



ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRÁS

JULHO DE 1992
Nº 11

Reorganização/reestruturação na PETROBRÁS

As mudanças geopolítico-econômica que vêm acontecendo no mundo estão sendo competidamente exploradas pelos grupos financeiros mundiais que, agora com nova roupagem, novos argumentos, apresentam o neo-liberalismo como única solução para o desenvolvimento.

Agências mundiais com o BID e o Banco Mundial endossam essa posição, já que a lógica de mercado favorece os mais ricos.

No Brasil sob esta bandeira tomou-se uma série de medidas de impacto como o confisco da poupança, a reforma administrativa e a privatização, entre outras. As duas primeiras levaram o governo a estrondosos fracassos, entre eles uma profunda recessão. A terceira, ainda no começo, não tem nenhum prova concreta de que ajudará ao País, de alguma forma. Ao contrário, o que se vê no mundo é o inverso. Temos os exemplos da Argentina e da Inglaterra, esta com cerca de 20% de desemprego (aliás a TELECOM provavelmente será reestatizada e a British Petroleum, pela primeira vez em toda a sua história, fechou o seu primeiro trimestre com prejuízo da ordem de US\$ 111 milhões e seus dirigentes afirmam que não há perspectiva de melhora).

Vale destacar que em diversas economias fortes no mundo, como a francesa e a italiana, o Estado tem papel importante como empresário. Mesmo na economia liberal ele tem importante função reguladora. A presença na economia dos Estados Americano, Alemão, Inglês, Francês, Italiano e Canadense são maiores que no Brasil. Estas evidências colocam em xeque dois mitos: o mito da "Ineficiência do Estado Empresário" e o mito do "Gigantismo do Estado Brasileiro".

No caso da PETROBRÁS os argumentos têm sido adaptados com forte dose de incoerência: "vamos reestruturar a PETROBRÁS para torná-la competitiva". Enquanto isto se prepara a privatização da subsidiária mais competitiva, a BR.

Tem-se usado os Seminários de Qualidade para afirmar que o moderno hoje é a abertura de mercado. A Dinamarca acaba de rejeitar esta tese em plebiscito e, em setembro é possível que a França faça o mesmo, frustrando a tão decantada integração européia.



Dentro do argumento modernidade e liberalismo se tenta justificar a reestruturação da PETROBRÁS. E o que se viu até agora foram providências fortemente prejudiciais à Empresa.

Fora da área petrolífera vale lembrar que a modernidade e o neo-liberalismo estão na contramão da história contemporânea, pois a Coréia, o maior fenômeno desenvolvimentista, tem como ca-

racterística:

- 1) forte conotação estatal;
- 2) juros baixíssimos de até 0% a.a.;
- 3) fechamento absoluto do mercado.

Aliás a imprensa mundial menciona que "os termos modernidade e neo-liberalismo têm menos efeito na economia mundial que a dança da chuva nas condições atmosféricas".

A paralisia administrativa resultante das reformas já levadas a cabo, açodadamente, desloca o eixo das atenções das reais causas dos problemas para um processo que, na realidade é desestruturante e até inconveniente do ponto de vista teórico e prático. A supervalorização do processo nega o princípio funcional da organização, fundamental para a sobrevivência da empresa.

Na audiência com o Presidente

O Presidente colocou alguns pontos que julgamos fundamentais e, de certa forma alentadores:

1) A PETROBRÁS está muito burocratizada. A reestruturação deve começar por esta parte, tomando-a mais ágil e eficiente.

2) É preciso primeiro estabelecer a estratégia da Empresa. Sem termos um planejamento adequado do que queremos, não tem como se estabelecer uma estrutura.

Procuramos levar ao Presidente a nossa preocupação com o açodamento de algumas reestruturações já levadas a cabo. Lembramos que o ex-presidente Weber falou muito em descentralização e enxugamento da Sede. Chegou até a

emitir instruções no sentido de facilitar e até estimular a migração de pessoas "descentralizadas" para outros órgãos da Companhia, mudando de área de atuação, com perda da memória técnica. A exemplo da privatização no País, a reestruturação começou pelo que está funcionando bem e não pela burocracia. Discorremos sobre o aspecto daninho desta atitude que, certamente, levaria à destruição de equipes que geraram e detêm tecnologia na Sede da Empresa.

Mostramos que no DEPRO, por exemplo, vários especialistas com mais de 20 anos de experiência estavam exercendo outras atividades, principalmente burocráticas. No DEPIN, a DENG e a

DUTII, com equipes também de mais de 20 anos de experiência estavam sob a iminência de desmantelamento.

O assunto da reestruturação é da maior importância e complexidade. Apesar da exigüidade de tempo e a audiência já ter excedido o tempo estabelecido na agenda e mesmo diante da interferência do chefe de gabinete, ainda assim o presidente respondeu:

"A reestruturação será amplamente discutida com os empregados da empresa para, então, ser implantada".

"A reestruturação tem que ser melhor para a Empresa e não pior. Tem que ser eficaz. Vou analisar melhor esta reestruturação."

A Reestruturação

Eis uma visão geral dos Departamentos da PETROBRÁS após a reestruturação:

NO DEPEX

Com os argumentos baseados na redução de investimentos nos últimos anos, a agilidade e descentralização das decisões (modernização), a reestruturação do DEPEX também teve como objetivo a redução das funções gerenciais, uma proposta associada unicamente a metas do governo. No entanto, avalia-se que a continuidade e a efetivação do processo de descentralização, já iniciado no Departamento desde 1986, foi a principal meta de reestruturação. Com a extinção da divisão de reservatórios do DEPRO e a criação da divisão de desenvolvimento no DEPEX, ficou claro que não houve uma discussão entre os órgãos da área EXPROPER e que os mesmos foram reestruturados sem um critério de integração.

A atividade-fim do Departamento é agregar reservas de hidrocarbonetos e a análise do potencial petrolífero das bacias sedimentares brasileiras. Até 1986, a análise das bacias sedimentares marítimas era realizada pela Sede e das bacias terrestres pelos Distritos. As atividades operacionais (aquisição de dados geofísicos e geológicos) eram executadas pelos Distritos. O processamento sísmico era quase que integralmente efetuado no CPD do Rio de Janeiro e os laboratórios de geologia estavam no CENPES.

A partir de 1986 iniciou-se o processo de descentralização do Departamento. Podemos recordar que nessa época o comando do DEPEX estava com o Diretor Wagner Freire e o Superintendente Milton Franke e que as palavras unidades de negócios e descentralização passaram a fazer parte do vocabulário gerencial da empresa. Algo muito vivo, ainda hoje, nos bastidores das discussões da reorganização da Companhia.

Nos Distritos de Exploração, foram implementados os centros de processamento sísmicos e os laboratórios de geologia e os grupos de análise e operação cresceram (praticamente, todos os novos técnicos contratados no período, aproximadamente 30% do atual efetivo). As atividades de interpretação das bacias sedimentares marítimas em águas rasas foram descentralizadas, mas somente os Distritos com boas perspectivas petrolíferas, onde destaca-se o DESUD em Macaé, que obteve como área de atuação a maior província do País,

efetuaram a descentralização de maneira eficiente.

Nesta reestruturação da Sede, as divisões de interpretação foram reagrupadas em função do estágio exploratório das bacias, ou seja, R/P (reserva/produção) em declínio, R/P ainda crescente e R/P ainda não existente ou não avaliada (as novas fronteiras). Com isso, as áreas de novas fronteiras, tanto as bacias terrestres como as marítimas, foram centralizadas. As águas profundas ainda permanecem na Sede. Criou-se a Divisão de Desenvolvimento. O processamento sísmico continuou como estava. Houve significativa mudança de técnicos entre as divisões de interpretação e a de desen-

recursos de hardware, software e hardware: DEPEX, CENPES e Universidades. Fora disto não se mostrou nada que seja mais vantajoso para a Empresa.

NO DEPRO

No DEPRO foi feito um enxugamento na área da Superintendência de Produção. Decorridos seis meses dá para sentir que os resultados são deveras preocupantes.

Passou-se da estrutura por especialidade para a estrutura por função. Hoje temos engenheiros altamente experientes em determinadas áreas, totalmente deslocados de função, tendo que recomeçar tudo e, o que é pior, alguns exercendo funções burocráticas.

Opinião de alguns Técnicos, nossos associados:

— falta de tato gerencial no tratamento com seres humanos (pressões para aposentadoria ou sair do departamento);

— distribuição de pessoal feita sem critérios;

— atribuições de setores mal definidas;

— não houve participação do pessoal no processo. É uma incoerência com a implantação da GQT.

Conseqüências:

— insegurança do corpo técnico;

— desmotivação da maioria dos empregados;

— perda da memória técnica da Empresa;

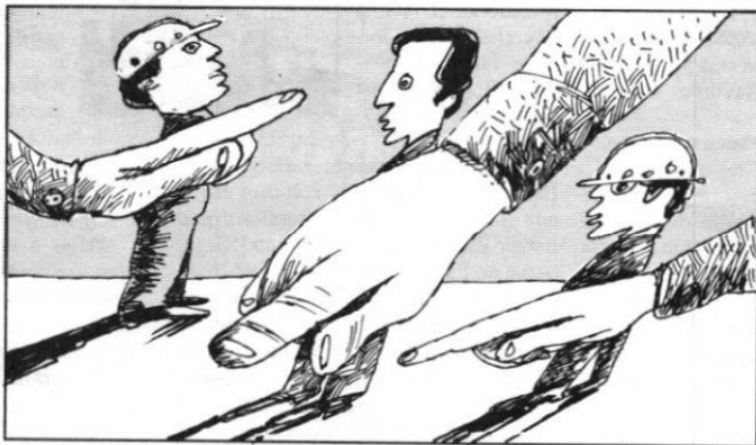
— sentimento de apreensão quanto ao futuro da Empresa;

— clima de medo, revolta e desmotivação.

— falta de clareza do que fazer no dia-a-dia.

Um dos maiores especialistas do mundo em sistemas de recuperação, desgostoso, está em processo de aposentadoria. Os exemplos são inúmeros. Aqueles técnicos que, junto com as divisões de engenharia e a de águas profundas, desenvolveram a tecnologia dos sistemas antecipados, viabilizando a produção em águas profundas estão mudando de profissão. É lamentável o prejuízo incomensurável para a PETROBRÁS e o País. Qual a vantagem disto? Até agora nenhuma.

Mas a coisa não parava por aí. Estava em andamento, na gestão Weber, um estudo na área de apoio que, embora já enxugada, ainda não satisfazia aos "en-



volvimento da Sede, mas poucas transferências para os Distritos. Passou a "existir a figura do técnico supervisor" das atividades dos Distritos.

Nos Distritos, as atividades foram integradas (interpretação, processamento sísmico, laboratórios, etc). Todas as interpretações de águas rasas serão descentralizadas logo os Distritos tenham condições. As bacias em fase exploratória sem produção ou pouco avaliadas foram transferidas para a Sede. Houve grande transferência de técnicos entre os Distritos.

O direcionamento para a efetivação do processo de descentralização é que poderá ser considerado o "efeito Orloff" dessa reestruturação. Dúvidas permanecem: é necessário estarmos sobre, ou próximo, à bacia sedimentar para explorá-la? Não estaremos repetindo esforços e, com isso, aumentando custos? No caso do técnico supervisor: como mandar sem interferir? Ficou na Sede uma elite? Em suma, muita coisa ainda não está transparente.

O importante é coletar os dados. As análises, simulações, estudos geoquímicos, geofísicos e interpretações podem ser feitos onde estão concentrados os maiores



A análise do diagnóstico apresentado para a média gerência, até agora, preocupa:

1) O DIAGNÓSTICO É FALHO E PODE SER TENDENCIOSO

Muitas pessoas entrevistadas não viram, no diagnóstico, as suas opiniões. A informação do Chefe da ASSEME que os Serviços tinham feito uma forte autocrítica também não apareceu. Há muita interpretação pessoal dos diagnósticos distorcendo o conteúdo das entrevistas, fatos estes contados por várias pessoas.

2) O DIAGNÓSTICO É CONTRADITÓRIO:

2.1 — Falando da Departamentalização ele diz: “Este modelo permitiu a criação de forte capacitação técnica e contribuiu para o cumprimento da missão da Companhia” ou: “O modelo funcional e o organizado por especialidade permitiu a formação de um corpo técnico altamente qualificado”.

Mas a seguir fala: “Há uma atuação pouco efetiva sobre algumas questões críticas para a Companhia — gás natural, tecnologia, automação industrial, atuação internacional e articulação externa”.

2.2 — Criticando a estrutura atual o diagnóstico ataca: “Houve um desbalanceamento entre os dois princípios que nortearam o modelo organizacional — ênfase à especialização em detrimento da integração”. E ainda: “o modelo é responsável por uma das grandes desvantagens de uma organização funcional: a

O diagnóstico feito pela Asseme/Booz Allen

visão setorial. “A visão setorial decorre de que em um modelo funcional, cada unidade organizacional procura alcançar suas próprias metas e objetivos — principalmente porque as atividades são medidas setorialmente. A falta de integração é a fonte dos maiores problemas do atual modelo de organização do Sistema PETROBRÁS”.

Pois é este mesmo grupo que estuda e tem, como uma das alternativas mais fortes, a sugestão da unidade estratégica de negócio, que nada mais é do que a setorização formal da Companhia.

3) O DIAGNÓSTICO É DESINFORMADO:

3.1 — Falando sobre a falta de uma Política de Automação Industrial:

“O Encontro de Automação da PETROBRÁS em outubro de 1991 foi um esforço para integrar as visões dos órgãos envolvidos sobre o assunto...”: “Entretanto, a proposta de ações está mais em nível macro/conceitual, sem diretrizes explícitas a nível de Companhia

quanto a Automação Industrial...”.

O DIAGNÓSTICO NÃO FALA QUE A PROPOSTA DO ENCONTRO DE AUTOMAÇÃO TEVE SUA REDAÇÃO PROFUNDAMENTE ALTERADA MESMO APÓS APROVADA PELA DIRETORIA (ANTE-RIOR).

3.2 — “ELF, AGIP, AMOCO e BP já desenvolveram e implementaram projetos de plataformas de

produção controlados à distância (unmanned)”.

Em viagens ao exterior, grupo da PETROBRÁS constatou que não é a tendência desabitatar as grandes plataformas de produção de óleo, uma vez que surgem riscos e custos maiores com o transporte de pessoal de manutenção. A idéia é se ter equipes reduzidas, ficando a desabitação para algumas plataformas satélites.

3.3 — Um dos pontos básicos não mencionado no diagnóstico, é o fato de que os diretores não funcionam dentro do esquema de colegiado, o que irradia para o corpo técnico a idéia da Setorização. A figura do Diretor de Contato tem sido uma das maiores causas disto.

4) OS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO JÁ REALIZADA EM ALGUNS DEPARTAMENTOS E AS AMEAÇAS NOS DEMAIS

Já foram feitas algumas reestruturações cujos resultados, a nosso ver, são extremamente preocupantes:

Considerando o exposto neste Boletim, apresentamos abaixo a "RECEITA DE MODERNIZAÇÃO" que constatamos ter sido aplicada na PETROBRÁS nos últimos anos, sem que a sociedade brasileira em geral, o Congresso Nacional e até mesmo, muitos dirigentes e empregados da PETROBRÁS, tenham percebido com clareza a extensão dos danos causados a Companhia e ao País, até o momento:

Receita de "modernização" para se acabar com qualquer empresa de petróleo

1) Reduzir ao máximo seu faturamento e sua receita

2) Desestimular seu corpo técnico e seus empregados reduzindo ao máximo seus salários e seu sistema previdenciário e assistencial.

3) Denegrir ao máximo a imagem da empresa e de seus funcionários comparando-os ao elefante, aos parasitas, e outras comparações pejorativas ou envolvendo-os em "esquemas palacianos"

4) Evitar a entrada na empresa de novos técnicos e seu treinamento adequado de modo a garantir a descontinuidade operacional

5) Estimular ao máximo a aposentadoria precoce dos empregados mais experientes e preparados de forma a destruir a memória e descapacitar a empresa

6) Subverter ou aniquilar as lideranças formadas pelo mérito da carreira profissional fazendo um troca-troca de chefias sem cessar

7) Impedir qualquer investimento produtivo através da paralização especialmente das contratações principais

8) Criar um clima de terrorismo de demissões em massa de forma a fomentar e estimular a intranquilidade dos seus empregados

9) Submeter a organização a processos ininterruptos e permanentes de reestruturações de forma a torná-la incompreensível dificultando a localização dos empregados nos seus locais de trabalho, trocando constantemente seus telefones e crachás de identificação

10) Proceder à venda prioritária de suas subsidiárias e empresas mais rentáveis, especialmente por moedas

podres de forma que sejam reduzidos mais rapidamente seu faturamento e sua lucratividade

11) Propor permanentemente projetos de modernização que privilegiem as visões setoriais das unidades operacionais em detrimento da visão global e integrada das especializações e da visão integrada da companhia como um todo (unidades estratégicas de negócio)

12) Colocar em postos chaves da empresa pessoas que possam apresentar constantemente estes projetos de "modernização" de forma a se enfraquecer a "holding", facilitando a divisação da empresa e sua privatização

13) Desviar a atenção da empresa, dos seus dirigentes e dos seus empregados do principal que é o seu mercado

cativo, para priorizar o secundário, ou seja, outros mercados com projetos de duvidosa base técnica mas aparentemente muito "atraentes"

14) Aprofundar o mais possível a crise de caixa da companhia de forma a que não possa gerenciar adequadamente os seus recursos e onere ainda mais seus resultados com altos juros de empréstimos

15) Obrigar a companhia a operar com baixos estoques estratégicos de petróleo de forma a dificultar a operação do sistema e aumentar os riscos de desabastecimento

16) Para cada passo atrás, perda de mercado, de empresas e subsidiárias do conglomerado, apresentar mais projetos modernizadores que acenem com ganhos ilusórios ou inexpressivos para

que a empresa não possa se dedicar a recuperar o terreno constantemente perdido

17) Estabelecer estratégia de cooptação de dirigentes e técnicos para suas políticas e projetos desestabilizadores oferecendo posições importantes na companhia e estimulando lealdades pessoais em detrimento da lealdade à empresa

18) Utilizar a imprensa para convencer a opinião pública de que a empresa é ineficiente e corrupta e seus empregados só buscam defender privilégios em detrimento do interesse do país, veiculando informações falsas com a maior frequência possível

19) Usar todos os meios lícitos ou ilícitos para impedir que a empresa, seus dirigentes e empregados esclareçam e informem corretamente a sociedade dos prejuízos causados a ela com a destruição da empresa



tendidos" da reestruturação. Falava-se em mandar equipes especializadas em águas profundas para Macaé, sob o argumento da descentralização. Ora quem entende um pouquinho de engenharia sabe que no processo de desenvolvimento tecnológico cada segmento tem sua vocação.

Os órgãos operacionais têm a experiência da operação (feed-back operacional) e portanto um papel importante. Mas por vocação eles tendem a não inovar muito para não complicar sua operação. "Novas filosofias, novos problemas". O Centro de Pesquisas tem um papel importante na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. Mas à engenharia da sede também cabe um papel muito importante. Geralmente formada por pessoas com longa vivência no campo, têm, além da experiência, uma visão global do Departamento associada a uma visão mais estratégica da empresa.

Assim estes órgãos tendem a adaptar tecnologias existentes no mercado, ou desenvolvidas pelo CENPES, aos seus casos específicos.

Foi assim o desenvolvimento dos sistemas de águas profundas. Em 1976 foi desenvolvido e implantado o sistema de produção antecipada de Enchova-Oeste com o poço Enchova-1 produzindo 10.000 BPD. A partir daí vários SPA's foram sendo projetados, instalados, remanejados, otimizados ou, até desativados. Os passos foram sendo dados com ousadia, porém com muita responsabilidade e confiança. Os gargalos tecnológicos foram sendo superados de forma gradual a cada novo SPA implantado. A preocupação

com a segurança e a proteção ao meio ambiente foi sempre a tônica destes avanços. A adaptação de tecnologias existentes redundaram em inovações que permitiram um desenvolvimento tecnológico de absoluto sucesso.

As lâminas d'água foram sendo superadas a partir dos 100 até chegar aos 781m atuais. As sociedades classificadoras foram acompanhando, entre atônitas e empolgadas, chegando, algumas vezes, a mudar suas regras (ABS, DNV) para adaptar-se a uma realidade incontestável. O NPD da Noruega está mudando suas regras antes extremamente rígidas, que geravam sistemas caríssimos, para a tecnologia PETROBRÁS: muito mais simples e não menos segura. A OTC, em 1991, reconheceu e premiou esta tecnologia.

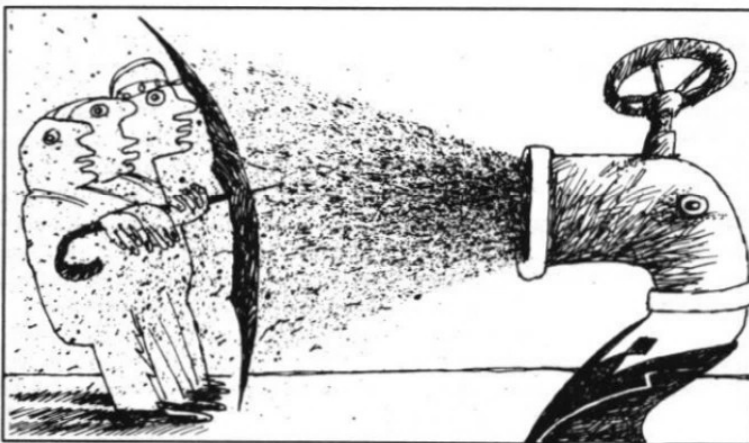
Pois bem as duas equipes que desenvolveram e detêm esta tecnologia passaram a contar com a contribuição do CENPES/SEGEN/DEPER a partir de 1986, passaram a ficar sob a síndrome da reestruturação, com ameaças de transferência para Macaé, com incentivo aos

seus técnicos para migrarem para outras áreas, ou seja, no fundo, o objetivo era desmantelar estas equipes.

NO DETRAN

No DETRAN o Superintendente, engenheiro Arthur fez a entrega simbólica da chave de uma ala do EDISE ao ex-Presidente Weber, desocupada às custas da extinção de vários órgãos na sede a pretexto de reestruturação/descentralização. Hoje, o ex-Presidente Weber saiu e o engenheiro Arthur foi exonerado. Ao DETRAN restou o desmantelamento de várias equipes experientes que poderiam estar projetando alternativas de dutos para substituir o oneroso transporte rodoviário e outros projetos de otimização para o Brasil todo. Ao invés disto, os técnicos estão trabalhando em serviços restritos aos DT's, (Campos Elfseos, Utinga, etc.). A desmotivação, o medo, a insegurança reinam por todos os lados.

Por outro lado, o pessoal que trabalhava em manutenção, meio ambiente, segurança, etc, nos órgãos operacionais foi transferido para as Sedes dos respectivos DT's, afastados dos locais dos problemas numa completa e total incoerência.



NO DECOM

No DECOM há novamente a ameaça da criação da "overseas" sob o argumento da internacionalização. A idéia é comprar petróleo através da BRASPETRO, ou seja, de novo, deslocar o centro decisório de compra do petróleo da PETROBRÁS para um órgão no exterior. O Congresso já rejeitou esta idéia baseado nos argumentos da AEPET e atuação decisiva do ex-ministro Aureliano Chaves.

Há "lobbies" poderosos. A compra de petróleo envolve somas fabulosas. É preciso discutir muito o assunto. A função da PETROBRÁS é abastecer o País, e não, comprar e vender petróleo para obter lucro. No mínimo o Congresso Nacional precisa ser novamente ouvido.

NO SEGEN

Também no SEGEN a preocupação existe. Tem-se a notícia da distribuição de uma estrutura enxugada: três Empreendimentos: Um para o Norte, um para o Centro-Oeste (Produção) e outro

para a área do refino com algumas variações. Isto cria uma síndrome de extinção que fez o SEGEN querer se expandir, descentralizar e racionalizar para sobreviver.

Durante a gestão Motta Veiga houve pressões para acabar com o CENPES e o SEGEN. Posteriormente, na administração Ernesto Weber houve novos estudos para acabar com a Engenharia nos Departamentos

Nestas idas e vindas de reestruturação surge o que os inimigos mais desejam: a paralisação da Empresa. Criar o pânico. Isto, sem falar no aparecimento de grupos que acabam trabalhando para si em detrimento dos interesses da PETROBRÁS. É o caso do grupo que redigiu às Diretrizes da Política Industrial brasileira onde, no capítulo 4, fala em privatizar a PETROBRÁS ("o governo deve ater-se às suas funções básicas: educação e saúde. Devem passar para a iniciativa privada os setores da energia, telecomunicações e transporte"). É o grupo que está trabalhando para privatizar a BR. É o grupo que alimenta o Ministério da Economia de argumentos contra a PETROBRÁS: caixa preta, faltam dados, etc.

Enquanto isto, as verdadeiras causas da "ineficiência da PETROBRÁS" são esquecidas:

1) tarifas irreais. Enquanto a PETROBRÁS tem os seus preços aviltados a indústria automobilística impõe os preços que quer. Em média, 50% acima da inflação anual; "A indústria de cimento aumentou 1700% para uma inflação de 790% nos últimos 12 meses (JB 21/06.92).

2) crescimento vertiginoso do débito do go-

verno, referente à conta petróleo, conta álcool e estatais: mais de US\$ 3 bilhões, sem considerar as correções dos débitos do governo Sarney. Devidamente corrigido, este débito ultrapassaria os US\$ 5 bilhões.

3) os débitos de curto prazo a juros extorsivos que a Empresa acaba sendo obrigada a fazer já que a falta de seriedade do governo acaba refletindo no exterior, na credibilidade da PETROBRÁS (que ainda é, segundo os jornais, a maior avalista do Governo).

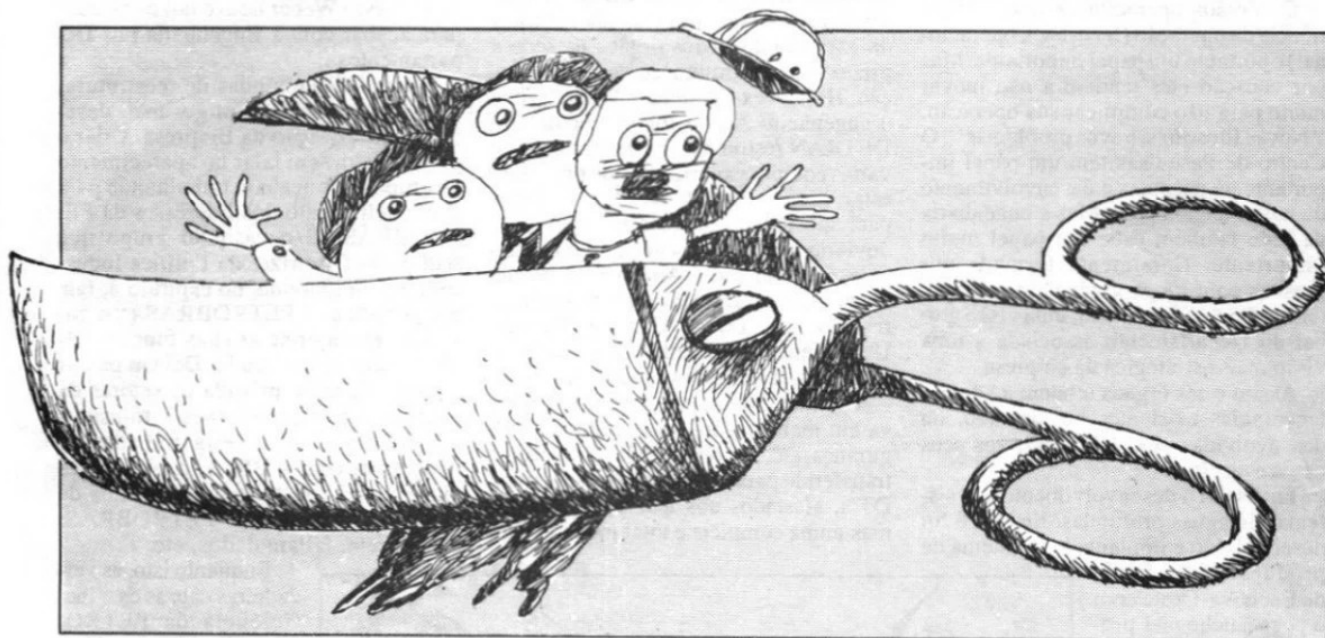
4) paralisações de investimentos, com seguidas anulações de concorrências.

5) intervenção de esquemas espúrios na administração da empresa.

6) demissões com acusações infundadas de técnicos da Empresa, criando uma paralisação geral.

7) altíssima rotatividade gerencial. Presidentes, Diretores, Chefes de Divisão e Setores, comprometendo diagnósticos, metas, diretrizes, estratégias e resultados, inclusive a reorganização.

Uma estranha política de recursos humanos



Enquanto assistimos às profundas reformulações na Companhia — modelos organizacionais, modelos de gestão, e a toda gama de modismos administrativos, a política de recursos humanos o que menos considera é a pessoa humana que aqui trabalha e produz.

Instalou-se um clima perverso de incerteza, desmotivação, ansiedade, insegurança e receios. Já detectada até pelos fornecedores de equipamentos e serviços.

Nesta situação parte do corpo gerencial, muda os desenhos dos novos organogramas que não sendo precedidos de uma análise adequada de funções e dos reais objetivos de cada segmento, são simplesmente cortados ao meio. A ordem é “enxugar”. Há, na verdade, um profundo desrespeito ao ser humano, reduzido a núme-

ros e percentuais nos cortes exigidos pela política atual.

Assiste-se a uma total deterioração nas relações sociais. O impacto das mudanças, alterando abruptamente os padrões culturais existentes, destrói valores e compromissos que não se recuperam com facilidade. A complexidade da mudança, uma vez que lida com valores, resistências, ameaças e equilíbrio de poder, exige cuidados, respeito e consideração ao homem, o que não está acontecendo.

Um organograma pode ser desenhado friamente em volta de uma mesa e em poucas horas. O homem, o maior patrimônio de uma empresa, não se ajusta com a mesma rapidez, porque mudanças estruturais alteram níveis de autoridade e relações de poder, sociais, informais e de confiança. As estruturas se recompõem, as novas atri-

buições se ajustam, os novos níveis de autoridade se adequam. Quanto ao homem a sua capacidade de realizações, a sua criatividade, a sua motivação, a aplicação de sua experiência adquirida, o desenvolvimento de seu potencial e o comprometimento e a lealdade à Companhia podem se perder para sempre.

Finalizando, vale aqui repetir a frase de um presidente de associação empresarial, num debate sobre a situação da PETROBRÁS promovido pelo Clube de Engenharia e AEPET. Neste debate, com mais de cem líderes empresariais ficou-se de redigir um documento conjunto para ser apresentado ao Governo e à sociedade.

A frase é: “O que estão fazendo com a PETROBRÁS é muita burrice para ser apenas burrice.”

A posição da AEPET

Preocupada com os rumos que vêm tomando a reorganização da PETROBRÁS, a AEPET resolveu tomar algumas iniciativas:

1) Constituiu um GT para acompanhar e analisar as referidas reorganização/reestruturação, apontando possíveis falhas no processo.

2) Pediu uma audiência com o Presi-

dente da Empresa para levar a ele a preocupação do corpo técnico.

3) Emitir um boletim sucinto sobre o assunto enquanto se prepara um mais abrangente.

4) Fazer uma análise corporativa das Companhias Petrolíferas internacionais, como elas funcionam estrutural e administrativamente.

5) Solicitar a fiscalização do Con-

gresso Nacional, caso se torne necessária.

6) Procurar os acionistas minoritários para alertá-los sobre o que está se fazendo com a Empresa.

7) Procurar as entidades de classe para mostrar-lhes as perdas para o País.

8) Levantar nos Departamentos as vantagens e desvantagens nas reestruturações já feitas ou em andamento.