês passado, constatou-se que ele estava ruim, amorfoso e inconclusivo. Não seria hora de parar tudo, consertar os estragos já feitos, sob inspiração deste processo e começar a trabalhar em atividades de ganho efetivo para a Petrobrás e o País?

4 — Apesar do projeto de reestruturação ser ruim, a Asseme vem conseguindo "vendê-lo" para muitas pessoas. Não seria mais produtivo usar esta qualidade da Asseme, no Serinst, para "vender" a imagem da Petrobrás, que é um bom projeto?

5 — O tempo da alta administração tem, numa boa parte, sido voltado para Planejamento estratégico, qualidade total e reestruturação. Mas esta reestruturação conflita com o planejamento estratégico e com a qualidade total (esta requer participação, motivação, transparência, engajamento). Não é isto um exemplo de ineficácia?

6 — No período 87/91, com arrocho

tarifário e outros problemas, a Petrobrás foi a empresa de melhor desempenho no ramo do petróleo segundo a Revista Petroleum Intelligence Weekly de 14/12/93. Por que destruir a organização que alcançou tal sucesso?

7 — Não estava a Alta Administração da empresa gastando muito tempo com a reestruturação, avaliação de desempenho, qualidade total, atuação internacional (importantes, mas não prioritárias) e deixando de lado o negócio da Companhia? Não é mais importante trabalhar prioritariamente contra a destruição do conglomerado, com vendas de subsidiárias por moedas podres, paradas e retomadas dos investimentos, estrutura de preços inadequada, resgatando a verdadeira Missão da Empresa?

8 — Depois de dois anos de um processo hermético, preocupante e desmotivador dos empregados, o que podemos esperar de melhorias se o próprio Grupo I não chegou a um consenso sobre vários pontos?

9 — Não seria temerário admitir que terá sucesso a implantação de uma reorganização desta grandeza sem ter assegurado uma necessária estabilidade, econômico-financeira e administrativa?

10 — A atuação internacional prevista na reorganização pode levar à "Overseas", que foi rejeitada pelo Congresso Nacional. Isto está sendo levado em conta?

11 — Por que não fazer uma pausa para rever todo o processo de reorganização da Petrobrás para poder discutir todas as dúvidas surgidas, de forma a não comprometer a credibilidade perante o corpo de empregados da Companhia e o próprio futuro da empresa?

12 — O representante da ASSEME apresentou em sua palestra que, pelo princípio de unidade, nenhuma atividade co-

berta pelo monopólio estaria fora da Petrobrás (holding). O representante do DECOM disse estar em fase de avaliação e como uma das alternativas o repasse do comércio internacional para a subsidiária Braspetro. Não estaria havendo um desencontro de informações?

13 — Se a maioria do corpo de empregados da empresa, como registrado pela AEPET e sindicatos, desde 1987, tem sido contrária a separação das atividades de comercialização e suprimento do País e sua transferência para uma subsidiária, retirando-a da "holding", na chamada internacionalização, por que continuamos a caminhar no sentido de colocar em prática tal projeto, anteriormente denominado de "Overseas" que, inclusive, foi arquivado pelo Congresso Nacional?

**B — Perguntas que não chegaram a ser apresentadas por notarmos que não haveria tempo para as já feitas**

— Algumas reestruturações que serviram de modelo para a reestruturação da Petrobrás fracassaram. Qual a garantia de que a reestruturação da Petrobrás irá funcionar, mormente quando as já feitas dentro deste processo se mostraram mal sucedidas?

— Faria sentido continuar um processo de implantação de uma organização que conta com a desaprovação da ampla maioria dos empregados, expressa através da AEPET, com mais de 7000 filiados e dos sindicatos dos petroleiros do País?

— Considerando a instalação da CPI da privatização e a vinculação pela imprensa da reestruturação da Petrobrás (dois editoriais de O Globo, por exemplo) ao Programa Nacional de Desestatização, o que a Asseme tem a dizer sobre a oportunidade política dessa reorganização?

— O projeto de reestruturação, após as sucessivas mudanças introduzidas, a maior delas, com a mudança de governo, não se transformou numa massa amorfa e sem sentido?

— Por que a Asseme não aceitou um debate com a AEPET em que esta também tivesse oportunidade de expor sua posição contrária à reestruturação, seguida de debate?

— Não seria inadequado fazer uma ampla reorganização da Petrobrás na base da votação (do Grupo 1) sem que sejam aprofundados os debates e a análise de várias alternativas?

— Se os "segmentos de negócios" que, segundo a imprensa, vieram do Bolo de Noiva foram considerados inadequados, pelo próprio grupo I, por que tentar implantá-los apelidando-os de "centros de resultados"?

## O editorial

**O**s fatos e dados mostram, cada vez mais, que a AEPET tem razão quando desconfia do processo e seus mentores. Abaixo reproduzimos trechos do editorial da revista *Petro&Gás*, (de maio 1993) escrito pelo Dr. Milton Franke. O Dr. Franke é um dos defensores deste processo e foi quem contratou a Booz-Allen e fixou as diretrizes de trabalho. O editorial é bastante revelador das verdadeiras intenções do personagem. Reproduzimos trechos do editorial. Mas quem o quiser, na íntegra, pode solicitar à AEPET.

No referido editorial — "O petróleo brasileiro e o futuro", o Dr. Milton Franke diz, logo na abertura, "o setor petróleo mundial está passando por rápidas mudanças, especialmente na América Latina e no leste Europeu, e já há quem preveja que metade das "majors" terá desaparecido no final da década de 90. Fazendo-se uma rápida revisão do que está ocorrendo nos países do nosso continente, observa-se que no México, a Pemex está sendo reestruturada em quatro unidades de negócio; abre-se espaço para a iniciativa privada no setor de serviços e já se fala na privatização da companhia, dentro do amplo acordo do Nafta..."

Mais adiante, o ex-superintendente de alguns órgãos da Petrobrás declara: "No Peru, o governo pretende privatizar todo o setor petróleo em dois anos; enquanto no Equador e na Bolívia, governo e respectivas empresas estatais realizam estudos para a reorganização do setor no sentido de atrair capital de risco. Finalmente, vale destacar a Argentina e o Chile, considerados os precursores e líderes das mudanças recentes no setor energético na América Latina, pela profundidade das mudanças. Na Argentina, o governo Menem arrecadou cerca de US\$ 5,5 bilhões com a venda de ativos do petróleo, incluindo o gás natural, e agora programa a privatização da YPF..."

E Milton Romeu Franke prossegue, no editorial da revista *Petro&Gás*: "No Chile, a ausência de

monopólios, a liberdade de preços e a livre importação de derivados fortaleceram a estatal Enap, que hoje procura a produção no exterior para contrabalançar a queda da produção nacional. Neste quadro, o Brasil tem se destacado pela timidez. A Petrobrás vem encontrando dificuldades para se reorganizar em centros de negócio, talvez devido à descontinuidade administrativa e está longe de poder contar com liberdade de preços, ou mesmo, com o esperado contrato de gestão (divulgou-se recentemente que será assinado até julho) que lhe propicie pelo menos um pouco da autonomia perdida..."

No editorial, o ex-superintendente da Petrobrás afirma, também, que: "Aliás, em seminário recente da Arpel, a associação que reúne as quinze estatais latino-americanas, concluiu-se que a primeira prioridade do setor no continente deve voltar-se a fortalecer a relação dos governos com as suas empresas, relações estas que se encontram a nível lastimável. O desamparamento das empresas com o seu principal acionista é tamanho que, em algumas destas, a gerência aceita qualquer acionista majoritário, nacional ou internacional, desde que não seja o governo do seu próprio país..."

Mais a frente é dito: "Imagino que muitos brasileiros têm uma contribuição a dar, quando se está a menos de seis meses da data a partir da qual será permitida a revisão da Constituição Federal, incluindo a extinção do monopólio..."

Quase ao final, Milton Franke acrescenta ao seu editorial: "Em relação ao petróleo, pode o Brasil ignorar o que ocorre nos países vizinhos com os quais assinou o tratado de integração e de livre comércio? Quantos anos mais resistirá a Petrobrás como empresa com alternâncias na direção a cada seis meses, com investimentos decrescentes, uma organização em dez níveis (sic) baseada na disciplina e na hierarquia e sem um mínimo de autonomia?..."