



ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRÁS

OUTUBRO DE 1992
Nº 23

PETROBRÁS: Os Anos de Governo Collor

“Nós somos pais de nossas ações” (“Ética”, Aristóteles)

Foram 930 dias de cerco e de um processo de desmonte que visava, de forma explícita e despidorada, ao esvaziamento econômico e técnico da PETROBRÁS, sua desmoralização perante a opinião pública, seu esfacelamento e desagregação interna, e como último ato de desdém para com o patrimônio do Povo Brasileiro, sua entrega — por sabe-se lá quantos trinta dinheiros — às multinacionais oligopolistas.

Para atingir a essa meta, não atuaram apenas um presidente da República mal intencionado e moralmente falido, nem só seus companheiros de ilicitudes; ministros, dirigentes de bancos estatais e privados, parcelas poderosas da mídia, consultores — lobistas, assalariados de grupos de interesses assanharam-se em demonstrar qual deles o mais “moderno”, o mais “liberal”. Em grandes jornais, colunas diárias de analistas esmeraram-se em argumentos falaciosos e meias-verdades, em desinformação deliberada e programada, visando levar à opinião pública a visão distorcida da falência, da incompetência, da lerdeza, do atraso de tudo que vinha do Estado. Em suma, chamaram, diariamente, milhões de brasileiros de incapazes de gerir seus próprios destinos, escolher seus caminhos e construir seu futuro. Para eles, somos irremediavelmente primitivos e condenados ao eterno subdesenvolvimento e dependência.

Mas, um dos aspectos mais do-

lorosos que emergiram nesses dias da era Collor foi, lamentavelmente, a colaboração que o projeto de desmonte, desmoralização, desintegração e, finalmente, de privatização da PETROBRÁS recebeu de alguns setores internos da empresa. Os defensores do fim da PETROBRÁS sabiam que não chegariam a bom termo ou teriam imensas dificuldades para atingir seus objetivos, se encontrassem os empregados mobilizados e unidos em torno de um ideal de defesa da Companhia. Era vital, portanto, que o discurso neoliberal da modernidade encontrasse adeptos “intra-corporis” e que a divisão, a dissensão, a desagregação e a desarmonia fossem instaladas no coração da PETROBRÁS.

Não custou muito, logo no início do Governo Collor, a ficar evidente que o projeto de destruição da PETROBRÁS tinha um roteiro bem definido: extinção e/ou privatização das subsidiárias não monopolísticas (petroquímica, fertilizantes, distribuição, comércio exterior, mineração), ruptura do monopólio estatal do petróleo, reestruturação/reorganização/fragmentação da “holding” e, finalmente, venda para as multinacionais. Tal qual previsto e recomendado pelo memorando do CS First Boston e pelo “decálogo da privatização” do Banco Mundial.

Ao longo de todo o processo acima, haviam outras linhas convergentes de ação recomendadas: asfixia econômica pela repressão tari-

fária, pelo déficit crescente da conta petróleo, pela manutenção e até o aprofundamento dos subsídios (álcool, nafta) e impostos (importação de cru), endividamento externo com prazos reduzidos, redução de investimentos mesmo nos projetos com retorno de curtíssimo prazo (campos gigantes de Albacora, Marlim e Barracuda), abandono da meta da auto-suficiência, enfraquecimento da função tecnologia, desmonte das equipes técnicas e administrativas, desmotivação profissional por força de uma política de recursos humanos cujas ações contribuíram para atingir esses propósitos. Assim, o clima organizacional foi profundamente deteriorado pelas ameaças constantes, muitas vezes consumadas, de demissões em massa, desprovidas de critérios éticos e técnicos, em total desprezo ao ser humano; pelas constantes mutilações de órgãos e redução de efetivos, trazendo consigo a ansiedade, o medo, a insegurança e a conseqüente queda dos níveis de produtividade, de motivação e de concentração no trabalho, com riscos até na segurança; pelo descaso em manter na Companhia profissionais experientes e com ela comprometidos. Some-se a isto a absoluta omissão quanto à desmesurada proliferação da chamada terceirização e teremos um conjunto de efeitos perversos na qualidade dos quadros necessários ao atendimento da missão e dos objetivos da PETROBRÁS.

O roteiro vem sendo seguido à

risca: o discurso contrário ao monopólio — ilegal, ilegítimo e aético quando na voz dos dirigentes que têm por obrigação defender as leis e a Constituição — tem defensores na direção da empresa, é cantado em prosa e verso em documentos oficiais e em palestras desinibidas de qualquer pudor. Dirigentes que discutem o planejamento estratégico e a definição da PETROBRAS do futuro resistem em sequer admitir a manutenção do Monopólio Estatal do Petróleo. Pensam-na como se fora uma futura YPF.

Por outro lado, a alta administração da Companhia vem, ao longo do Governo Collor, incentivando e fortalecendo o projeto de reestruturação/reorganização da empresa, objeto de diversos boletins da AEPET e do Sindicato, discussões, ex-

posições, palestras e debates nos órgãos e na Sede. Como já foi dito, o projeto, através de uma reorganização da empresa em “segmentos de negócios”, fragmenta-a, tornando muito mais fácil o seu fim, pedaço a pedaço. E, é claro, os vendedores do projeto têm o seu cenário favorito, como exposto em suas transparências: o neoliberalismo é o senhor do futuro.

Aliás, cabe aqui um parêntese: o projeto de reestruturação prevê uma “cultura-alvo”. Tal abstração significa (?) o seguinte: identificada a cultura da empresa, monta-se em seu lugar uma “cultura desejável”. Esta coisa, seja lá o que imaginam que seja, é mandada para apreciação da Diretoria, a fim de aprová-la e ordenar sua implantação. Seria cômico, se não fosse trá-

gico, saber que o nível de conhecimento de alguns chega a esse paroxismo de indignação.

Os fatos, no entanto, não parecem estar de acordo com a ficção oficial de um futuro sem o Monopólio Estatal do Petróleo, sem a PETROBRÁS, e talvez como alguns vizinhos que tudo entregaram, sem moeda até. O Brasil resistiu e começa a questionar a farsa burlesca que tentaram nos vender. Mas, é fundamental não descansarmos, nem julgar os inimigos do País e da PETROBRÁS como mortos e enterrados. Até porque, como nos disse Brecht, “não comemorem a morte da besta, homens; a cadela que lhe deu a luz está no cio novamente”.

Ética e Moral

... E já que a ética e a moral voltaram à moda, graças a Deus, a Aepet pergunta:

- Seria ético ou moral as mais altas autoridades governamentais, pressionarem dirigentes e empregados da PETROBRÁS, inclusive com ameaça de demissão para, no exercício de suas funções, se posicionarem e atuarem contra a Constituição, isto é, contra o monopólio estatal do petróleo?

- Seria ético ou moral dirigentes e empregados da PETROBRÁS, no exercício de suas funções, se posicionarem contra o mercado de sua própria empresa e pressionarem seus subordinados para atuarem da mesma forma, isto é, contra o monopólio estatal do petróleo e, portanto, contra a própria Constituição?

- Seria ético ou moral dirigentes ou empregados da empresa se posicionarem contra sua missão e objetivos permanentes, buscando priorizar uma visão empresarial (o lucro) em detrimento da missão primordial de servir à sociedade brasileira, propondo que a PETROBRÁS, abandone a meta da auto-suficiência e até mesmo de exportação de petróleo, deixe de abastecer o País aos menores custos em divisas, bem como deixe de desenvolver uma indústria petrolífera nacional, como previsto quando de sua criação?

- Se na indústria de petróleo requer-se porte, economia de escala e atuação como conglomerado petrolífero, nas mais diversas áreas da indústria, para se atingir os mais altos padrões de competitividade e eficiência, seria ético ou mo-

ral, dirigentes ou empregados da PETROBRÁS, atuarem contra tais padrões, ou seja, no sentido do desmantelamento do conglomerado, alienando ou extinguindo empresas e subsidiárias, dentro da política de “redução do Estado”?

- Se a PETROBRÁS, nestes 39 anos de existência, atendeu com eficiência sua missão de reduzir a dependência energética do País, abastecê-lo aos menores custos para a sociedade, desenvolver uma indústria petrolífera nacional, seria ético ou moral, dirigentes ou empregados da empresa denegrirem, ou diminuírem suas realizações, por ação ou omissão, escondendo da sociedade brasileira esta realidade?

- Seria ético ou moral autoridades governamentais ou dirigentes da PETROBRÁS, usarem o argumento da existência do monopólio para inviabilizar as negociações visando a adoção do contrato de gestão?

- Seria ético ou moral dirigentes ou empregados da PETROBRÁS, saírem da empresa por aposentadoria ou outro desligamento voluntário para, ato contínuo, trabalharem em empresas concorrentes, fornecedoras e prestadoras de serviços, levando conhecimento e informações estratégicas internas?

- Seria ético ou moral, promover reestruturações de unidades operacionais ou de órgãos de sede, sem serem precedidas de um planejamento estratégico da Companhia como um todo e de suas especializações, nem respaldadas em estudo global de reorganização?

- Seria ético ou moral ignorar que a PETROBRÁS precisa primeiro vencer a crise financeira a que está sendo submetida e retomar investimentos, para só então se pensar em potenciais modificações organizacionais que sejam compatíveis com sua missão, objetivos e volume de projetos e serviços a serem executados?

- Seria ético ou moral atribuir-se ao modelo organizacional conhecidas falhas de gestão? Seria ético tentar utilizar tal pretexto para implantar mudanças organizacionais sem transparência, sem a participação adequada e apoio explícito da ampla maioria do seu corpo de empregados?

- Seria ético ou moral dirigentes da PETROBRÁS concordarem com critérios e valores questionáveis de avaliações ou leilões de empresas, subsidiárias ou controladas que vêm reduzindo ou lesando o patrimônio da Companhia?

- Seria ético ou moral tentar justificar a reorganização da PETROBRÁS com os resultados do planejamento estratégico da empresa quando, tentou-se implantá-la sem o término deste planejamento e em conformidade com diretrizes emanadas do governo anterior?

- Seria ético ou moral ignorar as fortes pressões privatizantes de um governo recém-afastado por corrupção e continuar tentando impor uma reorganização por “segmentos de negócios”, utilizada internacionalmente para desmantelamento e privatização de empresas estatais, conforme estabelecido na receita e decálogo do Banco Mundial?

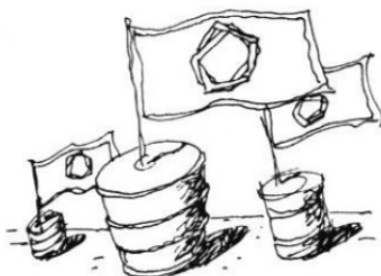
AEPET reafirma sua posição

Em função de diversos questionamentos e sugestões que a AEPET vem recebendo a respeito da manutenção/substituição/indicação de diretores, republicamos trechos do nosso Boletim de abril de 1986 a respeito do assunto, cujo conteúdo continua válido e atual: "A AEPET tem como objetivos fundamentais: *a defesa do monopólio estatal do petróleo* — uma das maiores conquistas do povo brasileiro na sua luta pela independência econômica e liberdade política; *a defesa da PETROBRÁS* — motivo de orgulho da Nação brasileira pela sua eficiência, competência e resultados alcançados nos seus 32 anos de existência; *defesa do corpo técnico da PETROBRÁS* — que tem demonstrado sua competência ao atuar em vários pontos do mundo com desempenho no mesmo nível dos técnicos das grandes corporações internacionais de petróleo".

"Julgamos que o atendimento destes anseios do corpo técnico contribuirá decisivamente para que a PETROBRÁS cumpra de forma mais efetiva os seus compromissos para com a sociedade e que o monopólio estatal do petróleo, hoje já enraizado no coração do povo, seja exercido cada vez com maior competência".

"No entanto... o momento exige dirigentes cujo perfil atenda às exigências legais e estruturais, além de outros requisitos fundamentais".

No Boletim mencionado, publicamos os requisitos que julgamos indispensáveis para o exercício dos cargos da alta direção da PETROBRÁS (Presidente e Diretores). De modo



geral, os requisitos são praticamente os mesmos que, a nosso ver, conformam, o perfil válido, de um diretor, tanto para a época, como para o momento atual.

Republicamos o perfil com pequenas atualizações, mas mantido e ratificado na essência:

PERFIL PARA UM DIRETOR DA PETROBRÁS

A — Requisitos indispensáveis

— Competência e probidade;

— Compromisso com a defesa intransigente do monopólio estatal do petróleo e da PETROBRÁS;

— Compromisso com a missão e objetivos permanentes da PETROBRÁS;

— Compromisso com a preservação das atividades da PETROBRÁS e das suas subsidiárias;

— Compromisso de não se deixar levar por interesses pessoais ou de grupos em detrimento dos interesses da PETROBRÁS e do País;

— Compromisso com a valorização dos empregados da Empresa;

— Compromisso com o desenvolvimento da capacitação tecnológica da PETROBRÁS e das empresas brasileiras;

— Compromisso com a transparência que deve caracterizar as atividades

de uma empresa de economia mista;

— Não ter interesse em empresas que transacionem comercialmente com a PETROBRÁS e suas subsidiárias/coligadas, nem em empresas concorrentes;

— Compromisso com todos os demais padrões éticos exigidos por uma sociedade livre e democrática;

— Compromisso com o crescimento do ser humano e a gerência participativa.

B — Requisitos legais e estatutários

— Nomeação pelo presidente da República COM MANDATO DE TRÊS ANOS (Lei 2004, artigo 19, parágrafo 1º, Inciso b);

— Exercício do cargo em tempo integral e dedicação exclusiva ao Serviço da PETROBRÁS (Estatuto, artigo 26, parágrafo 1º)

— Domicílio no País e reconhecidas capacidades técnica e administrativa (Estatuto, artigo 27);

— Não ter ascendente, descendente ou colateral na Diretoria Executiva ou Conselho de Administração (Estatuto, artigo 28)

— Responsabilizar-se, nos termos da Lei, pelo prejuízo que causar à Companhia. Responsabilidade conforme ato (ação ou omissão) individual ou deliberação colegiada.

Em resumo: A AEPET não indica nomes para cargos na PETROBRÁS. Não é de nossa prática interferir nas prerrogativas das autoridades constituídas. Os requisitos citados traduzem a expectativa do corpo técnico quanto aos dirigentes da Companhia.

BIRD

Reforma desastrosa

Um relatório reservado do Banco Mundial bate na mesma tecla de Delfim Neto. Especialistas do Bird qualificam de "um desastre" a reforma administrativa comandada por João Santana. E cita exemplos: a Portobrás só deveria ser extinta após a privatização dos portos; o fim da Empresa Brasileira de Transportes Urbanos (EBTU) impediu a assinatura de um convênio com o banco no valor de US\$ 400 milhões

e não sobrou ninguém para tratar do assunto; a transferência do DNER, do Rio para Brasília, levou ao desligamento dos quadros os mais experientes e tornou o departamento vulnerável às ações do esquema PC Farias. Isso tudo sem falar que o governo acabou obrigado a chamar de volta cerca de 52 mil servidores postos em disponibilidade.

(Fonte RR)

Porque a AEPET ficou ainda mais contrária a esse processo de reorganização/reestruturação após a reunião com a Asseme

1) Porque 90% dos problemas apresentados pelo diagnóstico são de gestão e não de estrutura.

2) Porque o processo é viciado na origem. As pressões para esta reorganização/reestruturação vieram do "Bolo de Noiva". Hoje constatamos que o bolo está estragado. Tinha ingredientes deteriorados.

3) Porque não existe nenhuma evidência de benefício. As reestruturações que serviram de modelo (YPF e British Petroleum) mostraram resultados catastróficos. A YPF está desmantelada. A British demitiu o seu "brilhante" estrategista, autor do "Projeto 1990", de Reorganização/Modernização, e amargou, no último exercício, segundo os jornais, um prejuízo de US\$ 1,3 bi. Em declaração ao "The Economist" os consultores da British Petroleum afirmaram que "ela já foi um pouco melhor".

Também na PETROBRÁS as reestruturações já implantadas apresentam resultados nada animadores, porque foram agravados os problemas técnicos e de gestão, prejudicando o desempenho da Companhia.

4) Porque não há uma vinculação segura do processo ao diagnóstico, que, embora tenha algumas opiniões pessoais de quem o consolidou, tem alguns pontos que retratam a realidade. Realidade da PETROBRÁS ou da maioria das empresas no Brasil, inclusive multinacionais. O problema é que não há credibilidade de que a nova estrutura vá efetivamente resolver estas deficiências. Há a suspeição de que se procura justificar algo que veio pronto.

5) Porque o "timing" da reestruturação não é este. A AEPET reafirma que não é contra uma reorganização bem feita, transparente, debatida, participativa. Mas não agora, nesta conjuntura política de total indefinição e estupefação. A prioridade hoje é lutar pelo cumprimento da lei. Por exemplo: remuneração correta à PETROBRÁS pelo petróleo importado. Com isto, estabelecer estratégias, objetivos e permitir a ela executar a melhor carteira de projetos da sua história. E então, aí sim, vamos reorganizar para atender a estes desafios.

6) Porque as premissas são sofismas. Por exemplo: fala-se que a Sede está inchada. Que Sede? O DEPRO e o DEPIN (cerca de 30000 empregados) têm juntos, 2,5% de empregados na Sede. E onde estão mexendo? No DEPIN, no DEPRO, no DETRAN. Acabaram com divisões fundamentais como a DUTIL (Utilidades) no DEPIN e a DIREV (Reservatório) no DEPRO. Não se consegue entender estes órgãos sem estas divisões, mas isto é só a ponta do "iceberg".

7) Porque há erros graves de estratégia. Se mostra um quadro com o levantamento da "cultura" existente e a que "vai ser implantada". Não se muda cultura por decreto. A

propósito: "O antigo de hoje foi o moderno de ontem. O moderno de hoje será o antigo de amanhã. O moderno é algo transitório. Uma nação não troca seus valores permanentes por valores transitórios". (Aureliano Chaves — na palestra promovida pela AEPET no Clube Militar).

8) Porque o processo não é transparente. Não é participativo, ia sendo implantado sem a adequada participação dos empregados da sede dos órgãos operacionais. A ASSEME diz que a decisão vai ser do Grupo 1 para cima. Lembramos que muitos integrantes do Grupo 1 que opinaram no processo já saíram da PETROBRÁS, alguns de forma não muito recomendável. No atual Grupo 1 já tem alguns aposentáveis que já não estão muito preocupados com o futuro da PETROBRÁS. Um dos grandes entusiastas da Qualidade Total no País diz: "Ai da empresa que pensa sobreviver apenas com a cabeça da alta gerência".

9) Porque a ambiência mostrada está ultrapassada: diz, por exemplo, que o nacionalismo foi superado pelo liberalismo. Recentemente, a sociedade delegou ao maior nacionalista deste País, Barbosa Lima Sobrinho, o pedido de impeachment do maior liberalista: o Presidente da República. O filósofo alemão Robert Kurz no seu livro "O Colapso da Modernização" desanca o neoliberalismo e diz entre outras coisas: "Eu acho que já vivemos uma espécie de pós-euforia neoliberal; os problemas colocados pelo neoliberalismo não foram resolvidos".

10) Porque estamos importando modelos sem um mínimo de análise da sua eficácia, ou de sua adequação à missão e aos objetivos permanentes da PETROBRÁS, que são diferentes dos de outras empresas, só porque é "moderno". Isto nos faz lembrar os médicos do passado que importaram a expressão "trinta e três" para auscultar os pulmões. Só que em francês "trinte-trois" abre e fecha de forma magistral os pulmões, permitindo ótima avaliação. Quanto ao trinta e três, nem mexe, sendo totalmente ineficaz. O que precisamos mesmo é ter constância de propósitos.

11) Porque a tecnologia está sendo violentamente danificada. A coisa que melhor funciona é a que mais está sendo mexida. Chega às raias da irresponsabilidade. Enquanto isto a burocracia, a falta de decisão continuam. Se houvesse vontade de melhorar a tecnologia se daria ênfase, dentre outras medidas, à implantação da carreira técnica.

12) Porque a missão da PETROBRÁS é fundamentalmente social (abastecer o Território Nacional, gerar empregos, desenvolver tecnologias, buscar independência energética, economizar divisas, fomentar o desenvolvimento da indústria nacional, etc.). A mudança para o enfoque empresarial só atende a

objetivos privatistas. A PETROBRÁS perdeu US\$ 2 bi com a venda dos seus ativos em troca de papéis podres, tendo ainda que pagar o imposto de renda. O que se fez contra isto? A reorganização cobre? O que adianta reestruturar enquanto assistimos manobras para destruir a Empresa?

13) Porque há assuntos que precisam de melhor esforço da ASSEME, como a implantação da Qualidade Total. A exemplo do que fizemos com o CCQ e o Planejamento participativo, estamos colocando em risco a implantação da qualidade. Têm pessoas, que vivem há 20 anos DA QUALIDADE, tirando a sua credibilidade. Outros usando a qualidade para pregar a quebra do monopólio e a privatização. Estão fomentando reações a algo muito importante. Não é por aí!

14) Porque a atual estrutura ajudou a PETROBRÁS a sobreviver às mudanças irresponsáveis de administração: 5 presidentes, 18 diretores, em 2 anos. "Nem mesmo a melhor empresa privada aguentaria o que a PETROBRÁS aguentou". (Benedito Moreira).

15) Porque a credibilidade passa pelo cumprimento das leis e da Constituição. Planejamento estratégico, reorganização, política de recursos humanos, abastecimento têm que se pautar pelo respeito a estes dispositivos enquanto eles vigorarem. A estratégia tem que respeitar a missão. Esta credibilidade está comprometida quando alguns que tentam implantá-la não se furtam de defender abertamente o fim do monopólio estatal.

16) Porque há mais uma questão que não ficou clara: de quem será a responsabilidade se o processo fracassar? Voltemos ao caso British Petroleum: "numa tentativa de imitar a Shell a primeira decisão do Sr. Horton foi lançar o Projeto 1990, um projeto ambicioso, de mudanças, que defendeu termos vibrantes como trabalho em equipe, *mudança de cultura, redução de níveis hierárquicos, globalização e descentralização total*. Infelizmente, o projeto foi impingido aos gerentes da companhia e aos operários de forma que violentou seus próprios valores e cultura". Resultado: "Depois de pouco mais de 2 anos como Presidente, o Sr. Horton foi levado a pedir demissão em 25 de junho último por decisão dos nove conselheiros não executivos".

17) Porque assim como um monte de pedras, cimento e areia não é um edifício, um amontoado de pessoas não é uma empresa. Uma empresa é um organismo vivo. Tem alma e espírito: sua cultura e seus valores.

"Eu não acredito numa empresa que não respeita os seus empregados. Impor modificações (goela abaixo) violenta as pessoas".

"Nenhum homem é suficientemente bom para governar o outro sem o consentimento deste" Abraham Lincoln