



ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRÁS

NOVEMBRO DE 1992
Nº 28

Recursos Humanos: Terra Arrasada

Há algum tempo, o Serviço de Recursos Humanos (SEREC), ven tentando impor uma estrutura que inibe, menospreza e relega a um plano inferior áreas técnicas essenciais, como Desenvolvimento de RH Ensino, Salários e Benefícios e, praticamente, aniquila outras, a exemplo de Relações Trabalhistas e Relações com Empregados, tudo em benefício de uma atividade de articulação que, por ser um processo intrínseco a qualquer área técnica do SEREC, vislumbra-se como mera intermediadora entre as áreas específicas e os usuários, trazendo grande desgaste para todos. Ressalte-se que a criação dessa atividade de articulação foi impingida pelo SEREC, não obstante rejeitada pelos principais usuários, em razão de absoluta desnecessidade e redundância.

Mal satisfeitos em golpear fundo a verdadeira vocação do SEREC — que é técnica — os responsáveis por aquele importante Serviço decidiram apontar suas baterias contra os seus próprios empregados.

Consumando um longo, tortuoso e pouco transparente processo, como se fosse um trabalho técnico pretensamente neutro de "estudo de perfil", 55 empregados do SEREC foram considerados dispensáveis e, como tal, constrangidos a "procurar lugar".

Padeceu tal processo de um terrível vício de origem, na medida em que o destino das pessoas era selado por opiniões de algumas chefias, nem sempre as imediatas que delas se julgassem conhecedoras. O menor tempo de serviço no SEREC, a maior fixação a uma mesma atividade ou um círculo mais restrito de relacionamentos pessoais foram fatores subjetivos que, entre outros, puderam induzir a distorções nos julgamentos e excluam empregados da lotação do SEREC. As pessoas inseridas na referida lista estão sendo informadas pelas Gerências do SEREC de que serão transferidas por um período experimental de 30 dias, findo o qual, se não agradarem ao novo órgão de lotação, serão devolvidos ao SEREC, sem conseguirem explicação, contudo, do destino que lhes aguarda a partir daí. Perpetra, assim, o SEREC essa absurda transformação do ser humano em coisa. Será esse "perfil" o futuro modelo de avaliação de desempenho?

Lamentável, assim, não somente o que foi feito, mas também, o como foi feito.

Nenhum empregado cujo "perfil" foi analisado dessa forma inapta e parcial mereceu, sequer, a oportunidade de passar por um treinamento de reciclagem, de modo a poder ser aproveitado no próprio SEREC. E, pasmem, isto sucedeu no órgão com a responsabilidade maior de estimular e catalizar o desenvolvimento de pessoas na Companhia e no momento em que tanto se fala em qualidade total.

Houve, ainda, empregados incluídos na lista de dispensas que foram recentemente promovidos, no próprio SEREC, inclusive, através de aprovação em processo seletivo competitivo, com provas de conhecimentos. Como explicar-lhes essa incoerência? Como fazer com que não percam a crença nos gerentes e na organização?

Desafortunadamente, a desmobilização no SEREC transformou-se em um fim em si mesmo. Apesar do notório e crescente empobrecimento das áreas técnicas do SEREC, o discurso e a prática naquele Serviço limitam-se ao enxugamento, à redução, à desmobilização, ao corte. Quando o SEREC buscará a revitalização dos tão debilitados quadros de profissionais de RH na Sede e nos órgãos Operacionais? Quando propiciará, finalmente, oportunidades por meio de processos seletivos competitivos, de obtenção de quadros capacitados para construção de uma área de recursos humanos forte, à altura dos desafios da Companhia? Por que não reciclou pessoas colocadas na lista de dispensas? O que, enfim, pretende o SEREC e o que espera para agir positivamente? Ou será que a adequação, o ajuste, o acerto, a solução esgotam-se no corte, na desmobilização e no desmantelamento? É de extrema oportunidade lembrar, nesse sentido, que as tão enfraquecidas áreas técnicas do SEREC serão as próximas vítimas desse processo autofágico, que apenas se iniciou com a divulgação do "listão". Este ponto é comum com o processo de reestruturação da Companhia, que está desmantelando as equipes que detêm o conhecimento tecnológico. Referimo-nos à sangria interna de recursos das áreas técnicas que ocorrerá para suprir as pretensas necessidades da intermediação, rebatizada de articulação, cuja im-

plantação será empurrada "goela abaixo", não obstante a rejeição e desinteresse que lhe devotam os usuários.

Vale lembrar sobre o tema, as sábias recomendações presentes no atual e famoso livro "A Meta", de autoria de Eliyahu M. Goldratt-Jeff Cox, que desnuda a miopia de certos gerentes em canalizar suas ações e esforços para o simples enxugamento de pessoal. Vêem nesses cortes a possibilidade de redução de despesas e o atingimento de outros propósitos menos confessáveis. Esquecem-se de que as realizações, as conquistas, a motivação e o progresso não decorrem do simples corte, da supressão, do desmonte, mas, sim, da soma, da agregação, da qualidade e da construção.

Por uma deformação de visão, o SEREC contenta-se com o sinal negativo dessa equação.

É preciso declarar em alto e bom som que os demais órgãos da Companhia se ressentem de um SEREC fortemente capacitado a gerar e disseminar a tecnologia de Recursos Humanos, assumindo nesta área, a liderança que uma companhia de petróleo integrada necessita, dispensando as ações como as aqui denunciadas. E tanto se ressentem, que continuam na longa espera da consecução pelo SEREC de trabalhos fundamentais como a criação de Carreira Técnica, o Gerenciamento de Desempenho, Desenvolvimento Gerencial, etc. Será que a omissão do SEREC na terceirização selvagem e sem critérios que se abate sobre a Companhia como um todo se refletirá, finalmente, na área de recursos humanos em especial no Ensino? Será o SEREC do futuro povoado por contratados em todas as suas importantíssimas áreas técnicas? Será a terceirização a saída para a incompetência de gerir um órgão complexo? Será que existirá um SEREC no futuro?

Por tudo isto é mandatário dar um basta a esse processo perverso que dissemina a intranquilidade e degrada, de modo avassalador, a ambiência e as relações pessoais e profissionais no âmbito de um órgão que deveria priorizar ações que construam as relações de trabalho em bases sólidas e maduras, onde a valorização das pessoas contribua decisivamente para a missão constitucional da Companhia.

A AEPET enviou duas cartas ao presidente da PETROBRÁS sobre a situação da Companhia. Eis as cartas na íntegra

Rio de Janeiro, 14 de outubro de 1992

Ilmo. Sr.
Presidente da PETROBRÁS
Economista Benedicto Fonseca Moreira

Prezado Senhor,

Foi trazido ao nosso conhecimento que está em curso no Serviço de Recursos Humanos — SEREC, um processo que, a pretexto de "busca de excelência", redundará no corte de 97 (noventa e sete) empregados do órgão. Os quadros definidos como dispensáveis serão relocados em órgãos da Companhia na área do Grande Rio, sob o rótulo de experiência por curto espaço de tempo; na eventualidade de uma avaliação negativa por parte das novas chefias, esses empregados serão demitidos. Tendo em vista a extemporaneidade de tal decisão e os efeitos negativos sobre a ambiência de trabalho na PETROBRÁS, solicitamos sua imediata interferência no sentido de sustar o processo, à espera de maior amadurecimento da questão.

Atenciosamente,

Diretoria da Associação dos Engenheiros da PETROBRÁS (AEPET)

Rio de Janeiro, 21 de outubro de 1992

Ilmo. Sr.
Presidente da PETROBRÁS
Economista Benedicto Fonseca Moreira

Prezado Senhor,

Com referência à nossa correspondência de nº 314/92, de 14/10/92, lamentamos não haver sido o benefício de uma resposta. O assunto tratado — desmobilização de pessoal no SEREC — foi concretizado no último dia 19, sem que a transparência e os esclarecimentos necessários fossem atendidos. A consumação desse processo reforça nossa preocupação com a possibilidade de disseminação dessas práticas em toda a Companhia, originadas exatamente no órgão que deveria, em tese, contrapor-se a essa política administrativa.

Atenciosamente,

Diomedes Cesário da Silva
Presidente

A RESPOSTA DO SEREC

" À AEPET (27/10/92)

Ref.: AEPET nº 314/92
AEPET nº 327/92

Fazemos referência aos expedientes em epígrafe, endereçados ao Sr. Presidente da PETROBRÁS, tratando de recente ajustamento de lotação do SEREC.

2. Relativamente ao assunto, temos a informar que o SEREC efetivamente conduziu e acaba de implementar um estudo voltado para redimensionamento e composição de suas equipes.

3. O estudo, iniciado em maio de 1992 e agora concluído, foi conduzido em meio ao Processo de Aprimoramento da Administração de Recursos Humanos da PETROBRÁS, este iniciado em setembro de 1991.

4. Busca-se redirecionar a atuação do SEREC mais para o caráter orientador e menos executor, atendendo expectativas de empregados e gerentes, reiteradamente manifestados em diversos diagnósticos.

5. Efetivamente, os estudos acarretaram remanejamentos internos e 44 transferências de iniciativa do SEREC para outros órgãos. Em essência, levaram a um melhor aproveitamento dos empregados, em postos de trabalho mais adequados a seu perfil. Em todos os casos foram identificadas vagas disponíveis em outros órgãos da Companhia, oferecendo-se opções de escolha aos empregados transferidos, que ainda tiveram inteira liberdade de escolher outras alternativas pessoais para transferência.

6. Em todas suas fases, os estudos pautaram-se na premissa de permanente valorização e respeito aos empregados, tendo ainda sido adotada a diretriz de manter equipes permanentemente informadas, através das respectivas gerências. Com a implementação agora ocorrida, estão encerrados os estudos de dimensionamento e de composição das equipes do SEREC.

7. Permanecemos à disposição de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos complementares. Caso haja interesse, poderemos marcar uma reunião, ocasião em que mostraremos mais detalhes da metodologia e dos resultados alcançados.

Atenciosamente,

ARI MATOS CARDOSO

Superintendente do Serviço de Recursos Humanos"

A diretoria da AEPET irá se reunir com o SEREC no dia 6, às 16 horas.