



ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRÁS

SETEMBRO DE 1992
Nº 19

A preparação da PETROBRÁS para a privatização

Principal constatação da introdução do Relatório da CPI de Paulo César Farias (JB-23/8/92) "Antes mesmo da posse, o esquema montado pelo alagoano Paulo César Farias armou-se para amigos e colaboradores de campanha do presidente Collor tomarem de assalto o Estado brasileiro, de forma a "auferir vantagens e benefícios ilícitos e ilegais". A forma encontrada foi, a pretexto de modernizá-lo, abrir profundas fissuras na administração e em seu corpo de funcionários".

Estas conclusões do relator da CPI colocam sob suspeição ainda maior o projeto de REESTRUTURAÇÃO DA PETROBRÁS que, conforme atestam os noticiários da imprensa, foi planejado e definido no "Bolo de Noiva" consolidando projetos anteriores resultado das pressões e lobbies.

Reestruturar totalmente a Petróleo Brasileiro S.A. Dividi-la em vários segmentos de negócios, abastecimento, exploração, produção e etc, reduzir o número de "serviços" de 16 para 4, fundir assessorias e secretarias do Conselho de Administração e diretorias, continuar o "enxugamento" de quadros, preparar planos do Serec para a "desmobilização do Edise", fusão de Departamentos, divisão de outros, etc.

A importância do assunto recomenda que não devemos contradizer evidências, tentar responder o irresponsável ou fazermos-nos de ignorantes face ao que acontece. Por mais que se tente afirmar que somos "soberanos" e que estamos desenvolvendo um processo de reestruturação original e independente de qualquer influência externa indevida, o processo não é original.

Eis um deles: O governo do México planeja reestruturação da Pemex-estatal. O Ion-Management Edition de 15/6/92, diz que o plano estabelece a divisão da Pemex em quatro indústrias-exploração, refino, produção e comercialização. Estabelece ainda a criação de três novas indústrias: produção e processamento de gás, comercialização de produtos de gás e petroquímica. As sete empresas responderiam a uma Diretoria Executiva que estabelecerá orçamentos e orientações gerais, agindo como uma espécie de companhia "holding" (bem parecido com o previsto para a PETROBRÁS).

As condições básicas para a reestruturação são as de que a Pemex não será privatizada e que todas as mudanças devem ser feitas em acordo estrito com a Constituição, segundo o seu diretor geral Francisco Rojas. Detalhes da proposta não foram divulgados.

Os últimos estudos não deixam margem a dúvidas. Estamos participando, conscientemente ou não, de um processo avassalador de desmantelamento das empresas estatais, especialmente as de petróleo da América Latina, isto é, da mesma "onda liberalizante" e de "modernização" que impõe a preparação destas empresas para a privatização e seu completo desmantelamento, de forma idêntica e simultânea em todos os países.

O processo é contínuo e sem fim, como mostra "a moderna YPF", da Argentina, e consiste na alienação para seus concorrentes, de mais e mais segmentos, para tornar as empresas estatais cada vez "mais leves" e "mais ágeis", enquanto aqueles se tornam cada vez "mais robustos" e "poderosas", procedendo-se ainda a "enxugamentos" ininterruptos de quadros, destruindo-se equipes técnicas de sedes ou unidades operacionais, inclusive através da terceirização.

Obviamente, a transformação da PETROBRÁS em uma empresa inexpressiva de petróleo, passa pela redução drástica de pessoal e proibição de novas admissões. Já são conhecidas, dentro da empresa, metas ambiciosas de efetivo de pessoal da ordem de 40 000 empregados no ano 2000. Até a absurda redução para 20 000 chegou a ser aventada a "título de exercício". A propósito, consta dos estudos de reestruturação da YPF a redução dos seus 52 000 empregados, em 1990, para 12 000, ao final do processo. Tudo em linha com as declarações de dirigentes no sentido de que toda a PETROBRÁS, inclusive suas subsidiárias, "caiba no Edise".

Contudo, a continuação deste processo de privatização da PETROBRÁS, só poderá ocorrer por partes, com sua divisão e pulverização em segmentos de negócios, com a desqualificação técnica da empresa, e com a colaboração, indispensável, de seus empregados, por medo, carreirismo, fisiologismo, constrangimento ou inconsciência, já que não haveria recursos ou condições políticas para privatizá-la em bloco.

Alguns gerentes têm afirmado: "o governo é o dono da PETROBRÁS, por ser o acionista majoritário, logo, o que ele manda temos que fazer." Discordamos. Dono é aquele que investe no empreendimento. O Governo Collor não investiu nada. Quem investiu foi o povo brasileiro e os 450 000 acionistas minoritários, que são os verdadeiros donos da PETROBRÁS. O Governo Collor é um gestor temporário que deveria ser o guardião da Constituição, mas no entanto é o primeiro a desrespeitá-la. Aliás, suas diretrizes da política industrial no seu capítulo 4 fala explicitamente em privatizar os setores de energia (PETROBRÁS, Eletrobrás, etc...), transportes e comunicações, dentro do ideário "Liberal", que deveria ser chamado aqui de "neo-liberalidade".

Não é consolo verificar que não é só no Brasil onde se chama "livre concorrência" a obrigação de uma empresa de petróleo ceder seu patrimônio técnico e industrial para seu "concorrente", mas, infelizmente, em todo o país subdesenvolvido e não soberano. Aliás, a Shell, através do seu presidente Omar Carneiro, em 8/6/92, já declarou que não quer construir novas refinarias, no Brasil, como foi amplamente noticiado, mas quer comprar "partes" da PETROBRÁS.

É claro, sairia "muito mais em conta" comprar "segmentos" da PETROBRÁS com moedas podres do que gastar 3,0 bilhões de dólares em dinheiro vivo em uma refinaria, no Nordeste, especialmente em um regime de "livre concorrência", onde a PETROBRÁS desfaz-se de seu patrimônio e instalações.

Aliás, pode ser comprovado, pela própria imprensa brasileira, que a "reformulação total da estrutura organizacional da PETROBRÁS não surgiu como um projeto "espontâneo" resultado de "estudo criterioso" dos seus técnicos, visando "modernizar" a organização

"lenta", "pesada" e "excessivamente centralizada" ou "melhorar o desempenho da empresa". Este plano de reestruturação é identificado como um plano de governo. Foi ainda noticiada a criação da PETROBRÁS OVERSEAS que teria sido acertada com a nossa concorrente a Shell, agora através da Braspetro, concretizando um antigo plano.

Ora, a "modernização" deste governo, já estava completamente desmoralizada, pois vem atuando para destruir, desmantelar, fracionar, pulverizar e privatizar o conglomerado PETROBRÁS, através do Ministério da Economia, aviltando a sua remuneração e o próprio monopólio estatal da União, com vários projetos enviados ao Congresso Nacional. Por isso mesmo, não é surpresa que o atual governo contestasse, também, a organização atual da PETROBRÁS criando o medo, a insegurança, a exemplo da reforma administrativa e com isto o casuísmo.

Tal fato comprova mais ainda que a organização atual da PETROBRÁS precisa ser preservada e não reestruturada e, a afirmativa do atual presidente da PETROBRÁS, "nem a melhor empresa privada aguentaria o que a PETROBRÁS agüentou", também muito recomenda a manutenção da presente organização. As fortes pressões explicam porque tal projeto está sendo detalhado, sem transparência, sem sequer termos fechado um plano estratégico.

No entender da AEPET é o seguinte o plano governamental de reestruturação da PETROBRÁS noticiado no JB, dia 15/3/90, Globo dia 18/3/90 e revista Isto É Senhor, dia 25/4/90:

1) Divisão da PETROBRÁS em segmentos de negócios denominados: ABASTECIMENTO, EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E FINANÇAS, SERVIÇOS BÁSICOS, ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO, a serem transformados, posteriormente, em subsidiárias.

2) Extinção de um departamento fundamental da PETROBRÁS como o seu DEPARTAMENTO COMERCIAL, desintegrando-se a execução a nível departamental das atividades de comercialização e suprimento relativas ao abastecimento nacional, para poder transferir estas atividades de comercialização de petróleo e derivados de mais de 5,0 bilhões de dólares por ano para outro órgão que possa facilitar a criação da PETROBRÁS OVERSEAS, preferencialmente através da BRASPETRO, sem submeter tal projeto ao Congresso Nacional, onde já foi rejeitado e arquivado.

3) A desintegração do Departamento Comercial, além de colocar em risco o abastecimento nacional, induz a fusão de parte de suas atividades com os Departamentos Industrial e de Transporte, para formar, paradoxalmente, o segmento "abastecimento", facilitando a formação de segmentos e empresas de abastecimento regionais, fracionando-se, pulverizando-se e desintegrando-se a PETROBRÁS.

4) Fusão de vários departamentos criando

os segmentos de negócio, futuras subsidiárias privatizáveis como Petroflex, Copersul, Alca-lis, etc. Para executar este engenhoso plano de desestruturação da PETROBRÁS foi desenvolvida a seguinte estratégia:

a) Promover extensa campanha interna e externa à PETROBRÁS, para denegrir a empresa e sua organização, chamando-a de ineficiente, precisando urgentemente ser "modernizada", para torná-la "mais eficiente e competitiva".

b) Dificultar, ao máximo, a atuação dos Presidentes, Diretores e demais chefias na execução de suas funções ao provocar aguda crise financeira da empresa, paralisação das contratações principais, aposentadorias precoces, destruição de equipes e da capacitação técnica da Companhia.

c) Promover "descentralizações permanentes" e "enxugamentos" arbitrários, com números cabalísticos de efetivo de pessoal, dificultando a coordenação das atividades para caracterizar a empresa como ineficiente e inadministrável, atribuindo-se todas as dificuldades na execução, daí derivadas, à organização.

d) Promover reorganizações e reestruturacões constantes dos diversos órgãos da Empresa, de forma a impedir sua estabilidade organizacional e gerencial e assegurar o maior número de críticas a organização básica atual da Companhia, fazendo com que alguns, de boa fé, confundam, realmente, os problemas de gestão com os problemas de organização.

e) Contratar firma de consultoria externa estrangeira, com experiência neste tipo de processo, de forma a induzir os principais elementos da organização a trabalharem na direção dos seus objetivos de impor a organização pré-determinada.

f) Dar tratamento às respostas das entrevistas de forma a se estabelecer o "desejado" diagnóstico da organização para justificar a modificação e a adoção de princípios organizacionais necessários para segmentar e pulverizar o mais possível a Empresa.

g) Evitar o conhecimento da ampla maioria do corpo técnico, inclusive daqueles que foram entrevistados, do diagnóstico elaborado a partir das entrevistas, de forma a impedir a contestação aos seus resultados e aprová-lo rapidamente, na instância superior da organização, inibindo e restringendo os participantes do processo.

h) Proceder à definição dos princípios organizacionais e à discussão e detalhamento da nova "organização desejada", de forma ainda menos transparente, atribuindo a um restrito grupo de pessoas as decisões quanto à nova organização, evitando-se os debates e discussão da mesma pela ampla maioria do corpo técnico dos diversos departamentos e serviços, apresentando-se, o mais urgentemente possível, a nova "organização desejada" para aprovação da Diretoria.

Em vista do exposto, podemos concluir que mesmo que o processo de reestruturação não fosse motivado por imposição externa, seria no mínimo totalmente inoportuno, em vista da grave crise que a PETROBRÁS e o País atravessam.

Hoje a PETROBRÁS tem a maior carteira de projetos de sua história (200), três campos gigantes capazes de levar o País à auto-suficiência (Marlim, Barracuda e Albacora).

O que importa é conseguir recursos para tocar os projetos. O problema prioritário é de gestão. Não é estrutural. Se não, vamos cair no caso do Brasil: um belo Plano Brasileiro de Qualidade e Produtividade e o país quebrado.

Reestruturação nos núcleos

Estamos publicando alguns comentários dos Núcleos da AEPET sobre a reestruturação nos seus estados:

REFAP

Em 1991 foi deflagrado um processo de reestruturação organizacional geral da REFAP, em um momento especialmente desfavorável, após a greve de março daquele ano. O trabalho foi conduzido pelo Superintendente e Chefes de Divisão em prazo curtíssimo, não oportunizando a participação de fato, com reflexão, dos demais empregados.

Dois anos antes, em 1989, havia sido efetivada uma reestruturação da área de engenharia de processo da REFAP, com a recriação da DIVEP, (Divisão de Engenharia de Processo).

A nosso ver, as principais consequências da reestruturação limitar-se-ão ao estabelecimento de uma nítida separação entre as atividades fabril e tecnológica e à redução do nº de setores/divisões que poderá trazer algum resultado positivo na redução de interfaces em certas atividades.

Outras características importantes da reestruturação foram:

— consoante o deslocamento da atividade fabril, foram concentrados em uma divisão, DIVISÃO DE PRODUÇÃO, as inúmeras e diversificadas atividades de programação da produção, operação das unidades, coordenação de turno, acompanhamento de produção e do desempenho das unidades, inspeção de equipamentos e segurança industrial. Essa Divisão praticamente não conta com atividade própria de engenharia. O acompanhamento da produção limita-se ao levantamento de problemas operacionais ("trouble-shooting").

— da mesma forma foram concentradas em uma única divisão as atividades das Engenharias de Processo e Equipamentos, entendimentos, informática, desenvolvimento de produtos, qualidade de produtos, estudos de mercado, automação industrial, documentação técnica e secretaria geral.

— desvinculação da Engenharia de Equipamentos das atividades de inspeção de equipamentos e manutenção.

— criação de uma Divisão de Recursos Humanos independente da Área Administrativa.

— extinção da Superintendência da Produção.

A segregação da atividade de Engenharia foi enfatizada através do deslocamento da equipe para um prédio distante das unidades de processo, setores operacionais e de apoio. Isso foi feito contra a opinião generalizada dos envolvidos, consubstanciada em relatório de comissão designada pela Divisão para apreciar o assunto.

Como consequência, atividades administrativas, financeiras e de suprimento foram transferidas para a antiga localização da Engenharia, junto às atividades operacionais.

A adaptação do prédio, antes utilizado pelos setores administrativos e financeiros para a atividade de Engenharia, demandou recursos financeiros significativos, justamente em uma fase (que ainda estamos vivendo) de severos cortes nos nossos orçamentos.

Em resumo, as alterações na estrutura da REFAP trouxeram as seguintes consequências principais:

— descrédito do corpo técnico com relação aos supostos objetivos das mudanças, devido à condução não participativa do processo;

— afastamento da engenharia das atividades de manutenção e inspeção, potencializan-

do prejuízos a médio e longo prazos, decorrentes de falhas e deficiências em equipamentos;

— mudança de conceitos nas atividades de programação e acompanhamento da produção (alocadas à própria Divisão de Produção), diminuindo o envolvimento da atividade de Engenharia na otimização do desempenho operacional.

REDUC

A reestruturação da REDUC está sendo conduzida pela consultora Cláudia Junqueira. A primeira fase do processo está concluída, mas, embora a proposta seja de um trabalho participativo, a consolidação final da primeira parte foi feita só por gerentes. A segunda fase do processo — definição de macro funções — está no início mas já mostra que a participação dos empregados será ainda menor.

No DTSE a reorganização foi realizada sem qualquer participação de empregados e gerentes. Hoje surgem dificuldades adicionais ao processo pela transferência de empregados e chefes e pela alteração na estrutura organizacional, além de ocorrer reestruturação orçamentária severa. Os empregados estão num clima de desconfiança.

REGAP

Na REGAP a reestruturação foi realizada com a eliminação de alguns setores em função da aposentadoria ou movimentação de chefias. Alguns exemplos: A chefia do Segin foi acumulada pelo Sesin, enquanto a do Dirig foi acumulada pelo Divsup. O Sestro foi absorvido pelo Seapro.

RECAP

Comparando-se com o ocorrido em outras refinarias, conclui-se que as mudanças na Recap foram pequenas. O organograma básico foi mantido, fundindo-se o DIVEP e o Diapo (Ditec), além de serem criadas três coordenadorias. Alguns pontos positivos da reestruturação na RECAP foram o fim, aparente, das brigas entre as divisões e o interesse despertado pelo processo. Os pontos negativos apontados foram, entre outros, o fato de pessoas com grande experiência serem colocadas em funções onde não podem dar todo o seu potencial. Além disso, a RECAP ainda vive problemas de se implementar uma área específica para automação e instrumentação, face à falta de recursos humanos especializados. Tem-se ainda a impressão de que algumas funções foram criadas especificamente para algumas pessoas.

CONCLUSÃO — O que está mais visado na reestruturação da PETROBRÁS é o que melhor funciona na empresa: A tecnologia está sendo "transferida" para os órgãos operacionais e, lá, destruída. Aliás, o relator Amir Lando concluiu em seu relatório da CPI do sr. Paulo César Faria algo parecido: "O Estado está sendo desestruturado nas partes que funcionam".